

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NO CENTRO DE INFORMÁTICA
DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA ESTADUAL:
Estudo de Caso**

Dissertação de Mestrado

JOÃO BATISTA DIAS

**FLORIANÓPOLIS
2002**

JOÃO BATISTA DIAS

**ANÁLISE DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NO CENTRO DE INFORMÁTICA
DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA ESTADUAL:
Estudo de Caso**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos
requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.
Área: Gestão da Qualidade e Produtividade.
Ênfase: Planejamento e Estratégia Organizacional.

Orientador: Prof. Luiz Gonzaga, Dr.

**FLORIANÓPOLIS
2002**

FICHA CATALOGRÁFICA

DIAS, João Batista.

ANÁLISE DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NO CENTRO DE INFORMÁTICA DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA ESTADUAL: Estudo de Caso. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

xii, 98p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Área: Gestão da Qualidade e Produtividade. Ênfase: Planejamento e Estratégia Organizacional)

Orientador: Luiz Gonzaga

1. Terceirização. 2. Informática.

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

JOÃO BATISTA DIAS

**ANÁLISE DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NO CENTRO DE INFORMÁTICA
DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA ESTADUAL: Estudo de Caso**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador

Prof. Luiz Gonzaga, Dr.
Orientador

Prof^a. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.

Prof^a. Olga Regina Cardoso, Dra.

Dedico este trabalho ao meu professor e orientador Luiz Gonzaga, aos meus professores e a todos os meus colegas de mestrado, que, de maneira altruísta, demonstraram que a busca do conhecimento só tem valor quando é direcionada ao benefício do próximo.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, que me fez sua imagem e semelhança, a quem devo
minha vida.

Agradeço ao Professor Luiz Gonzaga, pela orientação e incentivo no
desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço aos Professores, que repartiram conosco suas experiências e
tempo durante o decorrer deste curso.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, pelo incentivo e cooperação no
decorrer deste aprendizado.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina, por esta oportunidade,
e à UNEB, por me proporcionar as condições para a realização deste mestrado.

Agradeço à empresa onde trabalho, que me concedeu esta oportunidade.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram gentilmente com
este trabalho.

“Tomou, pois, o Senhor Deus ao homem
e o colocou no Jardim do Éden para o
cultivar e o guardar.”

Gênesis 2:15 (Bíblia Sagrada)

RESUMO

DIAS, João Batista. **Análise do processo de terceirização no centro de informática de uma instituição financeira estadual.** Florianópolis, 2002. 99f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

Este trabalho pretende analisar o processo de terceirização no centro de informática de uma instituição financeira estadual sediada em Brasília. A Revisão Bibliográfica e a pesquisa realizada com o corpo gerencial e técnico, todos funcionários da empresa, foram as ferramentas utilizadas para a análise dos aspectos positivos e negativos do processo de terceirização implantado na empresa. Verificou-se que o processo de terceirização no centro de informática da empresa, não trouxe benefícios que viessem garantir melhorias substanciais ao negócio principal da empresa, segundo a avaliação dos pesquisados. Observa-se que ao terceirizar o setor de informática, principalmente os serviços e produtos que garantem a estabilidade e a continuidade da empresa, tem conduzido a organização à dependência total dos terceiros, direcionando a empresa à perda de sua bagagem cultural em função da grande rotatividade dos terceiros, e também da empresa possuir em seu quadro próprio poucos funcionários que participam das decisões estratégicas relacionadas ao departamento de informática. Ao optar pela terceirização, a empresa deve analisar as vantagens e desvantagens deste processo, conhecer o mercado de fornecedores, possuir um modelo de qualidade que permita identificar a adequabilidade da solução com suas expectativas e critérios, analisar casos semelhantes de sucesso. A terceirização tem características positivas e negativas, trazendo em seu bojo grandes benefícios ou também prejuízos irreparáveis.

Palavras-chave: terceirização, informática.

ABSTRACT

DIAS, João Batista. **Analysis of the aspects of the outsourcing process within a data processing center of a state financial institution.** Florianópolis/SC, Brazil, 2002. 99f. Dissertation (Master in Engineering of Production) - Graduation program in Engineering of Production, UFSC, 2002.

This work intends to analyze the aspects of the outsourcing process within a data processing center of a state financial institution headquartered in Brasília. The bibliographical revision and the research, carried on with the managerial and technical staff - all employees - were the tools used for the analysis of the positive and negative aspects of the outsourcing process implanted in the company. It was verified that employing outsourcing in the company's computer center did not produce benefits which would guarantee substantial improvement to the firm business, according to the evaluation of the interviewed. Note that by outsourcing the computing section, especially the services and products which guarantee the stability and continuation of the enterprise, have conducted the organization to total dependence of outside sources, directing the company to lose its culture due to the high turnover, and also to the fact the company possess few employees that participate of the strategical decisions related the computer department. In opting for the outsourcing, a company must analyze the advantages and disadvantages of this process, knows the supplier's market, possess a quality model that allows to identify the suitability of the solution with its expectations and criteria, and analyze similar cases of success. The outsourcing has positive and negative characteristics, bringing in its bulge great benefits or also irreparable damages.

Key words: outsourcing, computer science.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	xi
lista de figuras	xi
LISTA DE ABREVIATURAS e siglas	xii
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Por Que Terceirizar?	14
1.2 Justificativa do Trabalho	16
1.3 Objetivo Geral	18
1.4 Objetivos Específicos	18
1.5 Procedimentos Metodológicos	18
1.6 Limitação da Pesquisa.....	20
1.7 A Estrutura	20
2 REVISÃO DA LITERATURA	21
2.1 Definições	21
2.1.1 Terceirização	21
2.1.2 Parceria	21
2.2 A Prática da Terceirização	22
2.3 Formas de Terceirização.....	24
2.4 Terceirização Global	25
2.5 Terceirização Exige Bons Contratos	29
2.6 A Terceirização e a Busca da Especialização Técnica	31
2.7 A Justiça do Trabalho e a Terceirização	35
2.8 Terceirização no Serviço Público	38
2.9 Terceirização em Centro de Informática	39
2.10 Conclusões	47
3 PROPOSTA DE PROCEDIMENTOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA	
TERCEIRIZAÇÃO	48
3.1 Introdução	48
3.2 Diagnóstico Prévio para a Terceirização.....	49
3.3 As Etapas para Implementação da Terceirização.....	50
3.3.1 Conscientização dos empregados.....	51
3.3.2 Planejamento estratégico	51

3.3.3 Aspectos a se considerar na parceria	52
3.4 Riscos e Complicadores da Terceirização.....	52
3.4.1 Dependência de um único fornecedor.....	54
3.4.2 Despadronização.....	55
3.4.3 Recomposição da equipe própria.....	55
3.4.4 Vazamento de informações confidenciais	55
3.4.5 Desmotivação dos servidores.....	56
3.4.6 Plano de contingência	56
3.5 Conclusões	56
4 METODOLOGIA.....	58
4.1 A Empresa	58
4.2 O Processo de Terceirização Ocorrido na Empresa	62
4.3 Resultados da Pesquisa	63
4.3.1 Vantagens da terceirização	64
4.3.2 Desvantagens da terceirização.....	65
4.3.3 Vantagens de se trabalhar com equipe própria.....	67
4.3.4 Desvantagens de trabalhar com equipe própria.....	68
4.4 Conclusões e Sugestões para a Empresa	77
4.4.1 Não se terceiriza atividades fins	78
4.4.2 Manutenção de equipes próprias	78
4.4.3 Alguns fatores negativos evidenciados na terceirização	80
4.4.4 Custo logístico	81
4.4.5 Identificação prévia dos parceiros	81
4.4.6 Fatores positivos de maior destaque da terceirização na empresa	82
4.4.7 Fatores negativos de maior destaque da terceirização na empresa	82
5 CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	
.....	83
5.1 Recomendações para Futuros Trabalhos	84
6 APÊNDICE	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Aspectos positivos da terceirização.....	69
Tabela 3: Desvantagens da terceirização	73
Tabela 4: Vantagens de se trabalhar com equipe própria.....	75
Tabela 5: Desvantagens de se trabalhar com equipe própria	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Serviços terceirizados em informática	46
Figura 2: Organograma do Departamento de Informática – 2001	61
Figura 3: Gráfico ilustrativo pontual das vantagens da terceirização	71
Figura 4: Gráfico ilustrativo pontual das desvantagens da terceirização.....	74
Figura 6: Gráfico ilustrativo pontual das desvantagens de se trabalhar com equipe própria	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art. – Artigo

CF – Constituição Federal

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

DEINF – Departamento de Informática

GEDAP - Gerência de Administração e Dados e Negócios

GEINF – Gerência de Infra-estrutura Tecnológica

GEPRO – Gerência de Produção

GERAS – Gerência de Automação Bancária e Auto Serviços

GESAD – Gerência de Sistema de Apoio à Decisão e Automação de Escritório

GESAN – Gerência de Sistema de Apoio ao Negócio

GESIN – Gerência de Sistema de Negócios

GESUP – Gerência de Suporte Operacional aos Usuários

PDV – Plano de Demissão Voluntário

TST – Tribunal Superior do Trabalho

1 INTRODUÇÃO

O processo de terceirização é uma estratégia das grandes empresas com estruturas complexas. Consiste em repassar suas tarefas secundárias a pequenas empresas especializadas, para a grande empresa melhor realizar a sua atividade principal.

A terceirização tem surgido como forma de melhorar a qualidade dos produtos e serviços a custos menores. Em muitos casos, as empresas terceirizadas surgem da própria estrutura da grande empresa, que converte seus funcionários em novos empresários.

Qualquer empresa que esteja atenta às oportunidades do mercado e assuma uma postura gerencial adequada ao processo pode prestar serviços ou vender para terceiros.

A terceirização hoje tem espaço em capas de revistas, matérias diversas, artigos para exprimir seu alcance junto às empresas interessadas nas ações inovadoras. Experiências já desenvolvidas marcam o cenário da aplicação da terceirização no Brasil e nos países do primeiro mundo.

O conceito de transferir para fora da empresa uma parte de seu processo produtivo já era uma idéia antiga e consolidou-se durante a Segunda Guerra Mundial, quando as indústrias de armamentos passaram a buscar parceiros fora, como forma de aumentar a sua capacidade de produzir maior quantidade de material bélico, segundo Oliveira (1996, p.18-21).

No Brasil, a indústria automobilística é dominada pelas chamadas montadoras, empresas multinacionais que, desde sua instalação, vêm empregando largamente a terceirização em peças e componentes adquiridos de centenas de fornecedores contratados principalmente junto ao mercado local.

Um outro tipo de serviço que já há muitos anos vem sendo terceirizado é a contabilização. Praticamente todas as pequenas empresas lançam mão de um escritório de contabilidade ou, como se usava antigamente, o guarda-livros, para cuidar de sua escrituração e zelar pelo atendimento às exigências do Fisco.

Porém, embora o conceito em si não seja exatamente novidade, tem-se observado, nos últimos anos, um forte movimento em direção à terceirização dos

mais diversos serviços. Este fenômeno ocorre em âmbito mundial e é causado, sobretudo, pela grande mudança estrutural no ambiente de negócios.

1.1 Por Que Terceirizar?

A consolidação no ambiente de negócios das organizações, aumento da competitividade, globalização da economia, evolução tecnológica, restrição ao crédito, horizontalização das estruturas internas tem trazido a discussão, quanto à intensidade que o processo de terceirização deve ser empreendido.

Dentre as vantagens apontadas na terceirização, Alvarez (1996, p.25-8) registra as seguintes:

Acesso a novos recursos tecnológicos; agilidade na implementação de novas soluções; previsibilidade dos gastos/custos e prazos, aumento de especialização, liberação da criatividade, acesso ao pessoal qualificado, crescimento do mercado regional, mudança na cultura interna, etc.

Estas características indicam que a terceirização surgiu como um elo de ligação para as grandes organizações entre um estágio de formalização para um de flexibilização, pois garante uma certa previsibilidade no alcance dos objetivos organizacionais, através da formalização por contratos entre pessoa jurídica /pessoa-jurídica, deixando claramente exposto o “que”, “como”, “quando”, e “por quanto” uma atividade será realizada sem deixar de ser flexível, uma vez que estes mesmos contratos terão prazos preestabelecidos com cláusulas de renovação ou descontinuidade dos serviços, garantindo a organização contratante grande agilidade estratégica frente às constantes mudanças no cenário competitivo mundial.

As empresas em geral passam diariamente por decisões quanto ao que deve ser feito ou não internamente. Durante muitos anos, a tendência predominante nas empresas foi no sentido de anexar cada vez mais processos correlatos, aglutinados em torno das atividades produtivas básicas. Com isso, as estruturas passaram a ser um aglomerado de áreas um tanto desconexas como jardinagem e usinagem.

O resultado mais evidente era a dispersão de esforços, pois a empresa precisava se preocupar com uma gama muito grande de atividades que não havia energia suficiente para dar a devida atenção às questões realmente relevantes.

Mais recentemente, começou a ficar claro que não é possível para uma única

empresa ser excelente em todas as atividades. Não há como ser eficiente em tudo; ou ela dedica o melhor de si àquilo que realmente interessa, ou divide seu tempo entre as atividades centrais e as periféricas.

Passou a haver uma maior conscientização quanto à necessidade de especialização e as empresas começaram a praticar a terceirização em busca dos efeitos que esperam alcançar com tal processo.

Existem três objetivos principais que as empresas buscam quando praticam a terceirização segundo Leite (1994, p.13-5):

- Redução dos custos através da especialização e dos ganhos de escala: como o prestador de serviços trabalha com alto grau de especialização, ele normalmente consegue um nível de eficiência que não seria alcançado pelas empresas contratantes. Por isto, o prestador de serviços consegue ter lucros mesmo que cobre de seus clientes um preço mais baixo do que seria o custo de cada um deles.
- Substituição de custos fixos por custos variáveis: ao terceirizar uma atividade, a empresa tem maior facilidade para ajustar seus custos aos volumes de operação. Ao contrário do que ocorre quando só trabalha com equipes próprias, são relativamente fáceis e rápidos tanto os reforços quanto o enxugamento da força de trabalho engajada.
- Agilidade resultante de estruturas mais leves: embora seja o benefício menos buscado explicitamente, ele é, provavelmente, o maior em longo prazo. Ao terceirizar atividades acessórias, a empresa passa a dedicar todos os esforços àquilo que é o cerne de seu negócio. Por ter estruturas mais leves e mais enxutas, a empresa tende a desobstruir principalmente seu processo decisório, ganhando uma agilidade que logo se transforma em maior competitividade em relação à concorrência.

A despeito dos três objetivos citados acima serem indicadores que promovem a terceirização, o fato das empresas buscarem melhor preparo para enfrentar a concorrência pode ser uma justificativa para a terceirização, uma vez que esta iniciativa poderá estar ligada à questão estratégica de sua sobrevivência a longo prazo.

1.2 Justificativa do Trabalho

A terceirização na área de informática deve ser customizada a critérios específicos da área, tais como: complexidade técnica, riscos envolvidos, penetração capilar dos sistemas de informação em praticamente todas as áreas da empresa. Por isso, faz com que seja um assunto que requer maiores cuidados.

Segundo Earl (1998, p.126-32), a terceirização em tecnologia da informação originou-se da necessidade de cortar custos e reduzir pessoal, devido as crescentes despesas com o setor de informática, geralmente não compatíveis com seu resultado para as organizações, ou seja, insatisfações quanto ao custo, à qualidade e ao desempenho das unidades de tecnologia da informação.

Quanto à complexidade técnica, em médio prazo, a empresa que terceiriza fica à mercê das decisões de estratégias tomadas por terceiros, às vezes, sem os conhecimentos suficientes do negócio da contratante.

Outro problema a ser administrado é o *trade-off*, pois a empresa precisa optar entre maior independência ou homogeneidade. Se forem contratadas várias atividades junto a um único prestador, provavelmente isso trará vantagens na integração entre os diversos sistemas, mas aumentará muito a vulnerabilidade e a dependência da empresa com relação ao fornecedor. Se, por outro lado, pulveriza os sistemas, escolhendo para cada uma delas aquele parceiro que oferece as melhores soluções, pode-se ver, diante de uma situação de difícil gerenciamento, não somente quanto aos aspectos técnicos com também do ponto de vista administrativo.

Conforme descreve Vidal (1993, p.20-4), o que leva as empresas à terceirização de seus centros de informática são os custos, as preocupações alheias ao foco principal, o fato de se ter uma empresa de informática dentro de outra (como fábrica), exigência de renovação constante de tecnologia, o advento dos microcomputadores, facilidades na utilização do *software*, progresso e profissionalismo do usuário e o tradicionalismo estancado nos centros de processamento de dados.

Além disso, ao terceirizar, a empresa abre mão de padrões. É aí que se iniciam os problemas de interface. Por exemplo, por mais compatíveis que sejam os

aplicativos, um de gestão de produção e outro comercial, sempre haverá condições particulares e especiais em que os dois não trocarão dados com a desejada tranquilidade.

Com a dependência do fornecedor, deve-se pensar também na dificuldade de retomada por soluções próprias da empresa. Isso, de fato, é indesejável, mas necessário se a escolha do fornecedor não for bem feita.

No caso da terceirização da informática, deve-se questionar para avaliar os benefícios e riscos inerentes ao processo. Uma questão é verificar se as atividades de informática estão alinhadas aos principais objetivos da empresa. Com isso, será possível identificar a potencialidade da tecnologia na estratégia de negócios da empresa.

Outra questão é identificar o grau de participação da informática nos negócios da empresa. Um exemplo: uma vantagem competitiva com relação aos seus concorrentes.

É importante também questionar quanto à capacidade de absorção da área de informática das oportunidades geradas por novas tecnologias. É claro que não adianta possuir tecnologia de ponta se a empresa não souber usufruir adequadamente de seus benefícios.

Para Earl (1998, p.126-132), os executivos medem o valor comercial da tecnologia ou recurso em relação ao desempenho operacional do serviço interno e a ele associado. Se baixos, a terceirização é o caminho, mas se o valor comercial for alto e o desempenho baixo, um *benchmarking* será apropriado. Caso contrário, deve-se pensar duas vezes pois não há como garantir uma eficaz administração sobre as exigências dos parceiros, por parte dos gerentes, se estes são ineficientes internamente em nível operacional. Portanto, uma nova postura gerencial adequada aos mecanismos de controle deve ser planejada, aprimorando o desempenho interno ou substituindo os gerentes antes de terceirizar.

A última questão a ser validada é quanto à satisfação da empresa em relação aos investimentos realizados na informática.

Além destes questionamentos, a empresa deve estar ciente dos riscos, perda de autonomia e controle, custos crescentes, confiabilidade, bem como das decisões necessárias, redução da equipe, manutenção de elementos-chave e planos de

contingência.

Todas essas questões devem ser bem definidas na empresa, assim como devem constar no contrato de prestação de serviços para não haver surpresa em ambos os lados, como também gastos adicionais.

Nesse sentido, o presente trabalho busca contribuir para a melhoria no processo de terceirização de empresas que possuem centros de informática.

1.3 Objetivo Geral

Considerando o exposto o objetivo geral deste trabalho consiste em:

- Identificar e analisar as vantagens e desvantagens do processo de terceirização praticado em uma empresa que possui centro de informática.

1.4 Objetivos Específicos

- Levantar a natureza da terceirização, considerando suas vantagens, desvantagens e aspectos legais.
- Sugerir procedimentos para implantar a terceirização em empresas que possuem centro de informática.
- Analisar o processo de terceirização implantado no centro de informática de uma empresa estatal.

1.5 Procedimentos Metodológicos

De acordo com o objetivo geral e a finalidade deste trabalho, foi usado um roteiro de entrevista como instrumento de coleta de dados, o levantamento bibliográfico e estudo de caso.

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva pois relata as características de uma empresa estatal, faz o uso de roteiro de entrevista para coleta de dados e observação sistemática da empresa e seu comportamento relacionado a terceirização. (Gil, 1991).

Com base na pesquisa, pretende-se obter informações disponíveis em relação às vantagens e desvantagens do processo de terceirização. A partir destas informações buscar-se-á a elaboração de procedimento geral para análise do

processo de terceirização em uma empresa.

Em seguida este procedimento será utilizado na análise de uma organização estatal que possui um centro de informática.

Assim com o objetivo de analisar o processo de terceirização implantado no centro de informática de uma empresa estatal, que tem quadro próprio de funcionários, e de terceiros, procedeu-se uma pesquisa usando um roteiro de entrevista, que foi distribuído entre nove gerentes, três inspetores e oito assistentes de informática, todos com larga experiência técnica e administrativa no setor de informática há mais de dez anos.

A seleção da amostra, ou dos participantes da pesquisa, fundamentou-se principalmente nos seguintes critérios:

- conhecimento em informática;
- experiência com centro de informática voltado para o setor financeiro;
- experiência de trabalho em empresa pública;
- experiência em utilizar serviços de informática terceirizados;
- experiência em gestão de recursos humanos com equipes do quadro da empresa;
- experiência em gerenciamento com equipes terceirizadas;
- experiência em gerenciamento de projetos.

Os dados coletados e as respostas foram apresentados no Capítulo 4 dessa dissertação. De posse dos dados coletados, procedeu-se à análise dos mesmos, confrontando-os com os objetivos da pesquisa.

Foram distribuídos roteiros de entrevista, por meio de correio eletrônico, aos servidores selecionados contendo as perguntas relacionadas abaixo. O objetivo é verificar a experiência individual de cada selecionado para a pesquisa, no processo de terceirização ocorrido na empresa.

- 1 – Quais as vantagens da terceirização?
- 2 – Quais as desvantagens da terceirização?
- 3 – Quais as vantagens de se trabalhar com equipes próprias (funcionários)?
- 4 – Quais as desvantagens de se trabalhar com equipes próprias (funcionários)?
- 5 – Quais as vantagens de se trabalhar com terceiros?
- 6 – Quais as desvantagens de se trabalhar com terceiros?

O roteiro de entrevista foi aplicado individualmente, evitando confronto direto entre os participantes. As respostas coletadas foram levadas ao conhecimento dos

participantes, mantendo-se, porém, no anonimato a identificação dos seus autores. O roteiro de entrevista apresenta de forma sucinta o motivo da pesquisa.

1.6 Limitação da Pesquisa

Como o estudo de caso foi realizado exclusivamente na empresa mencionada acima, as conclusões aqui chegadas serão válidas apenas para esta empresa, pois seria temeroso aplicá-las em outras organizações. Contudo, há uma grande probabilidade dos resultados aqui obtidos serem aplicados também em outras empresas. Não foi foco de estudo os custos relacionados a terceirização em relação ao quadro próprio de funcionário da empresa, como também seus trâmites legais.

1.7 A Estrutura

Após este Capítulo introdutório, o Capítulo 2 estabelece o referencial teórico elaborado através de uma revisão bibliográfica sobre o tema terceirização, e as definições correlatas. Esse capítulo fundamenta todos os assuntos que são tratados adiante.

O Capítulo 3 contém a conclusão da literatura e os procedimentos que podem ser adotados relacionados ao objetivo geral e específico da dissertação.

O Capítulo 4 apresenta o estudo de caso e a coleta de dados obtida na pesquisa realizada numa empresa estatal, que possui um centro de informática. Nesse capítulo estão relacionados os aspectos positivos e negativos da terceirização conforme as respostas obtidas no roteiro de entrevista aplicado.

O Capítulo 5 apresenta as conclusões do trabalho, com base no referencial literário e na pesquisa realizada, e sugestões para futuras pesquisas.

Por fim, apresenta-se a bibliografia consultada e o anexo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo contém o suporte teórico desta dissertação, onde se registra a pesquisa bibliográfica realizada em livros e artigos que discorrem sobre o assunto da terceirização.

2.1 Definições

2.1.1 Terceirização

Terceirização é a tendência de transferir para terceiros as atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa. É o processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabeleceu uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

A terceirização se mostra como uma realidade presente nos países do Primeiro Mundo, um processo de gestão moderno, onde ficam caracterizados o mercado e a sociedade global, tendo como divisoras as organizações lentas ou ágeis. (GIOSA,1977, p.101)

Segundo Leiria (1993, p. 22), “ tudo o que não constitui atividade essencial de um negócio pode ser confiado a terceiros” .

De acordo com Davis (1992, p.11), “ é a passagem de atividades e tarefas a terceiros. A empresa concentra-se em sua atividade-fim, aquela para qual foi criada e que justifica sua presença no mercado, e passa a terceiros atividades-meio” .

2.1.2 Parceria

O conceito de parceria é compreendido como uma nova visão de relacionamento comercial, onde o fornecedor migra de sua posição tradicional, passando a ser o verdadeiro sócio do negócio, num regime de confiança plena junto ao cliente.

De acordo com Leiria (1993, p.17):

Parceria é o estabelecimento de objetivos comuns entre prestador e tomador, pautados por lealdade no negócio, confiança plena, e comprometimento quanto a qualidade e produtividade, ou seja, o prestador se torna um verdadeiro sócio do tomador.

A parceria fica entendida como uma nova visão de relacionamento comercial baseado na confiança mútua e atividade participativa. As relações devem ser de interesse e preocupação na lealdade bilateral, no negócio, no comprometimento com os objetivos finais que são: qualidade, produtividade, eficiência, eficácia e melhoria dos custos. (QUEIROZ,1992, p.59-62)

2.2 A Prática da Terceirização

A prática da terceirização não é novidade no mundo dos negócios. Há muitos anos, nas empresas do primeiro mundo e no Brasil, vem se praticando a contratação, via prestação de serviços, de empresas especializadas em atividades específicas, que não cabem ser desenvolvidas no ambiente interno da organização.

O termo terceirização não define bem o conteúdo que se busca atingir. Não se cuida em verdade de simplesmente entregar serviços a terceiros, mas sim de se retirar da linha de produção etapas coadjuvantes da atividade-fim, ditas secundárias ou terciárias, entregando-as para a execução. Em se cuidando da retirada de etapas da linha de produção, a entrega a terceiros é uma consequência e não o fator principal.

Denomina-se terceirização o liame que liga uma empresa tomadora à empresa prestadora de serviços, mediante contrato regulado pelo Direito Civil, Comercial ou Administrativo, com a finalidade de realizar serviços coadjuvantes da atividade-fim, cuja realização somente a empresa prestadora de serviços responde, não tendo a empresa tomadora qualquer possibilidade de ingerência na mão-de-obra da empresa prestadora. Marras (2000, p.15-9) define a terceirização como sendo:

(...) o ato de repassar a execução de uma ou mais tarefas ou serviço a um profissional ou empresa sem vínculo empregatício com a tomadora de serviço, estabelecendo-se condições contratuais de custo, prazo e resultados esperados, entre outras.

Com relação à chamada sociedade de informação, vem provocando questionamentos que exigem certo aprofundamento. Questões fundamentais devem ser revistas como níveis de ocupação, qualificação da força de trabalho, conhecimentos adquiridos, locais e formas de construção das experiências sociais e da identidade das pessoas, dos grupos e das classes. É observada também a interferência na natureza das ocupações, incitando, assim, a idéia do surgimento de

uma nova classe social: a dos trabalhadores do conhecimento.

A sociedade de informação apresenta novos desafios no campo de atividades profissionais. O crescimento do mercado informacional é um fenômeno global. A demanda crescente e variada por informações está ocorrendo na sociedade como um todo. Novas ocupações estão sendo criadas, novas oportunidades se abrem, novas habilidades estão sendo demandadas, surgindo, assim, uma diversidade de carreira relacionada com a informação.

Todos os profissionais hoje estão sendo entendidos como profissionais da informação, pois, necessariamente, precisam manipular informações para o desempenho de seus papéis econômicos, políticos e sociais como exigência natural da ordem dominante.

De acordo com Vitro (1993, p.9-37), “agentes de extensão, professores, gerentes, analistas de investimento, engenheiros, arquitetos, etc., são todos parte do setor de informação.”

O novo sistema social, previu tendências sociais como a criação de uma economia de serviços e que causaria uma revolução na estrutura das ocupações. Novas atividades seriam assumidas por trabalhadores de informação. É o que está ocorrendo nos dias de hoje. (BELL,1973),

Reconhecer que se vive em uma sociedade, com novos setores de produção, com a preponderância do setor terciário sobre o secundário, e tendo o avanço tecnológico como condição para alcançar elevados índices de produtividade, como também o valor e o papel da terceirização, para manter o seu desenvolvimento, é o que se tem observado nestas últimas décadas.

Observar e focar as inovações tecnológicas que propiciam uma extensão quase que incomensurável das fronteiras territoriais entre nações, modificações nos processos e mercados de trabalho, surgindo novas relações de trabalho, como o trabalho informal, a terceirização e uma reestruturação das potências econômicas nos países centrais.

Concomitante a essas mudanças, o espectro produtivo numa economia globalizada passa a exigir um padrão de competitividade e qualidade. Em função disso, o mundo caminha industrialmente em direção a mudanças expressivas. Conseqüentemente, neste processo de transformação, estão envolvidos os atores

sociais e, mais especificamente, os que estão associados às questões do trabalho.

2.3 Formas de Terceirização

Conforme descreve Coge (1994, p.18-20), a terceirização se caracteriza das seguintes maneiras:

è fornecimento de matérias-primas:

É o caso que ocorre quando uma empresa contrata terceiros para o fornecimento de produtos ou componentes que anteriormente eram produzidos pela contratante para a consecução do produto final.

è franquias:

Uma empresa concede a terceiros o uso de sua marca, em condições preestabelecidas, comercializando os produtos ou serviços.

è Consultoria:

É a forma de prestação de serviços altamente especializados, cujo fornecedor detém “*know-how*” próprio.

è Representação:

Quando as empresas contratam prepostos para atuar junto ao mercado, comercializando produtos em nome das mesmas.

è Concessões:

A delegação contratual ou legal da execução do serviço, na forma autorizada e regulamentada pelo Executivo. É um acordo administrativo, com vantagens e encargos recíprocos, no qual se fixam as condições de prestação de serviço, levando-se em consideração o interesse coletivo na sua obtenção e as condições pessoais de quem se propõe a executá-lo por delegação do poder concedente.

Sendo um contrato administrativo, este fica sujeito a todas as imposições da administração, necessárias a formalização do ajuste, dentre as quais a autorização legal, a regulamentação e a licitação.

è Autônomos:

É a contratação de pessoa física para funções especializadas, típicas de sua profissão liberal regulamentada, sendo exercidas com completa autonomia e

utilizando suas próprias instalações.

è Empreitadas:

Normalmente, são utilizadas para trabalhos executados por unidades de obra e objetivam resultados predeterminados. A pessoa jurídica contratada (empreiteiro) se obriga, perante o tomador, a executar os serviços com o trabalho de seus empregados, supervisionando-os, assumindo os riscos e utilizando-se de equipamentos, instrumentos e materiais de sua propriedade.

è Contratação de serviços gerais ou auxiliares:

É quando o terceiro exerce atividades auxiliares do tomador, executando o seu trabalho onde for determinado, inclusive nas instalações da contratante. Os serviços executados poderão ser de caráter permanente (limpeza, copa) ou temporários, neste caso, sendo denominado empreiteiras.

A terceirização não tem limites, desde que a empresa se dedique mais à sua vocação, à sua missão, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovação. (GIOSA, 1997, p.32).

Entende-se em geral que a terceirização se aplica principalmente na contratação de serviços de administração de mão-de-obra, de restaurantes, limpeza e conservação, segurança e vigilância, e manutenção predial. No entanto, a realidade é mais ampla. Estão sendo contratados de terceiros, serviços de locação de veículos, serviços de transporte, processamento de dados, microfilmagem, cobrança, arquivo morto, *telemarketing*, etc.

2.4 Terceirização Global

A quantidade de informação de diferentes lugares no mundo oferece uma pluralidade de culturas, fornecendo uma visão global do mundo. A possibilidade de circulação de informações sem barreiras geográficas causou um processo de transformação no comércio entre os países, fazendo emergir, como alguns teóricos chamam, a Economia Global. A união entre as telecomunicações e a economia proporcionou a realização de transações com qualquer parte do mundo.

A terceirização é uma realidade nos países desenvolvidos e, como modelo de gestão, tem contribuído para se alcançar êxito em um mundo dividido em países e

organizações ágeis ou lentas. (GIOSA,1997, p.101)

Hoje em dia, a terceirização está presente e permeia todas as áreas produtivas da economia e, na maior parte das vezes, promove melhoramentos na qualidade com diversidade, redução de custos e flexibilidade de produtos.

A habilidade de usar a terceirização como uma ferramenta estratégica e aglutinar todos os parceiros envolvidos no processo produtivo, para satisfazer as exigências do consumidor e atender as mudanças de forma rápida, fará a diferença entre vencedores e vencidos, segundo muitos estudiosos.

Hoje a terceirização está caracterizada como uma maneira efetiva e moderna de administração, que se baseia num processo de gestão, que leva a mudanças estruturais da empresa, mudanças culturais, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando todos os setores da organização, tendo como objetivo único atingir melhores resultados, concentrando os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal. (GIOSA,1997, p.11).

Portanto, a terceirização propicia instrumentos de gestão capazes de melhorar a produtividade das organizações. Conforme Giosa (1997, p.81-5), pode-se esperar os seguintes resultados com a terceirização:

- desenvolvimento econômico pela criação de novas empresas;
- oferta de mão-de-obra diferenciada;
- oferta de empregos;
- especialização;
- aumento da competitividade;
- melhoria e controle da qualidade;
- aprimoramento do sistema de custeio;
- treinamento e aprimoramento;
- diminuição do desperdício como ponto fundamental;
- otimização dos recursos;
- valorização de talentos humanos; e
- agilidade de decisões e menor custo.

O desconhecimento do assunto pela alta administração da empresa pode dificultar a implantação da terceirização, quando se leva em consideração as resistências às mudanças, a dificuldade de encontrar o parceiro ideal, a falta de

parâmetros internos para poder comparar com o desempenho de terceiros, o custo das demissões iniciais, o conflito com os sindicatos de classe e o desconhecimento da legislação trabalhista.

Discordando das vantagens da terceirização (MEYER,2000) afirma que em muitos casos, esta serve apenas como uma arma que a alta administração usa para forçar mudanças nas organizações. O autor afirma que muitas das vantagens proporcionadas pelos terceirizadores não resistem a uma análise mais profunda e relaciona várias vantagens como sendo meras pretensões, sendo a terceirização freqüentemente falha em suas promessas, além de conduzir a inúmeros riscos.

Ele acredita que geralmente ocorre aumento de custos, perda de flexibilidade e de valor estratégico. Recomenda que, antes de terceirizar, é necessário compreender algumas vantagens de se fazer internamente. Indica duas vantagens que o pessoal próprio da organização tem sobre fornecedores externos, que são a continuidade e os interesses comuns.

Apoiando a terceirização (GIOSA,1997, p.121) diz que é uma forma de diminuir a tendência para o gigantismo, que leva à perda de agilidade das organizações e pode ser planejada para atender necessidades específicas das empresas, garantindo produtividade, qualidade, agilidade e redução de custos.

Terceirizar tem sido a tendência atual, embora, tenha seus aspectos positivos e negativos, conforme Giosa (1993), Geia (1991), Hendry (1991), Leira e Sarat (1992) e Vanca (1994) (*apud* BEZERRA, 2000).

Com base nestes autores segue a lista de aspectos favoráveis e desfavoráveis à terceirização.

è Aspectos positivos da terceirização:

- priorizar o negócio da empresa;
- diminuir os desperdícios;
- reduzir as atividades-meio;
- aumentar a qualidade;
- proporcionar uma maior flexibilidade;
- promover maior especialização;
- melhorar o sistema de custeio;
- proporcionar treinamento e aprimoramento da mão-obra;

- reduzir custos;
- gerar maior lucratividade;
- possibilitar o crescimento da empresa com poucos investimentos;
- otimizar os serviços;
- reduzir os níveis hierárquicos;
- promover maior produtividade;
- gerar menos ociosidade;
- reduzir o quadro direto de empregados;
- aumentar a capacidade de competição;
- gerar maior poder de negociação;
- ampliar o mercado para pequenas e médias empresas;
- promover economia de escala e diminuição da obsolescência.
- **è Aspectos negativos da terceirização:**
 - risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra;
 - resistências e conservadorismo;
 - risco de descoordenação de contratos;
 - falta de parâmetros de custos internos;
 - demissões na fase inicial;
 - custos das demissões;
 - dificuldade de encontrar a parceria ideal;
 - aumento do risco de administrar terceiros;
 - perda do vínculo empregatício;
 - desconhecimento da legislação trabalhista;
 - risco de perda de empregados treinados;
 - perda da identidade cultural da empresa por parte dos funcionários.

De acordo com Bendor-Samuel (2000), a redução de custo, sem dúvida, tem importância básica numa economia de mercado, embora outros fatores da terceirização objetivem focalizar o negócio principal da empresa, onde o custo ainda é o elemento de maior apelo. Quando são considerados os custos fixos, a melhor solução é a terceirização.

Normalmente o terceirizador tem maiores condições de realizar com mais eficiência determinados produtos ou serviços por ser especializado e ter economia

de escala, por executar o mesmo processo para várias outras organizações e ser perito no assunto.

Através da terceirização, a organização pode ter acesso às novas tecnologias, *softwares* e *hardwares*, sem precisar fazer investimentos vultuosos em atividades de apoio, o que constitui mais uma vantagem.

A combinação dos fatores citados acima leva a uma redução de custos que são inerentes à terceirização e, usando desse suporte, fornecedores podem proporcionar melhor serviço de apoio, mais rápido e mais barato, do que se for realizado pela própria organização. (BENDOR-SAMUEL,2000).

A idéia da economia da informação associada à economia global, à qualificação e à mudança na produção de bens para a dos serviços merece um estudo da estrutura de trabalho informacional na sociedade moderna. A expansão do setor de informação corresponde às características de uma economia global. Nessa economia global o mercado de informação se expressa com grande amplitude, extrapolando sua especificidade, atingindo, assim, todos os setores da sociedade, em suas múltiplas manifestações. (KLING,1990, p.77-107).

Dessa forma, a força de trabalho em informações está distribuída em diferentes ocupações, não se restringindo somente aos profissionais, especificamente ligados ao elemento informação. Os setores de informação incluem uma série de tipos de trabalhos, diferenciados pela forma de pagamento, *status* e poder, reflexos evidentes da ordem social dominante.

2.5 Terceirização Exige Bons Contratos

Para Mishawka (1991,p.190-3), cláusulas contratuais bem redigidas são insuficientes para resolver a diversidade de problemas do dia-a-dia, “no caso de terceirização, esta deverá ser embasada no parceirismo, fornecedor e recebedor devem pautar o seu relacionamento pelo diálogo franco e aberto”. O autor registra os seguintes aspectos a serem observados na elaboração do contrato:

- qualidade é inegociável;
- especificações claras;
- linguagem que os leigos possam entender;
- treinamento das pessoas para a transição;

- regras para decidir de forma rápida eventuais disputas;
- manutenção da produção ou oferta de serviço.

O instrumento de apoio e suporte à operação dos serviços responsabilizando o prestador, estabelecendo regras de relacionamentos e dando base jurídica adequada à terceirização é a formalização contratual.

Deve ser observado na formalização do contrato qual o tipo de atividade social o prestador exerce para verificar se há compatibilidade do serviço prestado com a finalidade do contratante.

Conforme Giosa (1997, p.55-56), “é necessário conhecer-se detalhadamente as atividades-fins de ambos, as quais, têm que ser diferentes para se evitar a presunção do vínculo empregatício” .

É indispensável na formalização contratual a consultoria jurídica sobre as disposições legais e normas governamentais vigentes. Quando se trata de informática, onde o caso é mais complexo do que nas outras situações em geral, o contrato assume um papel ainda mais relevante, principalmente com o passar dos anos, quando a memória dos envolvidos na negociação já não estiver mais tão vívida, o contrato passará a ser o único referencial concreto para esclarecer quais eram as bases reais do acordo originalmente firmado. (LEITE,1994, p.100-4) considera que qualquer contrato de terceirização em informática deve receber atenção redobrada nos seguintes itens:

- Níveis de serviço – um dos maiores problemas quando se contratam serviços de informática é definir o nível de serviço, ou seja, a qualidade e a disponibilidade do que está sendo contratado.
- Verificação da qualidade – a definição de níveis de serviços já é uma boa forma de verificar a qualidade quando a terceirização envolve recursos físicos. Mas para serviços puramente intelectuais, a tendência é cair na falta de objetividade.
- Forma de determinação dos custos – muitos serviços de informática se caracterizam por três componentes de custos, um valor fixo, mais um adicional por volume e mais um adicional ou redutor em função do horário de utilização. A especialização detalhada da forma de composição dos custos é essencial para evitar que o serviço se inviabilize.
- Auditoria – idealmente deve ser explicitado que a empresa contratante poderá

auditar o prestador de serviços naquilo que se refere ao que está sendo contratado, inclusive estabelecendo as formas como isso acontecerá e as penalidades pelo não cumprimento das recomendações da auditoria.

É importante que o contrato não fique sob a responsabilidade apenas do advogado, ou apenas na mão do responsável pelo setor de informática, uma vez que nenhum deles reúne, individualmente, toda a qualificação necessária para levar adiante esta complexa tarefa. O ideal é que os dois profissionais atuem em parceria, somando conhecimentos e esforços para que tanto os aspectos jurídicos como os técnicos sejam devidamente considerados no instrumento que regulará a convivência da empresa com o prestador de serviços.

2.6 A Terceirização e a Busca da Especialização Técnica

Atualmente, é senso comum acreditar que a classe trabalhadora deva estar bem mais instruída e qualificada para compor a força de trabalho nos diversos setores econômicos da sociedade moderna.

Em relação à extensão dos novos conhecimentos exigidos dos trabalhadores da produção, Carvalho (1992, p.12) observa que:

(...) parece claro que os novos perfis profissionais associados ao avanço da automação e à difusão dos novos métodos de organização da produção requerem maior capacidade de abstração, o exercício do discernimento, e certas qualidades comportamentais relacionadas com a confiança e a cooperação.

Para Bell (1973, p.70-2), não obstante as alterações nas tendências ocupacionais, nas quais a classe técnica-profissional surge como grupo ocupacional predominante, ocorre a passagem de uma economia de bens para uma de prestação de serviços:

Nas sociedades contemporâneas, o desenvolvimento tem levado a uma divisão do trabalho e a relacionamentos interdependentes, assim processos similares de diferenciação atuam na especialização dos empregados, surgindo novas vocações profissionalizantes.

Caracteriza-se, portanto, um aumento da especialização das funções do campo econômico ao intelectual. Para o autor, um dos aspectos da sociedade pós-industrial é uma maior especialização do trabalho intelectual, cuja:

(...) ênfase é atribuída a uma espécie diferente de serviço. Se reunirmos os serviços em diversos grupos, como pessoal (lojas varejistas, lavanderias, garagens, salões, salões de beleza) negócios (bancos, finanças, imóveis, seguros) saúde, educação, pesquisa e governo, o desenvolvimento desta última categoria é que será decisivo para a sociedade pós-industrial. E é esta categoria que representa as expansões destinadas à pesquisa, das profissões e do governo.

É importante aqui a afirmação de Bell (1973, p.65-8), de que “uma sociedade pós-industrial tem como base os serviços. Assim sendo, trata-se de um jogo entre pessoas”.

Essa sociedade é uma sociedade onde a própria produção de bens é mais dinâmica e, portanto, desenvolvem-se também os aparatos financeiros de sustentação à circulação de bens. Como os bens circulados precisam ser consumidos, os atores se “educam” para este consumo.

Serviços, portanto, significam, além de transportes, finanças, hotéis, venda e compra de bens duráveis e de luxo, também saúde, educação, lazer e artes, agora considerados desejáveis e possíveis para todos. (BELL,1973),

Desta forma, a terceirização contempla as necessidades de prover esses trabalhadores e/ou serviços na organização. No entanto, a terceirização tem sido vista com reservas por sindicatos e pelos próprios trabalhadores, já que, num primeiro momento, fatalmente determinará a redução ou eliminação de empregos, reduzindo os benefícios dos trabalhadores junto às empresas prestadoras de serviços em níveis preocupantes.

Não se pode, todavia, sob o argumento de modernização, embrenhar-se pela flexibilização e pela terceirização a qualquer preço. A busca democrática prevê a ordem econômica ancorada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, com o escopo de assegurar a existência digna, conforme os ditames da justiça social, observando, entre outros princípios, o da função social da propriedade e o da busca do pleno emprego. (artigo 5º, XXIII e artigo 170, VIII da Constituição Federal de 1988).

De resto, a ordem social tem como base o primado do trabalho e como objetivo o bem-estar e a justiça social (artigo 193 da Constituição Federal de 1988). E a história político-administrativa do País, com inúmeros planos econômicos fracassados, penalizando sempre o trabalhador, retira do administrador público a

confiabilidade que gostaria de ter.

A busca de soluções compartilhadas até hoje não chegou a bom termo, uma vez que o Poder Público não aceita perder terreno no campo tributário e os encargos sociais. A cada dificuldade surgida, a União e os Estados não se constringem em “inventar” um novo imposto ou de aumentar a alíquota daqueles já existentes.

Por outro lado, com vista somente ao desemprego comercial, busca-se, sem as cautelas devidas, a redução do custo do produto com flexibilização perversa que despreza, a plano terciário, a justiça social e a valorização do trabalho humano.

Sob o prisma empresarial, a necessidade de especialização, o desenvolvimento de novas técnicas de administração para melhor gestão dos negócios e o aumento de produtividade e a redução de custos fomentam a contratação de serviços prestados por outras empresas, no lugar daqueles que poderiam ser prestados pelos seus próprios empregados, expediente que pode trazer problemas trabalhistas e que se denomina terceirização. (CURY,2000).

Os aspectos econômicos que levam à crescente prática da automatização das atividades exercidas pela empresa devem ser considerados não só através da ótica econômica, mas também na sua visão jurídica trabalhista, o que vem ocorrendo, de certo modo.

Na linguagem da administração empresarial, ganhou corpo a palavra terceirização para designar o processo de descentralização das atividades da empresa, no sentido de desconcentrá-las para que sejam desempenhadas em conjunto por diversos centros de prestação de serviços e não mais de modo unificado, numa só instituição. Para alguns autores, seria terceirização na medida em que sustentam que o que se aprecia é a valorização do setor terciário da economia. (DRUCKER,1994).

Outra expressão também utilizada é a subcontratação, para sublinhar a estrutura jurídica que se forma com uma empresa contratante de serviços que lhe são prestados por outra, a contratada, serviços estes que não são desenvolvidos diretamente por aquela, que prefere valer-se de outras pessoas jurídicas para fazê-los.

Parceria é, também, expressão da linguagem utilizada nessa questão, sendo comum, na área da administração de empresas, falar-se em parceiro para designar

aquele que vai prestar serviços, de modo autônomo ou como pessoa jurídica, para uma empresa, participando do seu processo produtivo de modo independente. Parceria é um contrato de direito civil; para alguns, contrato de sociedade, para outros, de locação.

Locação de serviços, contrato cuja definição, por ser conhecida e dispensável, é outra configuração jurídica que alguns dão à terceirização e, realmente, quando a finalidade do contrato é a prestação de serviços, não há dúvida de que é o tipo jurídico mais adequado. A contratada, efetivamente, compromete-se a locar a sua atividade à contratante, mediante um preço. Se, no entanto, o objeto do contrato não é a prestação de serviços, mas o fornecimento de produtos, evidentemente a operação que se dá entre contratante (tomadora) e contratado, que alguns chamam de fornecimento, é a compra e venda desses produtos por um preço.

O contrato individual de trabalho tem uma estrutura na qual é fundamental a subordinação, entendendo-se como tal a situação em que uma pessoa física se põe, na qual se compromete a prestar serviços para outra, que tem o poder de direção sobre a sua atividade, independentemente do resultado dela; presente a subordinação ficam afastadas as outras figuras. Maranhão e Carvalho (MARANHÃO E CARVALHO, 1993, p. 4-7).

São muitos os estudos doutrinários do direito do trabalho sobre a questão, antigos, iniciados na Europa, com a preocupação originária de evitar o que os franceses denominaram *marchandage*, que é a intermediação de mão-de-obra como expediente para contornar ou fraudar os direitos trabalhistas.

Para Silva (1998, p.35), os argumentos contrários à terceirização podem ser assim resumidos:

- afeta o núcleo do contrato individual de trabalho (Consolidação das Leis do Trabalho – CLT);
- reduz os direitos dos empregados quanto às promoções; e
- prejudica as vantagens decorrentes de convenções de acordos coletivos.

Argumento favorável é a necessidade de se modernizar a administração empresarial, visando novos métodos de racionalização administrativa, o aumento de produtividade e eficiência, além de redução dos custos.

2.7 A Justiça do Trabalho e a Terceirização

A terceirização ainda é vista pela Justiça do Trabalho de modo restrito. É permitida a terceirização das atividades-meio e é vedada às atividades-fim.

Essa é a diretriz estabelecida pelo Enunciado nº 311, do Tribunal Superior do Trabalho – TST, sobre a contratação de prestação de serviços entre empresas. O TST fixou as seguintes regras:

- a ilegalidade da contratação de trabalhadores por empresa interposta, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário;
- a licitude da terceirização de serviços e vigilância de conservação de limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e subordinação direta;
- a inexistência de vínculo de emprego com a administração pública apesar da contratação irregular de trabalhadores através de empresas interpostas, em face do disposto na Constituição Federal, artigo 37, II;
- a responsabilidade solidária entre o empregador e o tomador de serviços quanto às obrigações trabalhistas da empresa contratada, nos casos de inadimplemento desta perante os seus trabalhadores, devendo a empresa contratante integrar o processo trabalhista para que possa ser condenada a esses pagamentos.

Atividades-meio são aquelas que não coincidem com os fins da empresa contratante, e atividades-fim são aquelas que coincidem. Se um estabelecimento bancário contrata empresa de serviços de vigilância, por exemplo, trata-se de contratação de atividade-meio, mas se contrata empresa de serviços de caixa trata-se de atividade-fim. Se um colégio se vale de empresa de limpeza, a atividade contratada é meio, mas se contrata empresa de professores a situação caracteriza-se como contratação de atividade-fim, porque as aulas são finalidade do colégio.

A idoneidade da prestadora também é dado que deve ser considerado, uma vez que, evidentemente, não há proteção ao trabalhador se a empresa prestadora não tem meios de responder, com o seu patrimônio, pelos débitos trabalhistas ou se não apresenta condições mínimas de natureza econômica para funcionamento, aspecto que tem motivado a responsabilidade solidária entre o prestador e o contratante,

encontrada em algumas leis estrangeiras e na lei de trabalho temporário do nosso País.

Constata-se que o artigo 179 da Constituição Federal permite às microempresas e às empresas de pequeno porte um tratamento diferenciado no campo administrativo, tributário, previdenciário e creditício. O objetivo é a redução de encargos dessas empresas, já que não possuem o mesmo poder de barganha e de competição no mercado.

No campo trabalhista, a situação se complica porque tudo aquilo que for firmado através de acordo coletivo, convenção coletiva e em sede de dissídio coletivo tem força abrangente a toda a categoria funcional e econômica da base territorial.

Disso resulta que a possibilidade de assimilação de custos por uma empresa de grande porte não será a mesma da microempresa. O Governo pretende abrir a possibilidade onde as micro e pequenas empresas tenham um acordo trabalhista diferenciado, sob o argumento de que isso também reduziria os custos das mesmas com a folha de pagamento.

Percebe-se ainda que a terceirização, no seu sentido mais amplo, atinge a todos os segmentos do setor empresarial, seja ele privado ou público.

A terceirização no Estado não é novidade. No entanto, ela tem sido adotada como meio e não como um fim em si mesmo. Se assim o fosse, estaria alicerçada por componentes básicos de gestão administrativa que dariam impulsos significativos e duradouros na máquina pública, seja em nível municipal, estadual ou federal.

O País está diante de uma crise econômica permanente e no momento exato de redefinição do papel do Estado, ensejando, com competência e sem vínculos partidários, uma completa revisão deste modelo.

A terceirização no Estado é possível e deve seguir as premissas estratégicas alcançadas pela iniciativa privada.

O primeiro impacto provocado pela terceirização no Estado seria com a regionalização dos serviços.

O Estado é o maior comprador de serviços, através dos órgãos e da administração direta e indireta (empresas estatais, de economia mista e fundações).

Com a implementação estratégica da terceirização, novas oportunidades serão

abertas para que as empresas de pequeno e médio porte, em nível regional, tenham condições de atender à nova demanda, significando, portanto, uma possibilidade inegável de crescimento econômico, como um todo, do Estado, dando oportunidade para a abertura de novas empresas, aumentando a oferta de mão-de-obra, e, por conseguinte, gerando mais receita para o próprio Estado.

A terceirização, nesse ambiente, deve provocar mudanças que terão reflexos administrativos e políticos, pois irá gerar mudanças de postura, revisão da missão dos órgãos públicos e modernização da máquina administrativa.

A terceirização poderá operar como fator incentivador do setor informal na medida em que o empresário perseguir a redução do custo operacional como objetivo primeiro, desviando-se do objetivo social da empresa. Na busca na redução de custos, o empresário poderá transferir etapas do processo produtivo a “empresas” do setor informal que seguramente terão possibilidade de oferecer aquela etapa do processo produtivo por preço reduzido, já que, sob o manto da informalidade, não pagam impostos, tributos, taxas e o tão falado encargo social. Vale aqui a preocupação demonstrada.

Um dos principais riscos da terceirização é contratar a empresa inadequada para realizar os serviços, que não tem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas no futuro, principalmente de natureza trabalhista. Outro risco é o de pensar a terceirização apenas como redução de custos, pois se estes não forem alcançados ou no final a terceirização não der certo, implicará o desprestígio de todo o processo.

Tem-se ainda a terceirização de serviços também em larga escala na Internet. Ao invés de gastar altas quantias na compra de equipamentos e programas pequenos e médios, as empresas podem ter o serviço por meio de aluguel. A Internet faz a ligação delas com os grandes fornecedores ou provedores. Deste lado do negócio estão companhias do porte de Microsoft, Oracle, Sun, SAP, HO e JD Edwards. Basta ver os números de demanda da terceirização via Internet.

A aplicação da terceirização nos países e empresas do Primeiro Mundo como um instrumento de gestão inovador, capaz de alterar, de forma bastante ampliada, a performance das organizações, trouxe no seu bojo uma série de mudanças estruturais, sistêmicas e comportamentais, que acabaram refletindo de forma

impactante em todos os setores organizacionais.

2.8 Terceirização no Serviço Público

Os tempos vividos neste final de milênio têm obrigado o Poder Público a buscar parâmetros alternativos de atuação. Nesse sentido, é evidente o movimento retrátil do Estado, não só no Brasil, mas em todo o mundo. Como reflexo dessa tendência de enxugamento da máquina estatal, também o Direito está tendo que se adaptar à nova realidade. Mais especificamente, deve o Direito Administrativo, obrigatoriamente, rever conceitos para se adequar aos rumos que o Estado moderno vai tomando.

Dentro do movimento de redução da atividade estatal, serviços, outrora prestados diretamente por órgãos ou entidades públicas, estão sendo objeto de delegação a terceiros. Não significa dizer que tais serviços deixem de ser públicos. Ao contrário, mantêm sua natureza de serviço público, porém, não são mais prestados diretamente pelo Estado, mas por particulares, em nome e sob a responsabilidade do Estado.

Segundo Di Pietro (1996, p.16-9), as diversas formas de contenção da atuação do Poder Público no Brasil se caracterizam da seguinte maneira:

- venda de empresas estatais, normatizada pela Lei nº 8.031/90, com suas alterações e regulamentações ordinariamente chamadas de privatização *stricto sensu*;
- desregulação, diminuição da intervenção do Estado na atividade econômica;
- desmonopolização de atividades econômicas;
- privatização de serviços públicos com sua devolução à iniciativa privada;
- delegação de serviço público, por meio de concessões e permissões; regulamentada pela Lei nº 8.987/95 e demais normas específicas de cada setor;
- *contracting out*, definidos como sendo a modalidade que abarca os contratos pelos quais a administração pública busca a colaboração do setor privado para a execução de serviços na atividade-meio, inserindo-se aí a chamada terceirização.

Verifica-se, assim, que a terceirização nos serviços públicos, nos moldes como é tratada pela doutrina e pela jurisprudência, é permitida e até mesmo desejada pelo

ordenamento. Não se confunde com a terceirização dos serviços públicos. Esta última, somente pode ser efetuada mediante concessão ou permissão, precedida do indispensável certame licitatório exigido pelo art. 175 da Constituição Federal.

Di Pietro (1996, p.99) trata a terceirização como forma de privatizar:

Bastante utilizada no âmbito da iniciativa privada aparece hoje entre os institutos pelos quais a Administração Pública moderna busca a parceria com o setor privado para a realização de suas atividades. Pode-se dizer que a terceirização constitui uma das formas de privatização, em sentido amplo, de que se vem socorrendo a Administração Pública.

De acordo com Martins (1994, p.82), no caso do setor público, a terceirização acarreta várias perdas:

A destruição de um dos maiores patrimônios dessas empresas que é o concurso público sugere a formação do que se denomina caixa dois, porque ao contratar uma empresa você pode trabalhar com sistemas de favorecimento na licitação.

2.9 Terceirização em Centro de Informática

Com fundamento na experiência profissional estudada desde a década de 60, Vidal (1993, p.183-5) oferece soluções alternativas para reestruturar a informática, e cita a terceirização como uma delas:

É uma medida sumamente radical, porém tem que constar dos seus planos de alternativas, do contrário você estará totalmente desenformado de tendências, e do papel da informática em geral. Terceirizar um CPD, era considerado um absurdo ou uma idéia suicida, até meados da década de 1980. Iniciada a última década de século, a terceirização do CPD é uma alternativa totalmente viável, altamente recomendada e muito oportuna. Porém, para os dirigentes dos CPDs, especialmente para os tradicionalistas, isso continuará sendo impossível, inviável e inimaginável.

Observa Teixeira (1999, p. 32) o seguinte aspecto sobre a terceirização:

A terceirização na área tecnológica representa hoje uma espécie de caminho sem volta para todas as instituições financeiras. Mais e mais, coloca-se na ordem do dia o repasse das chamadas atividades-meio, que não são estratégicas ou agregam pouco valor, aos especialistas que reúnem a expertise necessária para executá-las. Mas tal decisão não pode ser respaldada por uma análise superficial na relação custo/benefício. Trata-se de ponderar criteriosamente as implicações que a adoção de *outsourcing* vai trazer para o processo de negócios concebido em sua totalidade. É uma iniciativa que pressupõe, portanto, um planejamento estratégico de fôlego que ultrapasse o curto prazo, levando em conta até mesmo uma eventual elevação dos custos, pelo menos num primeiro momento. Quanto aos fornecedores impõe-se que adquiram pleno domínio das peculiaridades de cada cliente, tornando efetiva a idéia de parceria.

Segundo Leite (1994, p.40), “um dos pontos que mais diferencia a terceirização em informática daquela praticada nas demais áreas é a complexidade técnica

inerente a tal atividade”. As evoluções tecnológicas da informática são muito rápidas e trazem consigo a rápida obsolescência das decisões e a adoção de direcionamento estratégico alheio.

Os últimos anos impuseram um novo papel às empresas. Na atualidade, espera-se das empresas muito mais do que desenvolvimento, produção e comercialização de produtos e serviços.

Segundo Baruffi (1998, p.13):

(...) sobretudo, é preciso que elas entendam seu campo visual muito mais do que as funções tradicionais e levem em consideração as repercussões que suas atividades provocam no meio ambiente, no consumidor, na saúde e na segurança de seus empregados e em uma série de questões éticas que se entrecruzam com elementos de natureza cultural. Em função disto, as empresas estão optando por diminuir seu tamanho e muitos casos, por via da terceirização.

A decisão em terceirizar o setor de informática de uma empresa, seja no todo ou em partes específicas, na maioria dos casos está enveredando por um caminho de difícil retorno. Este é um aspecto que, bem ou mal, a maioria das pessoas percebe e, por isso, procura ponderar cuidadosamente sobre todos os caminhos alternativos disponíveis, avaliando os custos, os benefícios e os riscos envolvidos em cada um deles, de forma que as decisões acabam sendo tomadas com um bom embasamento.

Mas, ao terceirizar adequadamente a área de informática, a empresa passa a contar com recursos e tecnologias que dificilmente poderia ter por si só. Ela passa a ter sistemas de informática mais alinhados a seus objetivos estratégicos e uma função informática mais eficiente e eficaz, adquirindo assim a condição necessária para enfrentar com mais segurança o conturbado mundo dos negócios.

A tendência está mais para uma terceirização seletiva ou estratégica e a busca de caminhos alternativos. Os parâmetros dessa tendência são o valor comercial de uma tecnologia ou de um recurso e o desempenho operacional do serviço associado. Se o valor comercial for alto e o desempenho fraco, então talvez seja o caso de testar o mercado, para saber se vale a pena terceirizar ou não. Se o valor comercial e o desempenho forem baixos, a terceirização é o caminho. Mas ainda existem estratégias alternativas, como simplificar os recursos de informática, caso o desempenho seja bom, mas não necessariamente vital para a posição estratégica da empresa.

Argumentos intuitivos como esse costumam ser atraentes, mas também podem ser simplistas. Não leva em conta a complexidade do gerenciamento dos recursos de informática. Existem vários limites para a terceirização nessa área. Muitos dos que tentaram, amargam mais frustrações e ansiedades em relação a seus fornecedores do que são capazes de reconhecer.

Além do mais, análises como a sugerida (cruzando o valor comercial de uma tecnologia e o desempenho operacional do serviço associado) podem acabar fortalecendo a idéia da terceirização, pois sugerem que o mercado tem potencial para fornecer respostas para todo e qualquer problema que uma empresa possa enfrentar no campo da informática.

Tanto no Brasil como nos demais países, o mercado atual de terceirização em informática caracteriza-se pela grande diversidade de prestadores de serviços. São oferecidos os mais diversos tipos de serviços, com preços e níveis de qualidade variados.

Não é fácil dizer qual o tamanho desse mercado hoje em dia, mas alguns dados ajudam a estabelecer melhor sua ordem de grandeza. Além das empresas de grande porte, há grande número de firmas pequenas e médias, sendo bastante difícil estimar qual é a participação do mercado por estas empresas, mas não restam dúvidas de que sua participação é expressiva e tende a crescer.

Geralmente, as grandes empresas estão mais concentradas naqueles segmentos onde existe necessidade de um grande aporte de capital. As menores atuam principalmente onde o capital é quase dispensável e o fator de diferenciação é o trabalho intelectual especializado.

Leite (1994, p.41) considera que a complexidade intrínseca à informática envolve uma questão significativamente mais séria do que os custos: “quanto mais a empresa terceiriza sua área de informática, mais ela tende a ficar à mercê de seus parceiros nas decisões realmente estratégicas, aquelas que se refletirão no seu desempenho a longo prazo”.

Ao terceirizar, a empresa, paulatinamente, se desfaz de seu corpo técnico qualificado. Como resultado, ela acaba perdendo os referenciais e até mesmo a própria capacidade de argumentação para questionar as propostas do parceiro, sem ter a menor condição de conhecimento para discutir o que é ou não o melhor para

si. Conforme Grinover (2001, p.19), para se obter êxito na terceirização é necessário ter os seguintes cuidados:

- planejar bem que área deverá ser terceirizada e de que forma, analisando o porquê, os objetivos a serem atingidos e as necessidades reais da empresa;
- conhecer outros clientes e o histórico da empresa que prestará o serviço; pessoal certificado também é um importante indicador da capacidade do provedor para cumprir o que está oferecendo;
- não ter pressa e negociar muito bem o contrato, garantindo níveis de serviços com imposição de multas e bônus, de acordo com a qualidade do serviço prestado;
- os contratos sempre devem permitir auditorias no projeto;
- exigir do parceiro que os níveis de serviços estejam em constante processo de melhoria;
- não celebrar contratos curtos, com períodos inferiores a dois anos, pois a troca de fornecedores pode ser traumática;
- manter um grupo ou um responsável pelo gerenciamento do projeto a ser terceirizado, garantindo o acompanhamento constante e próximo do trabalho.

Ao contrário do que pode parecer à primeira vista, a terceirização em informática não deve ser feita segundo os mesmos critérios adotados para terceirizar outros serviços. É necessário observar a complexidade técnica, os riscos envolvidos e a penetração capilar dos sistemas de informação em praticamente toda empresa. Tudo isto faz com que terceirizar nesta área seja um assunto delicado.

Conforme analisa Leite (1994, p.52), os riscos da terceirização na informática passa pela “perda da autonomia e do controle, as empresas tendem a desmontar completamente toda sua infra-estrutura interna. Os recursos físicos são desmobilizados, vende-se aquilo que é próprio e devolve-se o que é alugado”.

Em muitos casos, os recursos humanos são liberados no todo ou em parte via remanejamentos ou demissões. Com isso, o *know-how* adquirido durante muitos anos é perdido.

Ao deixar de ter sua própria equipe de funcionários, a empresa já não conta com a mesma força de argumentação para discutir questões técnicas, notadamente aquelas ligadas a estratégias tecnológicas e prospecção de novas fronteiras. As

decisões passam a ser tomadas quase exclusivamente com base em pareceres de terceiros, que nem sempre estão profundamente comprometidos com a empresa.

Leite (1994, p.40-5) afirma que a terceirização em informática tem pelo menos quatro fatores que indicam complexidades em relação à terceirização de outras atividades:

- Considera que o dinamismo inerente à área de informática tem dois efeitos perigosos. O primeiro é que uma boa solução hoje para o setor de informática pode se tornar um mau negócio daqui a poucos meses. O segundo é que, em médio prazo, a empresa que terceiriza fica à mercê das decisões de estratégia tomadas por terceiros, às vezes mesmo sem a menor condição de conhecimentos para discutir o que é melhor para si.
- Outro problema a ser administrado é o *trade-off*, em que a empresa precisa optar entre maior independência ou maior homogeneidade. São contratadas várias atividades junto a um único prestador de serviços. Isso provavelmente tirará vantagens da integração entre os diversos serviços, mas aumenta bastante sua vulnerabilidade e sua dependência com relação a um único fornecedor. Se, por outro lado, pulveriza as atividades, escolhendo para cada uma delas aquele parceiro que oferece as melhores condições, pode se ver diante de uma excessiva diversidade, difícil de gerenciar não somente quanto aos aspectos técnicos como também do ponto de vista administrativo.
- Ao terceirizar a empresa, necessariamente abre mão de padrões. Pode ser de muitos, pode ser de todos, pode ser de poucos. Certamente terá que ceder em pelo menos alguns deles. Aí então começam os problemas de interface. Por mais compatíveis que sejam dois aplicativos, um de gestão da produção e outro de gestão comercial, sempre haverá condições particulares e especiais em que os dois não trocarão dados com a desejada tranquilidade. Também não são raros os casos em que o *hardware* locado junto a um prestador de serviços seja incompatível com o *software* contratado de outro.
- Quando se terceiriza a faxina e alguma coisa não dá certo, é fácil retornar o controle da situação. Se, porém, alguma coisa sai errado com a terceirização em informática, a situação é delicada, pois a empresa geralmente não tem mais a equipe própria, e contratar um parceiro substituto pode não ser viável em curto

prazo.

De acordo com Teixeira Filho (2001), a experiência da terceirização em informática, tanto no Brasil como no exterior, tem demonstrado que a maioria dos processos de terceirização que fracassam tem uma combinação das seguintes características:

- abordagem fortemente centrada em redução de custos;
- visão de curto prazo na expectativa de resultados;
- falta de atenção adequada aos impactos na cultura organizacional;
- opções tecnológicas casuísticas e precipitadas;
- falta de planejamento de longo prazo para os projetos de transformação tecnológica;
- transformações apenas superficiais na operação do negócio;
- contratos pouco detalhados ou incompletos;
- falta de previsão de controles, de ambas as partes, para acompanhamento dos projetos;
- falta de uma visão de parceria entre as partes contratantes;
- terceirização de atividades estratégicas com perda de espaço para a concorrência;
- ausência de mecanismos eficazes para a transferência de tecnologia;
- inexistência de padrões de prestação de serviço;
- falta de controle de qualidade sistemático.

Para se terceirizar um serviço são necessárias, antes de tudo, definições claras sobre a natureza do trabalho, as atividades a serem executadas e o padrão de qualidade esperado. O processo de terceirização precisa ser conduzido observando as etapas que se seguem, conforme indica Teixeira Filho (2001):

- Identificação das oportunidades de terceirização – o processo de terceirização começa por uma análise detalhada das atividades de um projeto, ou de uma área, visando identificar quais não seriam essenciais para o negócio da empresa. Essas atividades identificadas devem ser analisadas do ponto de vista do custo x benefício, e de sua importância estratégica para a empresa, ou para o projeto, buscando-se atividades e serviços potencialmente candidatos à terceirização.
- Identificação de parceiros estratégicos – tendo em vista o serviço, ou a atividade,

a ser terceirizada, é feita uma análise dos prestadores potencialmente interessantes para a empresa, para a terceirização daquele serviço. Devem ser considerados, neste estágio do processo, os diversos fornecedores, empresas afins, consultorias especializadas e até mesmo concorrentes, que detenham expertises para a realização do serviço.

- Seleção da empresa terceira prestadora de serviço – diante do elenco de parceiros candidatos, deve ser feita uma análise que considere o porte, o histórico, a idoneidade, a competência técnica específica, os custos envolvidos, o *market share* e as perspectivas de evolução de cada um, visando a seleção de uma empresa que melhor se adapte ao perfil desejado para a realização do serviço.
- Negociação do contrato – identificada a empresa com a qual será estabelecida a parceria, proceder-se-á então à negociação do contrato de terceirização. É indispensável à consultoria jurídica sobre as disposições legais e normas governamentais vigentes. O contrato deve envolver uma série de aspectos, tais como: garantia sobre o cumprimento dos prazos e respeito ao orçamento estabelecido; controle sobre o perfil profissional e nível de capacitação de mão-de-obra alocada; garantia sobre a manutenção dos produtos e continuidade da prestação dos serviços; definição de responsabilidades e parte a parte em cada atividade a ser realizada; e até mesmo a identificação dos direitos de propriedade sobre os produtos gerados.
- Execução do serviço – nesta etapa, a empresa realiza o serviço para o qual foi contratada, segundo os dispositivos definidos em contrato, e sob a supervisão da empresa contratante. Em caso de projetos de desenvolvimento de sistemas, a sistemática de controle de projeto definida, bem como os padrões existentes para os produtos intermediários, é de suma importância para que a comunicação flua entre as partes contratantes, e para o controle de qualidade do serviço.
- Acompanhamento da satisfação do cliente – ao longo de todo o projeto, e após sua conclusão, deve haver um monitoramento permanente do nível de satisfação dos clientes para com a prestação do serviço. Eventuais reclamações e problemas devem ser discutidos com a empresa terceira, visando oferecer alternativas de solução, e inclusive preservar a imagem da contratante. O

registro desse histórico de avaliação servirá como base para a tomada de decisões e futuros processos de terceirização, e em outras parcerias.

Conforme pesquisa realizada pela IT Mídia, publicada na revista *Network Computing*, (setembro de 2001, p.8)., 143 empresas brasileiras com faturamento acima de um bilhão de reais, que possuem entre mil e dez mil funcionários, terceirizam os seguintes serviços, que também podem ser visualizados no gráfico a seguir:

- suporte de redes;
- *help-desk*;
- análise;
- suporte de instalação;
- treinamento;
- programação; e
- manutenção de computador.

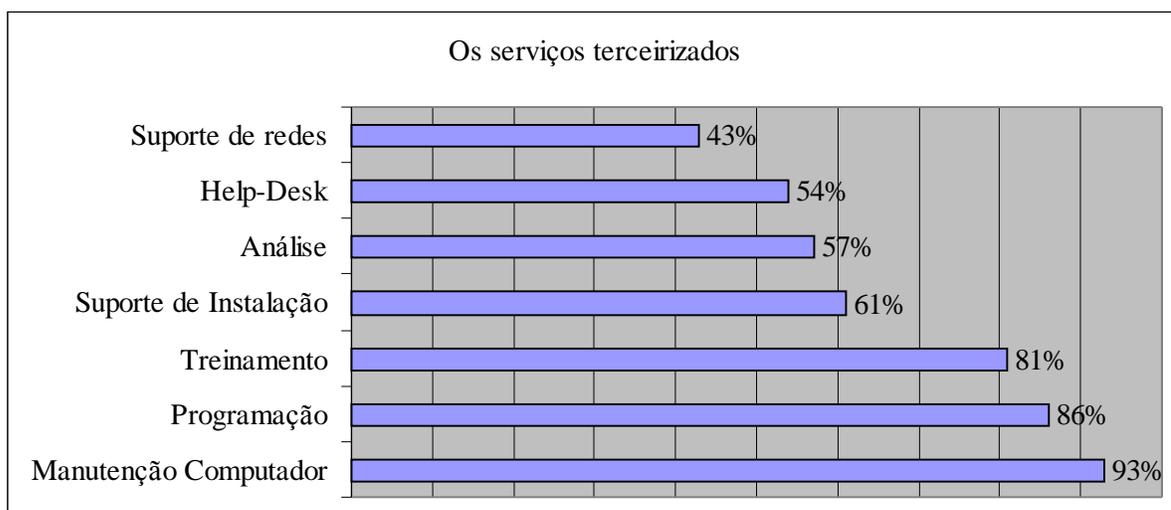


Figura 1: Serviços terceirizados em informática

FONTE: IT Mídia, 2001.

Ainda segundo Magalhães (1999, p.18-20), em artigo publicado na revista *Gestão Empresarial*, pequenas e médias empresas têm hoje ao seu alcance a possibilidade de *outsourcing*, cuja “principal vantagem do *outsourcing* é que as empresas não precisam dispor de uma estrutura completa de profissionais da área de tecnologia de informática” .

Considera-se ainda, ao se terceirizar, que as empresa devem ter os seguintes cuidados:

- verificar o perfil da empresa com a qual será feito o *outsourcing* e se ela tem experiência no negócio;
- analisar atentamente o contrato, principalmente quanto às questões de segurança e acesso;
- ter um bom projeto;
- procurar um fornecedor que atue na região onde a empresa está sediada;
- verificar se o sistema apresenta flexibilidade;
- verificar a prestação de serviço oferecido;
- ter cuidado com promessas impossíveis;
- atentar para a infra-estrutura de comunicação oferecida;
- conhecer e visitar alguns cases do fornecedor.

Constata-se que a qualidade dos serviços terceirizados começa pela maneira como a empresa seleciona seus futuros parceiros. Ela deve buscar informações em departamentos como o de recursos humanos, jurídico e de produção, avaliar os equipamentos utilizados pela empresa e até mesmo conhecer as suas instalações.

Deve também ouvir os empregados da empresa contratada, conversar com empresas que já utilizam os seus serviços, conhecer os planejamentos a curto e longo prazo e, principalmente, a filosofia central da empresa. Após todos estes levantamentos, o resultado final certamente restringirá os riscos.

2.10 Conclusões

A terceirização deve ser consistente com a estratégia da organização e as suas forças e limitações devem ser compreendidas de modo a assegurar tanto quanto possível que as expectativas sejam realizadas.

Assim, não existe uma forma definida para proceder a terceirização e mesmo que existisse, seria provável que mudasse com o passar do tempo, com as pressões do negócio, com as políticas ou com a evolução da tecnologia.

3 PROPOSTA DE PROCEDIMENTOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

A popularidade e tendência da terceirização tem acelerado em praticamente todo o mundo como manifestação de um esforço das organizações se manterem competitivas na economia global, tanto nos setores privados como no público.

Verifica-se que a terceirização é hoje simultaneamente uma das ferramentas de gestão mais valiosas no âmbito dos centros de informática e também uma das mais controvertidas, e que continuará sendo uma tendência das organizações. Contudo, é importante ter sempre bem presente que a terceirização não é uma solução universal para todos os problemas existentes nos centros de informática das empresas. Usada corretamente poderá permitir a obtenção de excelentes resultados traduzidos na redução de custos ou melhoria da capacidade da organização mas, usada indevidamente, pode significar a redução de níveis de serviço, custos significativos de reconstrução das estruturas internas e causar danos sociais tremendos.

A finalidade deste capítulo é apresentar com base na revisão da literatura alguns passos que uma empresa deve seguir no processo de terceirização.

Inicialmente são apresentadas etapas relacionadas com diagnóstico prévio sobre a viabilidade da terceirização. Em seguida são indicadas as providências necessárias à implementação da terceirização. Por último serão apresentados elementos de risco e complicadores da terceirização, que deverão ser considerados na implementação deste processo.

3.1 Introdução

O processo de terceirização pode ser um instrumento de gestão capaz de permitir a previsibilidade e a flexibilidade para a adaptação organizacional, bem como realçar os aspectos humanos e comportamentais envolvidos.

A terceirização tem se mostrado como uma forte tendência na economia atual, e esta tendência é percebida pelo surgimento de diversas empresas especializadas em serviços tipicamente terceirizáveis, pelo crescimento do número de micro e mini

empresas, por trabalhos temporários e outras formas de vínculos, e ainda o crescente número de empresas de consultoria promovendo eventos e projetos de terceirização. Especificamente na área de informática, a tendência à terceirização é verificada no número crescente de organizações que estão contratando empresas para atuar no setor de suporte técnico e desenvolvimento.

Portanto, é necessário que haja por parte dos administradores destas organizações uma análise prévia, que verifique se a terceirização em sua empresa será um instrumento de gestão positiva, e na opção pela terceirização, seguir de maneira sistemática os cuidados necessário para a sua implementação, tendo também o controle dos riscos envolvidos neste processo.

3.2 Diagnóstico Prévio para a Terceirização

A revisão da literatura mostra que no geral as empresas buscam a terceirização quando se encontram nas seguintes situações:

- os investimentos não alcançam os objetivos esperados;
- irrealidade dos cronogramas e custos previstos para os seus projetos;
- os resultados não estão alinhados com o negócio da empresa;
- os sistemas antigos não estão atualizados às funcionalidades do negócio;
- *back-log* (lista das demandas identificadas) em constante crescimento;
- falta de documentação dos sistemas e rotinas em produção;
- necessidade de redução dos custos em informática;
- problemas de produção, confiabilidade e disponibilidade dos sistemas em operação;
- o conhecimento dos sistemas está nas pessoas;
- dificuldade de gestão de recursos humanos no setor de informática;
- obsolescência tecnológica; e
- altos custos.

A análise destes itens pode ser usada como orientação da situação da organização, no sentido de se posicionar em relação à terceirização. É possível que alguns destes itens não sejam marcantes ou incisivos em uma tomada de decisão quanto à terceirização, mas devem ser considerados como elementos importantes neste processo.

3.3 As Etapas para Implementação da Terceirização

A opção pela terceirização representa um fator de flexibilização interna das organizações, e tem sido também usada como alavanca de processos mais amplos de descentralização e de reorganização interna.

Conforme Giosa (1997, p. 45-54), a implementação da terceirização em termos gerais deve seguir as etapas relacionadas abaixo:

- análise econômica e organizacional da necessidade e viabilidade de terceirizar os serviços identificados;
- cronograma de ação para a terceirização;
- pesquisa ou levantamento de mercado para conhecer os prestadores de serviços;
- cadastramento dos prestadores de serviços;
- seleção através de licitação;
- elaboração de contratos e controle de sua execução;
- preparo do corpo funcional da empresa para a terceirização.

A empresa deve definir bem o seu foco de negócio para não terceirizar por completo áreas consideradas estratégicas, onde os profissionais devem conhecer bem as diretrizes da empresa.

A terceirização, a despeito de não ser ainda bem aceita, principalmente nos setores públicos, devido à geração de desemprego, ao achatamento salarial, à insegurança quanto ao futuro, é um acontecimento mundial, que encabeça a nova economia global, cujas conseqüências são desconhecidas e carentes de solução a curto prazo. (LEITE, 1994).

Ao se referir à terceirização em seus aspectos sociais, Leiria (1994 *apud* Bernstorff, 2001), salientam que o sucesso organizacional e da terceirização como estratégia é tentar buscar uma maior adaptabilidade e sintonia entre os membros participantes da cadeia produtiva, abrangendo tanto os indivíduos internos como os externos, membros das “pessoas jurídicas” envolvidas, com a personalidade da organização, visto que cada uma tem seu estilo, crenças e valores próprios voltados para a sua missão.

Na implementação da terceirização é importante que se destaque três fatores

que devem ser priorizados, a conscientização dos empregados, o planejamento estratégico e a parceria.

3.3.1 Conscientização dos empregados

Quando se tomam decisões que afetam significativamente os aspectos comportamentais de outras pessoas, não há justificativa moral para inexperiência ou ignorância, mesmo que não intencionais, caracterizando uma irresponsabilidade ética, podendo causar danos irreversíveis ao ser humano e, conseqüentemente, à organização como um todo.

Para qualquer processo de modernização, o desenvolvimento organizacional não se dará sem mudanças de mentalidade, levando-se em consideração aspectos complexos de estruturas e tecnologias, pois o que deve ser sempre enfatizado é o aspecto das atitudes humanas.

Diagnosticar o grau de conscientização dos empregados frente à terceirização é uma medida importante. É preciso mostrar-lhes a necessidade de terceirizar e os benefícios pretendidos. Também é fundamental a realização de seminários e palestras, a fim de ressaltar o lado positivo da terceirização, como a geração de novas oportunidades de negócios.

O que é terceirizado é o serviço, e não as pessoas, pois as organizações têm necessidades de pessoas, internas e externas para atingir seus objetivos, sua missão, portanto, o profissionalismo e a cooperação devem estar sempre presentes em todas as etapas do processo de terceirização. (FERREIRA-DA-SILVA,1998, p.37).

3.3.2 Planejamento estratégico

Antes de terceirizar, é necessário que as empresas tenham feito um planejamento estratégico, ou seja, tenham definido, antes de abrir a empresa, o que produzir, para quem produzir, como produzir. Assim, a empresa terá a idéia da sua missão e, conseqüentemente, das atividades acessórias para se alcançar este fim, pois somente essas podem ser repassadas a terceiros.

É necessário definir as áreas em que ocorrerá a terceirização, ressaltando-se que o objetivo não é a redução de custos, já que o aumento da produtividade e a

qualidade são mais que suficientes para reduzir os custos da empresa.

3.3.3 Aspectos a se considerar na parceria

Para que na terceirização haja parceria, confiança mútua é essencial. E essa confiança exige uma transferência de *know-how*, e até de tecnologia, para que o parceiro alcance os graus de eficiência e eficácia necessários. Com o *know-how* adequado, a qualidade do produto ou serviço aumenta. Assim, a empresa tem de ser aberta ao terceiro, para que ele possa conhecer sua metodologia e principalmente, absorver a cultura, pois muitas vezes vai trabalhar lado a lado com o empregado.

Estabelecer um tempo para que os resultados sejam avaliados e fazer ajustes no planejamento, caso necessário, é regra básica para qualquer negócio.

É preciso planejar muito bem a terceirização para elaborar um contrato com níveis de serviço bem definidos. A contratação de vários parceiros pode garantir maior segurança na execução dos serviços e evitar a dependência de apenas uma empresa.

Mais importante do que ser um contratante de serviços é ter uma metodologia própria que dê as diretrizes da atuação aos parceiros.

A resistência à terceirização pode acontecer em dois níveis: o receio de que o prestador que trabalha para a empresa não tenha o mesmo empenho que o funcionário, e a resistência do funcionário, que se sente ameaçado pela presença do terceiro em suas atividades profissionais.

A terceirização deve ser efetuada sempre com gerenciamento da empresa, definindo os parâmetros para o desenvolvimento do negócio.

3.4 Riscos e Complicadores da Terceirização

Os contratos devem prever riscos e dar a abertura necessária a toda e qualquer auditoria. Um contrato bem elaborado prevê a transparência total no caso de auditoria interna ou externa. (GIOSA, 1998, p.56-9).

Um dos fatores de risco é a disponibilidade das aplicações. Com a contratação de terceiros, é preciso garantir o acesso aos aplicativos, cujas informações sigilosas ficam sob o domínio da empresa contratada.

Outra questão delicada é a segurança das informações. Os prestadores precisam dar garantias reais, contratuais, de que os dados e informações de negócios estarão realmente protegidos.

O Código de Prática para a Gestão da Segurança da Informação, aprovado pela ABNT/CB-21 (Associação Brasileira de Normas Técnicas, Comitê Brasileiro de Computadores e Processamento de Dados), validado a partir de 30/09/2001, estabelece o seguinte procedimento nos contratos realizados com terceiros que trabalham com a segurança da informação:

Convém que os acordos envolvendo o acesso de prestadores de serviços aos recursos de processamento da informação da organização sejam baseados em contratos formais que contenham, ou façam referência, todos os requisitos de segurança, de forma a garantir a conformidade com as normas e políticas de segurança da organização. Convém que o contrato garanta que não existam mal-entendidos entre a organização e prestadores de serviços. Convém que as organizações considerem a indenização a ser paga por seus fornecedores em situações de violações de contrato.

A rotatividade entre os prestadores de serviços também pode causar problemas. Os contratos devem ser fechados pelo menos por dois anos para evitar os desgastes provocados por constantes trocas de fornecedores.

A empresa contratada deve garantir a imediata substituição do prestador no mesmo nível técnico, quando este se transfere para outra organização. O problema que ocorre é este novo prestador, a despeito de reunir qualidades técnicas semelhantes ao que saiu, esse levará algum tempo para conhecer a cultura organizacional.

Observa-se, ainda, que a terceirização nos centros de informática, principalmente em empresas estatais ou de economia mista, enfraquecem o poder dos sindicatos nas negociações salariais, uma vez que os prestadores executam todo o serviço de processamento sem a interferência dos funcionários, fato que ocorreu no centro de informática da empresa analisada. Grande parte dos funcionários que trabalham nos pontos de atendimento da empresa aderiu à greve do dia 07/11/2001 a 16/11/2001.

No centro de informática não houve qualquer descontinuidade dos serviços, devido ao processamento e à manutenção das rotinas de produção estarem sob o controle de terceiros.

Por outro lado, quando a centralização dos serviços que estão ligados ao negócio principal da empresa está sob o comando apenas de terceiros, esta dependência passa a ser um grande risco para a empresa se os terceiros passarem a fazer greve.

A complexidade técnica que envolve a construção, manutenção e suporte a projetos e sistemas de porte estratégico para a empresa, administrados pelos terceiros, no início parece ser uma boa solução, mas depois de algum tempo pode apresentar algumas complicações. Por exemplo, a empresa fica à mercê dos terceiros nas decisões estratégicas, relacionadas ao desenvolvimento e à manutenção de sistemas que sustentam o seu principal negócio.

Podemos considerar como complicadores neste processo de terceirização os seguintes fatores:

3.4.1 Dependência de um único fornecedor

A empresa que terceiriza precisa optar entre a maior independência ou maior homogeneidade. Contratam-se várias atividades junto a um único prestador de serviços, que provavelmente irá tirar vantagens da integração entre os diversos serviços, o que aumenta muito, porém, a sua vulnerabilidade e a sua dependência com relação a um único fornecedor.

Se, por outro lado, pulveriza as atividades, escolhendo para cada uma delas aquele parceiro que oferece as melhores condições, a empresa pode se ver diante de uma excessiva diversidade, difícil de gerenciar, não somente quanto aos aspectos técnicos como também do ponto de vista administrativo.

3.4.2 Despadronização

A despadronização é outro fator que deve ser considerado ao terceirizar, pois a empresa necessariamente abre mão de padrões, que pode ser de todos, pode ser de muitos, pode ser de poucos, mas certamente terá que ceder em pelo menos alguns deles.

3.4.3 Recomposição da equipe própria

A dificuldade de montar a equipe própria novamente, se a terceirização de recursos humanos não der certo, é monstruosa devido a burocracia dos órgãos públicos para abertura de concursos seletivos de pessoal. Deve ser considerado também que os técnicos mais experientes já não fazem mais parte do quadro de servidores da empresa, e o treinamento dos novos contratados, portanto, deverá ser mais lento e difícil. Com isso, corre-se o risco da empresa perder sua autonomia. Ao deixar de ter sua própria equipe interna, a empresa já não conta mais com a mesma força de argumentação para discutir questões técnicas, notadamente aquelas ligadas a estratégias tecnológicas e prospecção de novas fronteiras. As decisões passam a ser tomadas com base em pareceres de terceiros nem sempre comprometidos com o interesse da empresa. No limite, perde-se até mesmo o controle da situação, pois não há como validar ou contestar as propostas dos terceiros (LEITE, 1994, p.115-9).

Observa-se que, por mais que os prestadores contratados se esforcem em ser honestos e oferecer bons serviços, sua perspectiva é bastante diferente dos servidores da própria empresa. Por exemplo, dificilmente o prestador de serviços irá sugerir à empresa contratante que esta adote o uso de uma tecnologia que não domina, restringindo o elenco de seus pareceres a uma pequena parcela daquilo que o mercado oferece.

3.4.4 Vazamento de informações confidenciais

Deve ser considerado também que existe a possibilidade concreta de que informações confidenciais passem para as mãos de outros. Os motivos do vazamento de informações podem ser tanto acidentais como intencionais.

3.4.5 Desmotivação dos servidores

Determinados profissionais podem ser considerados elementos preciosos para a empresa, quer por seu conhecimento técnico, quer por sua profunda compreensão do negócio em si, ou uma combinação destes. Mesmo que a empresa decida não manter equipe própria, estes profissionais devem ser preservados. Isso, no entanto, não é fácil, pois há uma tendência natural de que as pessoas remanescentes sintam-se magoadas e achem que estarão no próximo corte de empregados.

Submetidos à pressão, esses profissionais, geralmente muito capazes, acabam procurando outras colocações. Antes que o problema apareça, devem ser empreendidas ações concretas de valorização desses empregados especiais, prestigiando-os não somente sob o aspecto salarial, mas principalmente dando-lhes desafios profissionais que os mantenham motivados e pessoalmente realizados.

3.4.6 Plano de contingência

Um outro fator que não é observado na terceirização é um plano de contingência. Deve ser alinhavado um plano de contingência, não sob o ponto de vista técnico, mas gerencial. A empresa precisa estar preparada para situações emergenciais com relação ao parceiro. Por exemplo, pode ocorrer que o prestador de serviços não desempenhe seu papel a contento, ou queira romper o contrato, ou, em situações extremas, pode até ser que o parceiro quebre (falência ou concordata).

Para isso, a empresa contratante precisa ter sempre em mão um plano de fuga, um roteiro já mais ou menos alinhavado sobre como proceder diante de tais circunstâncias. Dentre as saídas mais factíveis, a empresa precisa estar constantemente preparada para, em curto prazo, reassumir o controle da atividade terceirizada ou conseguir um outro parceiro alternativo.

3.5 Conclusões

A terceirização é uma técnica de administração moderna, eficaz, eficiente e prática, que visa trazer sensíveis ganhos para as empresas, no que diz respeito a agilidade de decisão, competitividade e, ao mesmo tempo, pode trazer uma considerável otimização econômica dos custos que pode ser redirecionada para o

produto final.

No entanto, as empresas que visam puramente desobrigação ou redução de encargos legais, encargos sociais e benefícios concedidos aos empregados, não estão desenvolvendo o processo de terceirização, que neste caso se torna prejudicial a toda sociedade.

Observa-se que ainda não existe uma forma definida para proceder a terceirização, embora diversos autores tenham se preocupado com este assunto. No entanto, se forem praticados os diagnósticos previstos para a terceirização, as etapas para a sua implementação e prevenir-se contra os riscos e complicadores neste processo, a terceirização poderá ser para aqueles que a adotarem com precisão, competência e excelência, um dos caminhos para o sucesso empresarial.

Neste capítulo foi apresentada uma proposta de procedimentos e destacados elementos que devem merecer atenção durante a análise e implementação e controle da terceirização, conforme os objetivos propostos neste trabalho. No capítulo seguinte será estudado a terceirização numa empresa estatal.

4 METODOLOGIA

Pretende-se neste Capítulo analisar o processo de terceirização implantado no centro de informática da empresa, verificando os aspectos positivos e negativos, as vantagens e desvantagens de possuir quadro próprio de funcionários e as vantagens e desvantagens de trabalhar com terceiros.

O estudo de caso deste trabalho baseou-se na avaliação do processo de terceirização de uma empresa estatal de economia mista situada em Brasília, que atua no setor financeiro e social.

Optou-se, como metodologia de pesquisa, por um estudo quantitativo, realizado através de roteiro de entrevista, onde participaram 20 gestores funcionários da empresa, com larga experiência profissional e técnica, que responderam individualmente, por correio eletrônico, acerca de sua prática gerencial no trabalho com equipes terceirizadas e com funcionários do próprio quadro.

Foram distribuídas entre os selecionados seis perguntas todas relacionadas a terceirização. A pesquisa teve por base as seguintes perguntas: Quais as vantagens da terceirização? Quais as desvantagens da terceirização? Quais as vantagens de se trabalhar com equipes próprias? Quais as desvantagens de se trabalhar com equipe própria? Quais as vantagens de se trabalhar com terceiros? Quais as desvantagens de se trabalhar com terceiros?

A empresa facilitou acesso a documentos e entrevistas com funcionários sobre o processo de terceirização ocorrido na empresa.

4.1 A Empresa

A empresa, sociedade de economia mista, cujo acionista majoritário é o Governo do Distrito Federal, foi criada em 10 de dezembro de 1964 (Lei Federal nº 4.545) obtendo do Banco Central do Brasil autorização para funcionar em 12 de julho de 1966. Sua criação pretendeu dotar o Distrito Federal de um agente financeiro que possibilitasse a captação de recursos necessários para o desenvolvimento da região.

Desenvolvendo suas atividades com aproximadamente 1.500 funcionários, a empresa vem atuando como principal provedor de serviços financeiros para o

Governo do Distrito Federal, administrando os recursos de suas empresas e recebendo todos os seus impostos e taxas. Além disso, os servidores do governo local recebem seus salários por intermédio da empresa.

São 55 agências, 46 postos de atendimento, 2 lojas de seguros e mais de 600 equipamentos de auto-atendimento que fazem do atendimento da empresa um dos mais completos e capitalizados no Distrito Federal, contando ainda com representações nos principais Estados da Região Sudeste Brasileira – São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais – e no Estado de Goiás, significando, com isso, uma ampla rede de cobertura física.

A empresa é a instituição do Distrito Federal que oferece um leque de produtos e serviços em condições tão competitivas quanto as melhores no mesmo ramo de atividade que atuam em território nacional, tendo como um dos principais pontos de competitividade o estreito relacionamento com a sua clientela e com a sociedade do D.F.

O Departamento de Informática tem como função prover e administrar os recursos de informática e processamento de dados na empresa, realizar prospecção e homologação de tecnologias, equipamentos e sistemas, propor a adoção e implantação de novas metodologias para internalização, desenvolvimento e manutenção de aplicativos.

O processo de terceirização no centro de informática da empresa vem atingindo uma escala gradual. A quase totalidade de seus técnicos é terceirizada; poucos são os funcionários da empresa que exercem atividades técnicas, pois a maioria ocupa funções gerenciais.

A partir de 1º de fevereiro de 1999, a Diretoria de Tecnologia da empresa, através do Departamento de Informática, com base no que estabelece o Regimento Interno, em seu art. 41, tomou a iniciativa de transferir para as empresas de informática ora contratadas a responsabilidade integral pela execução de manutenções e novas implementações em diversos de seus sistemas corporativos e departamentais em produção.

Do ponto de vista técnico, essa medida tinha em foco redefinir a relação de parceria com as empresas prestadoras de serviços, no sentido de efetivamente exercer plenamente os contratos de prestação de serviços de informática em vigor,

que têm por objeto a contratação de serviços de desenvolvimento e manutenção corretiva e evolutiva de sistemas, liberando, assim, o corpo gerencial e técnico da empresa para essencialmente concentrar-se nas atividades de sistemas voltados à missão, objetivos, diretrizes e políticas do negócio.

Essa decisão passa a estabelecer e requerer uma nova postura de gestão no centro de informática da empresa, onde os limites de responsabilidade e funcionalidade se colocam de forma bem definida, passando a exigir de todas as partes envolvidas um detalhamento bem mais elaborado quanto ao planejamento, organização, administração e controle da atividade de desenvolvimento, suporte, manutenção de sistemas e produção.

Com a implementação de PDVs (Plano de Demissão Voluntário) na empresa, sendo o último de 2000, portanto, bem recente. A área de informática tem perdido recursos especializados, nos quais houve investimento e treinamento durante vários anos. O grau de terceirização na empresa atualmente é bastante elevado.

O departamento de informática da empresa conta atualmente com sessenta e um funcionários, entre gerentes, assistentes de informática e técnicos (programadores, analistas, técnicos de processamento, escriturários, etc.). Os terceiros compõem um quadro de cento e oitenta e nove pessoas entre analistas e técnicos em processamento.

Quase a totalidade do desenvolvimento de sistemas, manutenção, suporte e implementação de aplicativos, automação bancária, suporte a teleprocessamento, suporte e manutenção das redes de comunicação interna e externa, suporte e manutenção da plataforma centralizada e distribuída, processamento das rotinas de produção, emissão e expedição de documentos, suporte a *hardware* e suporte a sistemas operacionais estão terceirizados.

O organograma do departamento de informática atualmente configura-se como apresentado a seguir.

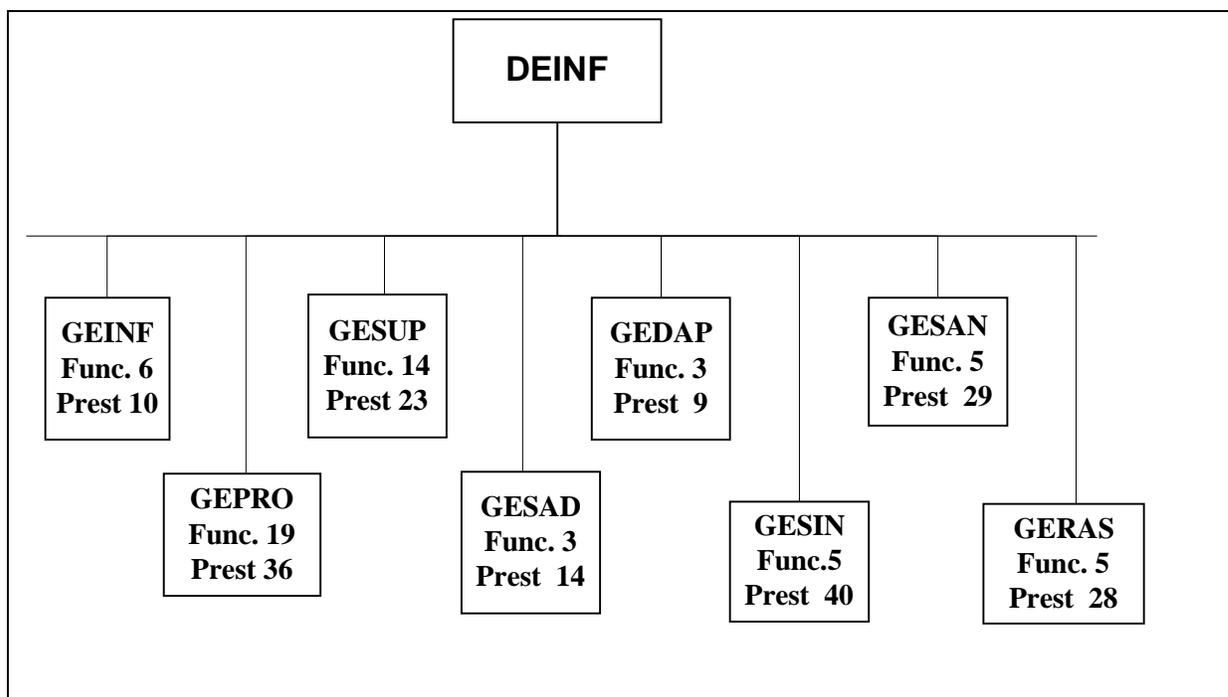


Figura 2: Organograma do Departamento de Informática – 2001

FONTE: A empresa pesquisada.

As equipes estão distribuídas no departamento de informática da seguinte maneira:

- GEINF – Gerência de Infra-Estrutura Tecnológica, que tem em seu quadro 6 funcionários e 10 prestadores de serviços.
- GESUP – Gerência de Suporte Operacional aos Usuários, que tem em seu quadro 14 funcionários e 23 prestadores de serviços.
- GEDAP – Gerência de Administração de Dados e Negócio, que possui em seu quadro 3 funcionários e 9 prestadores de serviços.
- GESAN – Gerência de Sistemas de Apoio ao Negócio, que tem em seu quadro 5 funcionários e 29 prestadores de serviços.
- GEPRO – Gerência de Produção, que tem em seu quadro 19 funcionários e 36 prestadores de serviços.
- GESAD – Gerência de Sistema de Apoio à Decisão e Automação de Escritório, que possui em seu quadro 3 funcionários e 14 prestadores de serviços.
- GESIN – Gerência de Sistema de Negócio, que tem em seu quadro 5 funcionários e 40 prestadores de serviços.
- GERAS – Gerência de Automação Bancária e Auto Serviços, que tem em seu

quadro 5 funcionários e 28 prestadores de serviços.

4.2 O Processo de Terceirização Ocorrido na Empresa

A terceirização na empresa ocorreu de maneira paulatina e foram feitas ao longo do tempo adaptações gerenciais e tecnológicas para garantir o curso das atividades negociais da empresa.

Em função do plano de demissão voluntária aplicado na empresa, muitos funcionários saíram da empresa, ocasionando uma lacuna entre a expressiva quantidade de demandas do Departamento de Informática e o corpo técnico necessário para o atendimento destas demandas.

Aliado a esta premissa, houve também um crescimento considerável de novas aplicações solicitadas por parte dos clientes usuários, o que automaticamente ocasionou um crescimento nas manutenções corretivas e evolutivas das aplicações em produção. Os *back-logs* (lista das demandas identificadas), encontravam-se com prazos vencidos, e o quadro de funcionários não era suficiente para atender as demandas reprimidas. Devido ao quadro reduzido de funcionários, houve queda de qualidade nos serviços, conflitos de prioridades, atrasos no cumprimento de prazos e diversos outros problemas para o gerenciamento dos projetos departamentais.

Como a empresa adotou a terceirização de recursos humanos de maneira improvisada, não houve tempo para a avaliação detalhada das atividades ou setores a serem terceirizados. Não foram identificados e analisados quais os serviços que não seriam essenciais para o negócio da empresa. Estes serviços identificados e analisados do ponto de vista do custo x benefício e de sua importância estratégica para a empresa, ou para o projeto, indicariam as atividades e serviços potencialmente candidatos à terceirização, isentando a empresa de terceirizar setores e serviços fundamentais do ponto de vista estratégico para a empresa.

Não houve tempo suficiente para analisar as empresas prestadoras potencialmente interessadas na terceirização. A pesquisa do mercado de fornecedores, das empresas afins, das consultorias especializadas e dos concorrentes que detinham a “expertise” nesta atividade não foi realizada. A análise que considerou o porte, o histórico, a idoneidade, a competência técnica específica, os custos envolvidos e as perspectivas de evolução de cada empresa contratada foi

vista de maneira abrangente e não específica.

A não-observância destes elementos tem causado à empresa alguns transtornos em nível operacional e administrativo, ou seja, o controle de projetos, o cumprimento de prazos, a qualidade dos serviços prestados e os contratos efetivados com as empresas contratadas têm dificultado o gerenciamento das atividades e serviços para a empresa contratante.

Além disso, os gerentes funcionários passaram a administrar equipes e serviços terceirizados e equipes e serviços da própria empresa, sendo que as equipes de terceiros são atualmente maiores do que o quadro de funcionários. Na sua maioria, os servidores da empresa são assistentes de informática, auxiliando os gerentes na tomada de decisões administrativas e técnicas.

A redução expressiva do quadro técnico de servidores da empresa, devido ao plano de demissão voluntário, tem causado um inevitável problema. A inteligência responsável pelo negócio principal da empresa está sendo desenvolvida e administrada por terceiros, o que não é recomendado por Leite (1994, p. 20):

Basicamente, são candidatos naturais à terceirização todas as atividades que se encaixam em pelo menos uma das seguintes características: que sejam padronizadas, não requeiram grandes especializações e que possam ser transferidas a terceiros sem que haja necessidade de um cuidadoso processo de planejamento; que não comprometam a missão da empresa, ou seja, que não estejam diretamente associadas àquilo que realmente diferencia a empresa ou seu produto em relação à concorrência; em que não haja escala suficiente para justificar a manutenção de uma equipe própria.

4.3 Resultados da Pesquisa

Foram coletadas 70 respostas referentes às vantagens e desvantagens da terceirização, sendo que 48% destas respostas indicam vantagens e 51% desvantagens na terceirização da empresa nos serviços de informática.

As vantagens e desvantagens de se trabalhar com equipe própria perfazem um total de 42 respostas, 71% apontam as vantagens e 29% as desvantagens. Das 35 respostas sobre a equipe terceirizada, 40% assinalam como vantajoso e 60% não vantajoso.

As respostas listadas abaixo foram compactadas por assunto. A totalidade das respostas fornecidas na pesquisa está listada no apêndice.

4.3.1 Vantagens da terceirização

Mão-de-obra:

- flexibilidade dos recursos de mão-de-obra especializada;
- possibilidade de contratação de mão-de-obra especializada, sem necessidade de concurso público;
- facilidade na substituição de funcionários que não atendam às expectativas da empresa;
- política mais flexível para aumentar e reduzir quadros de pessoal, adequando-se com maior rapidez ao mercado;
- geralmente o profissional contratado possui boa experiência em outras empresas;
- assiduidade no trabalho; o profissional geralmente ganha por hora trabalhada.

Custos:

- a carga tributária incidente sobre o emprego formal assume índices extremamente significativos para a empresa;
- a contratação de profissionais já treinados elimina ônus para a empresa;
- permite ganho em escala;
- redução de investimento;
- não geração de ativo trabalhista;
- custos mais explícitos;
- possibilidade de haver flutuação na quantidade de pessoas alocadas proporcionalmente à demanda existente; isto permite diminuir os custos quando a demanda é pequena;
- menor gasto com treinamento;
- possibilidade de reduzir custos de mão-de-obra, quando da renegociação do contrato de prestação de serviços;
- redução de despesas administrativas.

Foco:

- equipe própria reduzida e centrada no usuário;
- o corpo gerencial da empresa pode dedicar mais atenção ao foco do negócio.

Qualidade:

- permite que a empresa contratante exija níveis de qualidade e excelência

acentuados;

- melhoria de níveis de serviços;
- possibilidade de aplicar multas/penalidades em relação a serviços mal executados;
- administração dos projetos por resultados;
- existência de profissionais mais atualizados com o mercado tecnológico.

Corporativismo:

- bloqueio de ações corporativas que a estabilidade funcional pode gerar.

Parceria:

- compartilhamento das obrigações e deveres junto ao terceiro;
- divisão de responsabilidades por meio de cláusulas de obrigações e penalidades;
- formação de parcerias entre as empresas.

Serviço:

- mantém a atenção voltada para o gerenciamento e não se preocupa com o operacional;
- melhor controle dos resultados;
- possibilidade de realização de múltiplos serviços com equipes especializadas;
- maior competitividade interna com ganhos na produtividade.

4.3.2 Desvantagens da terceirização

Rotatividade:

- normalmente a rotatividade dos profissionais terceiros é mais alta do que a rotatividade dos funcionários, causando atraso ou mesmo a descontinuidade na execução dos serviços;
- alta rotatividade dos técnicos;
- possível falta de comprometimento com a empresa ocasionada pela não existência de vínculo empregatício;
- freqüentes interrupções nos serviços em função da rotatividade de pessoal.

Administração:

- pode levar à insatisfação e desmotivação do quadro funcional, trazendo prejuízos administrativos.

Tecnologia:

- perda do conhecimento tecnológico por parte do corpo técnico da empresa;
- perda do domínio e da inteligência sobre os produtos e sistemas computacionais.

Custo:

- dependendo da negociação, o custo pode ser mais elevado do que executar os serviços por funcionários próprios;
- os especialistas das empresas contratadas são mais bem remunerados que os do quadro próprio.

Compromisso:

- normalmente os terceiros não “vestem a camisa da empresa contratante”;
- por qualquer outra oferta melhor de emprego, os terceiros deixam a empresa.

Dependência:

- caso a empresa não domine bem o seu negócio ou não tenha a exata noção do que terceirizar, ela corre o sério risco de criar dependência e ficar refém da terceirização, o que, via de regra, gera conflito e prejudica o sucesso em sua linha de atuação;
- a empresa tem pouco controle do que foi terceirizado;
- todo o conhecimento do negócio está com os terceiros;
- causa dependência total a longo prazo;
- perda da cultura da empresa.

Gerenciamento:

- perda do poder e controle das atividades terceirizadas;
- com a falta de treinamento dos gestores da empresa contratante é difícil ter conhecimento se os valores cobrados correspondentes à hora de manutenção e desenvolvimento de sistemas está adequada ao mercado;
- redução do poder de tomada de decisão.

Qualidade:

- nem sempre a qualidade dos profissionais terceirizados é a desejada;
- a empresa passa a investir menos na formação de seus profissionais, prejudicando a qualidade dos serviços.

Segurança:

- compartilhamento de informações consideradas estratégicas para o negócio da

empresa;

- possibilidade de a empresa ter informações sigilosas / estratégicas nas mãos de concorrentes;
- fragilidade com relação ao aspecto da segurança;
- riscos de vazamento de informações estratégicas.

Treinamento:

- pouco treinamento para os funcionários em função da especialização dos terceiros.

Licitação:

- muito tempo gasto no processo de elaboração de editais e em participação de licitação.

Pessoal:

- necessidade de serem estabelecidos controles adicionais e necessários ao gerenciamento dos contratos terceirizados;
- processo desgastante para o atual quadro de funcionários;
- falta de treinamento dos empregados da empresa.

4.3.3 Vantagens de se trabalhar com equipe própria

Compromisso:

- força de trabalho comprometida com os objetivos da empresa;
- funcionários mais empenhados em construir a empresa.

Segurança:

- sigilo das informações;
- informações sigilosas ficam sob o domínio da empresa;
- aumento da confiança na discussão de assuntos que requerem sigilo;
- controle dos processos e manutenção das regras e inteligência do negócio, desta forma, a empresa tem maior segurança em relação à informação;
- maior nível de segurança com regras definidas pela empresa.

Produtividade:

- boa produtividade em função de treinamento técnico;
- boa produtividade em função da participação no lucro da empresa – PL

(Participação nos Lucros).

Administração:

- facilidade de negociação em casos de horas-extras e folgas.

Cultura:

- a inteligência da empresa deve estar nas mãos de funcionários próprios, gerando menor retrabalho;
- mantém-se a memória da empresa.

Qualidade:

- investimentos em treinamento rendem benefícios para formar equipes próprias mais capacitadas;
- melhor qualidade do trabalho desenvolvido em função do conhecimento, por parte do funcionário, da cultura organizacional e do “*modus operandi*” da empresa;
- a equipe própria tem a vantagem de conhecer o negócio da empresa e preservar por sua qualidade.

Gerenciamento:

- mantém um maior controle sobre a equipe;
- facilidade para redefinição de projetos;
- maior nível de domínio e controle dos processos pelas áreas gestoras;
- facilidade da comunicação interna entre os departamentos e a chefia superior;
- disponibilidade para renovação, substituição e movimentação de pessoal;
- o gerenciamento de equipes é mais tranquilo, em função da característica do vínculo empregatício.

4.3.4 Desvantagens de trabalhar com equipe própria

Custo:

- custos elevados de manutenção e treinamento;
- a atualização dos profissionais é dispendiosa;
- os encargos trabalhistas são onerosos.

Acomodação:

- pode ocorrer acomodação dos funcionários, causando pouco rendimento nos trabalhos;

- a estabilidade do emprego pode gerar acomodação.

Corporativismo:

- pode gerar equipes corporativas, com forte preocupação pessoal, em detrimento da empresa.

Passivo trabalhista:

- devido à má administração pública em não atender os direitos trabalhistas, gera passivo trabalhista.

Pessoal:

- nem sempre os funcionários existentes são capacitados suficientemente para atender a todas as demandas;
- dificuldade para gerenciar os turnos de trabalho;
- maior tempo para o aprendizado e internalização de novas técnicas e tecnologias.

Legislação:

- excesso de proteção legal para os funcionários.

Tabela 1: Aspectos positivos da terceirização

Vantagens da Terceirização	Nº. Resposta	%
Agilidade no gerenciamento de mão-de-obra	5	14,72%
Não geração de passivo trabalhista	4	11,77%
Permite melhor foco operacional da empresa	4	11,77%
Flutuação na qtde. de mão-de-obra de acordo com o serviço	3	8,82%
Aquisição de conhecimento com os especialistas	3	8,82%
Qualidade de mão-de-obra	3	8,82%
Bloqueio de ações corporativistas	2	5,88%
Menor custo de mão-de-obra	2	5,88%
Redução de despesa administrativas	2	5,88%
Formação de parceria entre as empresas	2	5,88%
Delegação de obrigações	2	5,88%
Menores gastos com treinamentos	1	2,94%
Possibilidade de ressarcimento em caso de erros	1	2,94%
Total	34	100%

FONTE: Dados primários, 2001.

A tabela acima demonstra que num total de 34 repostas a respeito dos aspectos positivos da terceirização, 14,72% consideram que a facilidade e agilidade em gerenciar a mão de obra é um fator predominante da terceirização.

É considerado nesse item que a busca de profissionais com alta especialização técnica é mais favorável na terceirização, uma vez que para a contratação desses profissionais são dispensados todos os requisitos que são exigidos nas empresas públicas.

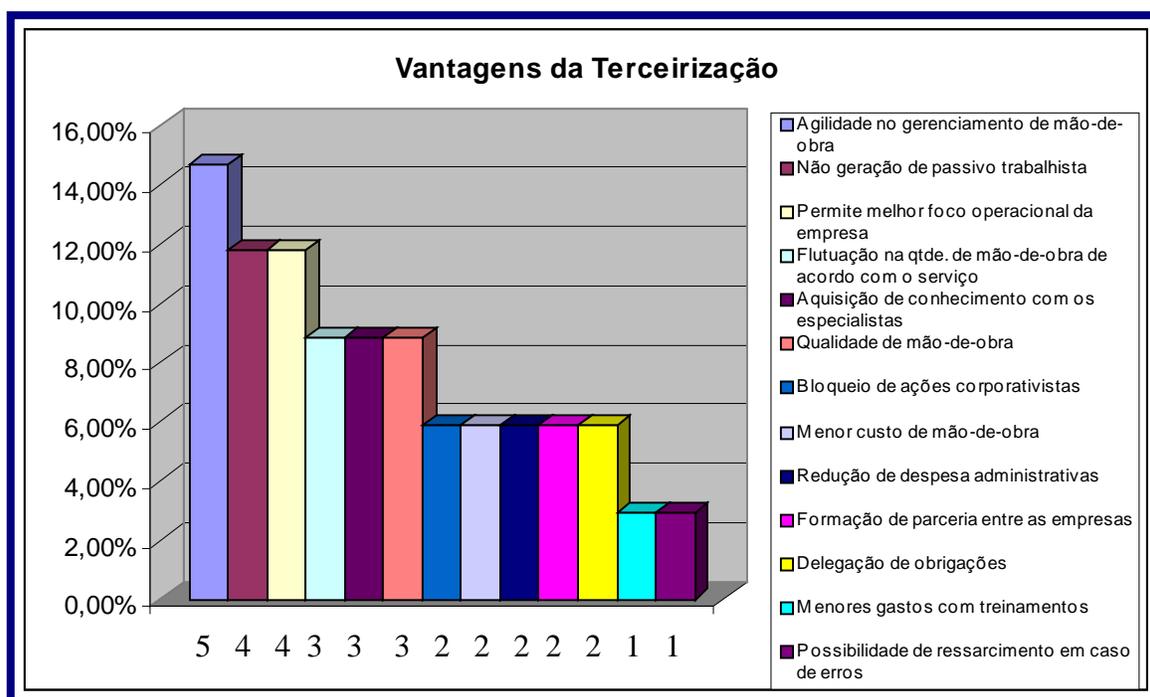


Figura 3: Gráfico ilustrativo pontual das vantagens da terceirização

FONTE: Dados primários, 2001.

Verifica-se que na figura acima a agilidade no gerenciamento de mão-de-obra, a inexistência de passivo trabalhista e a possibilidade de se ter um melhor foco operacional da empresa são fatores positivos da terceirização.

Apesar de a maioria dos pesquisados demonstrarem que não são favoráveis à terceirização no setor de informática da empresa, é admitido por eles que é mais produtiva a terceirização nos aspectos referentes à competitividade organizacional, como demonstram em suas respostas, o que vem reforçar a exposição de Rezende (1997, p.6-15) e de Brasil (1993, p.6-11), registrando que a terceirização reforça a competitividade interna, pois termina com a acomodação e ineficácia da estabilidade no emprego; forma estruturas mais leves, agilizando os processos decisórios; e pode aumentar o lucro devido à melhoria na eficiência técnica, diminuindo o corporativismo.

Verifica-se, ainda, no levantamento dos dados da pesquisa que é vantajosa a terceirização quando ela permite maior comodidade gerencial, pois são administrados apenas os resultados dos processos, permitindo aos gerentes usar seu tempo e capacidade no gerenciamento dos negócios que dão suporte financeiro

a empresa. Há maior possibilidade de controle sobre especificações técnicas, prazo, preço, qualidade, volume de produção em virtude da visibilidade contratual e financeira, pois há um maior paternalismo com o quadro próprio.

Outro aspecto positivo importante verificado é a flexibilização técnica, ou seja, a facilidade de desvinculação de tecnologias ultrapassadas, conseqüentemente, há maior adaptabilidade às mudanças.

É mencionado na pesquisa que há uma possibilidade de os custos serem menores na terceirização, mas não há indicação precisa deste item. No entanto, é considerado por Giosa (1997, p.13-6) que o corte no excesso de pessoal acaba com a ociosidade quando há baixas demandas, e isso é positivo para a empresa.

A pesquisa reafirma o que diz o autor quando registra que a diminuição dos custos está relacionada a menos reclamações trabalhistas; ganho pela economia de escala; aumento da curva de aprendizagem na parceria e na eficiência, reduzindo os custos. Está relacionado aos custos a pulverização da ação sindical ao reduzir sua base de representação e, conseqüentemente, seu poder político e econômico, criando condições de desmobilização para movimentos grevistas.

Portanto, conclui-se que a despeito da resistência à terceirização revelada na pesquisa, há predominância de aspectos positivos dela e de seus benefícios para a empresa, dos quais destacamos:

- acesso a novos recursos tecnológicos;
- agilidade na implementação de novas soluções;
- previsibilidade dos gastos e prazos, com conseqüente aumento de eficiência e desempenho;
- acesso a novos recursos humanos especializados, com conseqüente mudança na cultura interna;
- focalização na atividade fim.

Tabela 3: Desvantagens da terceirização

Desvantagens da Terceirização	Nº. Resposta	%
Grande rotatividade de pessoal (prejudica o serviço)	5	14,00%
Perda de controle das atividades / dependência	4	11,00%
Perda do conhecimento tecnológico na empresa	4	11,00%
Custo mais elevado do que a execução própria	3	8,00%
O conhecimento do negócio fica com o terceiro	3	8,00%
Os Terceiros não "vestem a camisa" da empresa	2	5,50%
Dependência da firma terceira	2	5,50%
É necessário pessoal para o controle dos terceiros	2	5,50%
Nem sempre a qualidade dos terceiros é boa	2	5,50%
Compartilhamento de informações estratégicas com risco	2	5,50%
A empresa passa a investir menos no seu pessoal	2	5,50%
Por envolver grandes quantias a corrupção é favorecida	1	3,00%
Dificuldade de gestão do processo com prejuízo	1	3,00%
A licitação de terceiros é onerosa	1	3,00%
Processo de terceirização cria desgastes internos	1	3,00%
A troca de empresas terceirizadas é traumática	1	3,00%
Total	36	100%

FONTE: Dados primários, 2001.

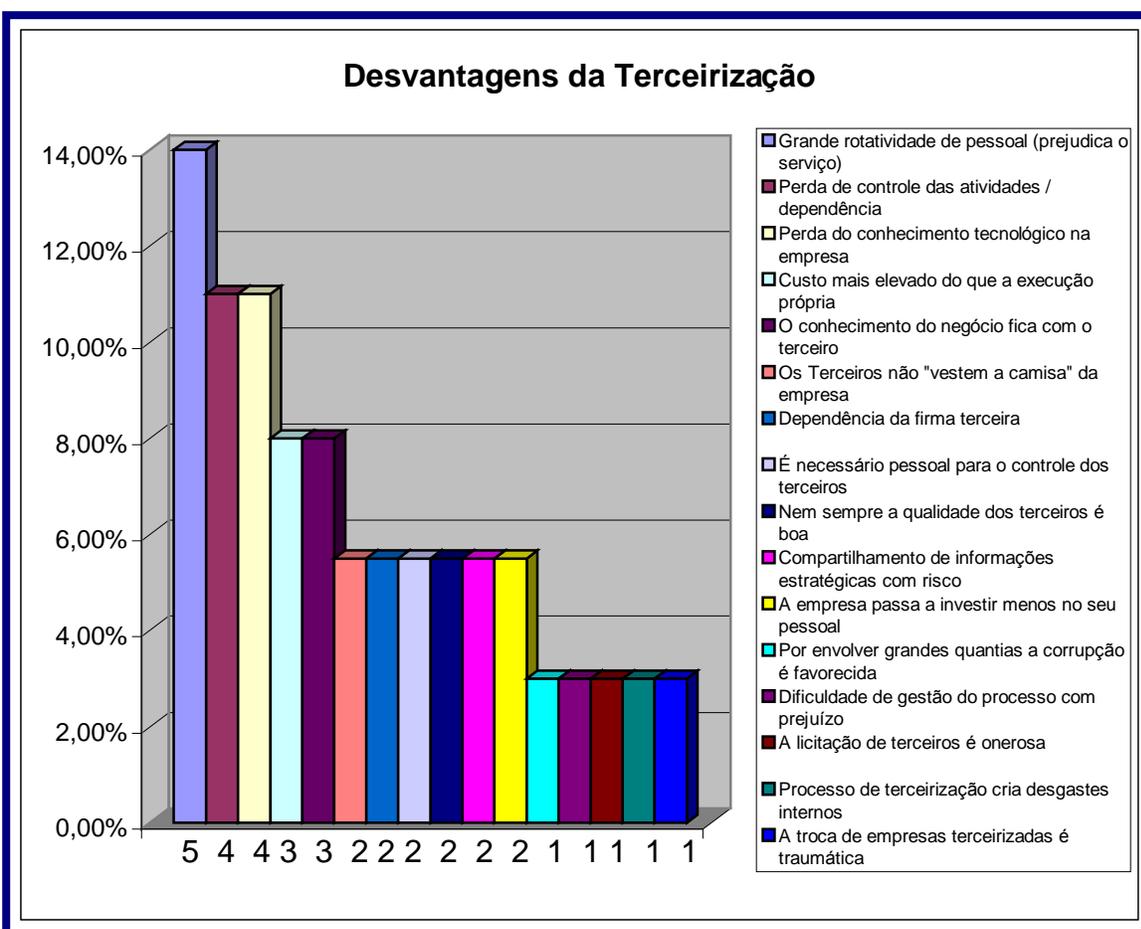


Figura 4: Gráfico ilustrativo pontual das desvantagens da terceirização

FONTE: Dados primários, 2001.

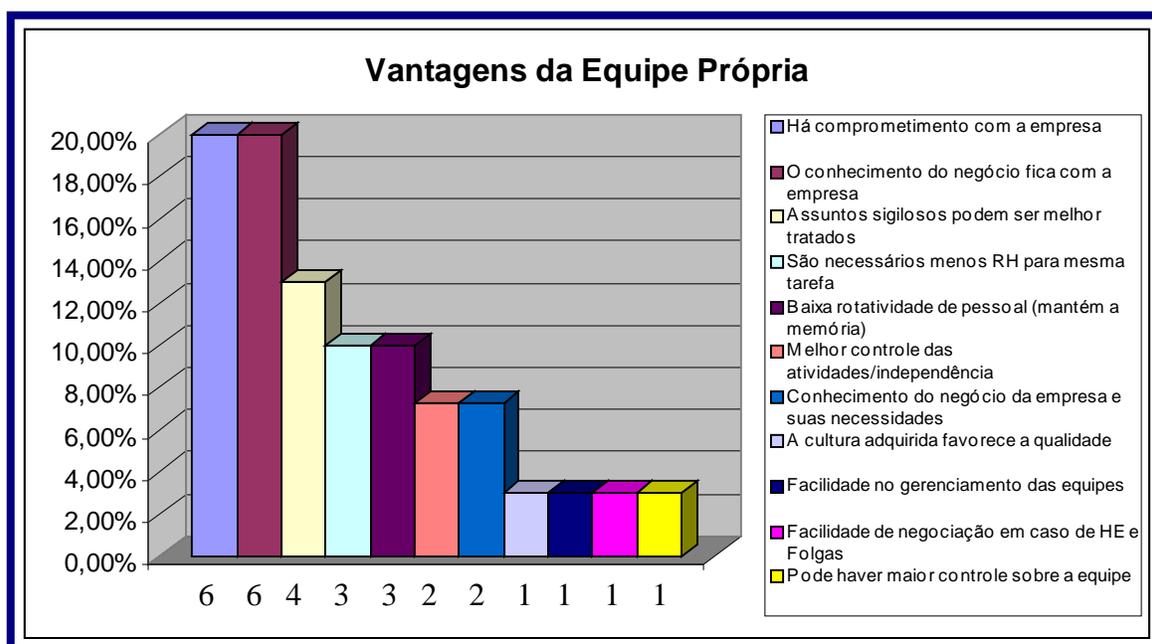
A figura acima apresenta com maior relevância a grande rotatividade de pessoal como fator negativo da terceirização, indicando que esta ocorrência prejudica a continuidade dos serviços. A perda de controle das atividades é outro fator relevante, considerado negativo, visto que, em função da grande rotatividade dos terceiros, pouca ou quase nenhuma documentação metodológica é realizada das atividades operacionais.

A perda do conhecimento tecnológico da empresa também é demonstrada como uma ocorrência negativa. A expertise tecnológica concentrada na mão de terceiros, e em função dos outros dois fatores já relacionados acima, ocasiona substancial prejuízo ao assentamento da cultura organizacional.

Tabela 4: Vantagens de se trabalhar com equipe própria

Vantagens da Equipe Própria	Nº. Resposta	%
Há comprometimento com a empresa	6	20,00%
O conhecimento do negócio fica com a empresa	6	20,00%
Assuntos sigilosos podem ser melhor tratados	4	13,00%
São necessários menos RH para mesma tarefa	3	10,00%
Baixa rotatividade de pessoal (mantém a memória)	3	10,00%
Melhor controle das atividades/independência	2	7,25%
Conhecimento do negócio da empresa e suas necessidades	2	7,25%
A cultura adquirida favorece a qualidade	1	3,00%
Facilidade no gerenciamento das equipes	1	3,00%
Facilidade de negociação em caso de HE e Folgas	1	3,00%
Pode haver maior controle sobre a equipe	1	3,00%
Total	30	100%

FONTE: Dados primários, 2001.

**Figura 5: Gráfico ilustrativo pontual das vantagens de equipe própria**

FONTE: Dados primários, 2001.

O comprometimento com a empresa, o esforço para manter em foco o negócio principal da empresa e o tratamento de assuntos sigilosos que resguardam a empresa dos concorrentes são fatores vantajosos de se trabalhar com equipe própria demonstrados na figura acima.

Tabela 5: Desvantagens de se trabalhar com equipe própria

Desvantagem da Equipe Própria	Nº. Resposta	%
Custos elevados de manutenção, atualização e treinamento	3	25,00%
Prejudica a produtividade	1	8,00%
Nem sempre os funcionários são capacitados	2	16,00%
Preocupação com o RH em detrimento da empresa	1	8,00%
Geração de passivo trabalhista	2	17,50%
Dificuldade de gerenciamento de horários de trabalho	1	8,00%
Maior tempo para a internalização de novas tecnologias	1	8,00%
Excesso de proteção legal	1	8,00%
Total	12	100%

FONTE: Dados primários, 2001.

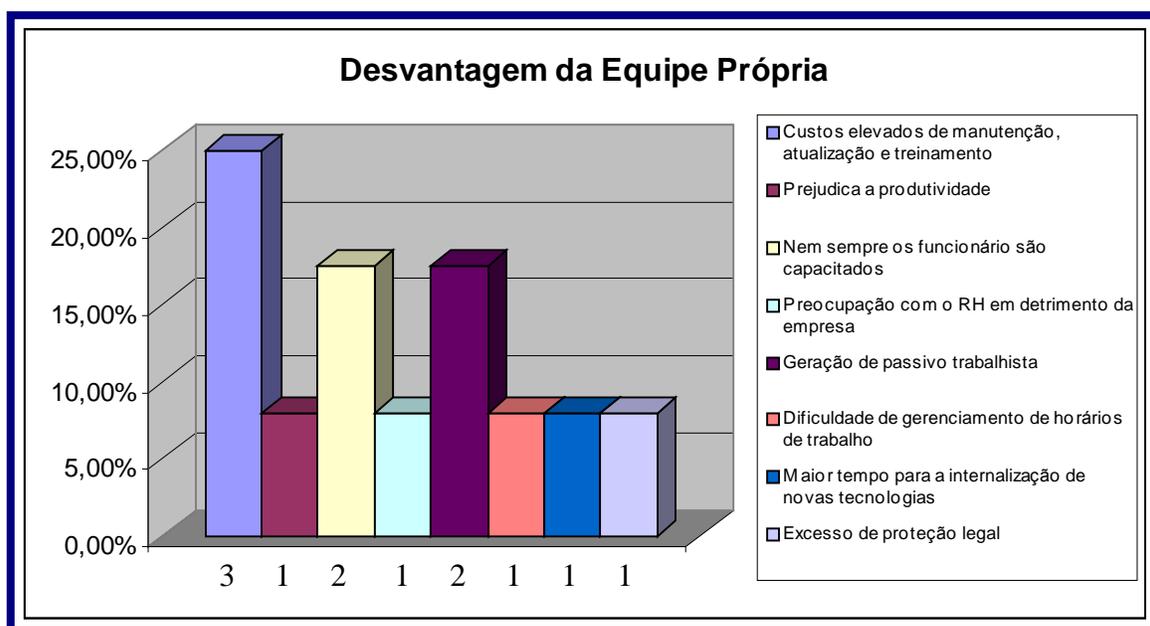


Figura 6: Gráfico ilustrativo pontual das desvantagens de se trabalhar com equipe própria

FONTE: Dados primários, 2001.

A figura acima demonstra que o custo de treinamento com o pessoal de quadro próprio pode ser considerado uma desvantagem, em função dos funcionários não estarem atualizados com as ferramentas tecnológicas apresentadas no mercado. Em geral, as empresas que oferecem treinamento apresentam elevados preços, principalmente quando se trata de treinamento para funcionário público. O provisionamento de verbas para treinamento de pessoal nem sempre é suficiente, e demanda visão e vontade política dos administradores no planejamento anual destes recursos.

4.4 Conclusões e Sugestões para a Empresa

O processo de terceirização na empresa por não ter seguido as orientações necessárias indicadas pelos diversos autores sobre este processo, tem causado alguns transtornos à empresa.

O crescimento das demandas no setor de informática, exigindo novas aplicações por parte dos clientes, aliado à pressão normal para manutenções corretivas e evolutivas das aplicações existentes, e somado a estes fatores os diversos planos

de demissão voluntária incentivados pela empresa, obrigou seus administradores de maneira urgente, buscar na terceirização uma forma de atender as demandas do setor de informática. Portanto, a terceirização neste caso não foi implantada em decorrência de um planejamento estratégico criado pela empresa.

Segue abaixo algumas considerações e sugestões à empresa, baseadas na pesquisa realizada e nos objetivos deste trabalho conforme estão registrados no capítulo primeiro.

4.4.1 Não se terceiriza atividades fins

A pesquisa confirma o que escreve Feeny e Willcocks (1998, p.132-8) sobre o que não se deve terceirizar em setores de informática, partindo da premissa de que não se terceiriza atividades fins.

Segundo o autor, não devem ser despendidos esforços para descobrir se os sistemas de informática são centrais ou não para a organização, mas se deve identificar quais as competências essenciais dos serviços de informática que capacitam a empresa a ser eficaz em sua tecnologia da informação a longo prazo.

A pesquisa mostra que os sistemas e projetos que dão sustentação econômica a empresa estão todos sendo administrados por terceiros, desde a sua concepção à sua manutenção e controle.

A empresa não possui condições próprias administrativas e técnicas para desenvolver novos sistemas, e seus atuais técnicos do setor de informática não possuem conhecimentos necessários para administrarem de maneira mais efetiva os sistemas e projetos que já estão implantados.

4.4.2 Manutenção de equipes próprias

A pesquisa mostra que é mais vantajoso trabalhar com equipes próprias em função de se manter maior comprometimento profissional com a empresa; a expertise do negócio principal fica sob responsabilidade dos funcionários da empresa; assuntos que envolvem a segurança da informação podem ser tratados com maior liberdade, e a baixa rotatividade de recursos humanos, por se tratar de servidores concursados, facilitam manter a cultura organizacional.

Cabe ressaltar aqui que o patrimônio humano da organização pode representar

diretamente o negócio principal da empresa. Portanto, o problema de gestão e motivação do pessoal técnico pode comprometer o sucesso da própria atividade empresarial.

Gil (1998), recomenda manter equipe própria pois, a área de consultoria interna organizacional em suas três funções: auditoria, segurança e informática, por darem sustentação a empresa, não devem ser terceirizadas.

A pesquisa também mostra que quase a totalidade do setor de informática está terceirizada, sendo poucos os funcionários que desenvolvem e dão suporte aos projetos que sustentam a empresa, situação que vem contrariar Feeny e Willcoks (1998, p.132-8, *apud* BERNSTORFF e CUNHA, 2001), em pesquisa realizada em 61 empresas nos Estados Unidos e na Grã Bretanha.

Estes autores identificaram nove competências essenciais em tecnologia da informação que não devem ser terceirizadas, entre elas menciono as seguintes:

- a liderança ou diretor de tecnologia da informação, que são o elo do centro de informática com o restante da empresa, sendo responsáveis pelas estruturas, processos e recursos humanos, possibilitando a formação de uma cultura, a fim de que o setor de informática propicie as soluções organizacionais;
- a inovação, que se relaciona à capacidade de projetar inovações tecnológicas, aprimorando os processos empresariais, deve estar sob o comando dos funcionários; a plataforma técnica, a integração e a flexibilização dos serviços de informática e a infra-estrutura devem ser coerentes às necessidades atuais e futuras da organização; o parceiro não fará nada eficaz se não obtiver lucro;
- a coordenação: quem decide escolhe a estratégia, contrata e gerencia os parceiros.

Constata-se que é difícil reverter o processo de terceirização no Departamento de Informática da empresa, pelo fato de que a recomposição do quadro técnico da empresa é extremamente complicado de ser realizado. Por se tratar de uma empresa pública, é necessária a realização de concurso público, mecanismo complexo e demorado. No entanto, a vontade política e administrativa da empresa pode seguramente reverter esta situação.

Outro fator preponderante está relacionado ao salário pago por empresa pública aos profissionais da área de informática, que na grande maioria dos casos é inferior

aos salários pagos por empresas privadas, dificultando o interesse dos profissionais da área a se candidatarem ao processo de seleção para o serviço público.

Há que se considerar ainda o interesse político da privatização, que, por se tratar de uma empresa administrada diretamente pelo governo do Distrito Federal, há políticos e administradores que vêem a terceirização do Departamento com bons olhos.

A despeito de a pesquisa apontar que estrategicamente é inviável a implantação da terceirização, não fazendo uso de equipe própria, alguns autores não concordam com esta postura, observando que não há uma forma definida para esta estratégia organizacional.

4.4.3 Alguns fatores negativos evidenciados na terceirização

Verifica-se na pesquisa que a terceirização no geral demonstrou alguns fatores negativos, tais como:

- a falta de capacitação ligada à qualificação dos terceiros;
- as dificuldades com interfaces;
- funcionários com problemas de relacionamento com os terceiros;
- perda de controle sobre a qualidade;
- alguma resistência dos funcionários com a terceirização, impactando na produtividade;
- perda de controle sobre os custos dos projetos desenvolvidos pelos terceiros;
- perda de controle sobre os prazos e cronogramas de serviços;
- a cultura dos terceiros não se adapta ao padrão da empresa;
- processo de licitação dispendioso e muito demorado.

Os elementos relacionados acima merecem atenção dos administradores da empresa, para se evitar que a terceirização não traga danos à empresa.

4.4.4 Custo logístico

Deve ser considerada como uma condição confortável e de baixo custo para as empresas contratadas o fato de que as despesas gerais tais como lanche, energia elétrica, água, material de expediente, limpeza, apoio administrativo, assinatura de periódicos, vigilância, transporte e manutenção, comunicação, aluguel, infraestrutura para os equipamentos computacionais e computadores são assumidas pela empresa contratante.

Esta postura aumenta os custos operacionais da empresa pesquisada em benefício da empresa contratada. O ideal seria o desenvolvimento e manutenção dos sistemas em regime de fábrica, isto é, a empresa contratada utiliza suas instalações físicas para o desenvolvimento e suporte de sistemas. Usando este mecanismo os custos com os terceiros, para a empresa contratante, seriam reduzidos.

4.4.5 Identificação prévia dos parceiros

Considerando a pesquisa sob análise, concluiu-se que o processo de terceirização no centro de informática da empresa deveria ter passado por prévio estudo sobre a oferta de fornecedores e prestadores de serviços disponíveis no mercado, evitando-se, com este procedimento, a dependência da contratante de uma só empresa na prestação de múltiplos serviços que compõem o negócio principal da empresa.

A dependência de uma só prestadora de serviços e, principalmente, relacionada às atividades fundamentais da empresa, importa em desestabilização do ambiente interno da organização.

Teixeira Filho (2001), professor universitário e consultor de informática, salienta que na identificação de parceiros deve ser realizada uma análise dos prestadores potencialmente interessantes para a empresa, para a terceirização daquele serviço. Devem ser considerados, neste estágio do processo, os diversos fornecedores, empresas afins, consultorias especializadas e até mesmo concorrentes, que detenham expertise para a realização do serviço.

4.4.6 Fatores positivos de maior destaque da terceirização na empresa

Os fatores de maior destaque indicados como vantagens da terceirização na empresa foram a agilidade no gerenciamento de mão-de-obra, a não-geração de passivo trabalhista e um melhor foco operacional da empresa.

Foi evidenciado pelos gerentes da empresa que gerenciar terceiros é mais favorável, em função da facilidade na substituição destes quando não atendem às expectativas da empresa, sem a necessidade de realizar concurso público como é norma da empresa.

4.4.7 Fatores negativos de maior destaque da terceirização na empresa

Como desvantagens foram apontadas, com maior destaque, a rotatividade de pessoal, a dependência técnica da empresa contratada e a perda do conhecimento tecnológico da empresa contratante.

A rotatividade dos terceiros na empresa tem causado transtornos na continuação dos projetos que são desenvolvidos por eles. Visto que não possuem vínculo empregatício com a empresa, quando lhes é oferecida uma proposta melhor de trabalho sob o ponto de vista financeiro, deixam a empresa, e conseqüentemente os projetos que estão sob as suas responsabilidades sofrem solução de continuidade.

A pesquisa demonstra ainda que não houve um diagnóstico prévio para se verificar a viabilidade da terceirização, não se observou também as etapas para a implementação da terceirização, e os riscos e os complicadores não foram avaliados, como sugere o capítulo três deste trabalho.

As recomendações acima apresentadas visam uma orientação geral à empresa. Cumpre observar que não existe uma forma única para implementação da terceirização, cabe aos gestores da empresa analisar e buscar com especialistas neste assunto, orientações que venham conduzir este processo de terceirização de maneira mais adequada e segura para a empresa.

5 CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Verificou-se neste trabalho que o sucesso da terceirização depende da seriedade e competência não só do prestador de serviços ou terceirizados, mas também da empresa que terceiriza.

É importante que a empresa contratante realmente saiba o que quer e informe os níveis de qualidade desejados. Além disso, uma relação madura e profissional, em que cada parte cumpre seu papel com dedicação e honestidade, é a maior garantia de bons resultados na terceirização em informática. De fato, há muitos casos bem sucedidos, em que o resultado líquido final é vantajoso, com pontos positivos superando os negativos.

A decisão de terceirizar deve ser precedida de um sólido planejamento, onde os objetivos, etapas, meios e recursos sejam definidos claramente.

O primeiro trabalho para introduzir mudanças é a conscientização dos funcionários, pois são eles que irão administrá-las, depois é preciso desenvolver internamente as formas de implantação, manutenção e controle.

O amparo jurídico no processo de adesão é indispensável. A não adoção de medidas que afastem os riscos pode acarretar em autuação fiscal, inquéritos judiciais e sanções nos tribunais de contas.

Não existe uma postura estratégica única ou padronizada para a implementação da terceirização, do contrário várias organizações teriam a mesma eficácia. Cada modelo é exclusivo e adequado às variáveis organizacionais como cultura, política, direção e limitações cognitivas, entre outras.

A idealização estratégica da terceirização é racional, porém, sua implementação é incremental, onde a ilógica, a ambigüidade e a intuição são componentes inerentes ao processo formal e informal presente em qualquer organização.

Esses processos são influenciados pela percepção das vantagens e desvantagens, conforme os grupos de interesses, as subculturas, os esquemas interpretativos e os níveis de poder diferenciados Brasil (1993, p.6-11, *apud* BERNSTORF e CUNHA, 2001).

Verifica-se que é possível a terceirização quando há visão estratégica e clareza

da missão dos gestores da empresa em adotá-la.

É possível ainda quando a atividade acessória da empresa é a atividade principal do terceiro, e ele a realiza melhor do que a empresa, sendo capaz de agregar maior valor ao serviço ou produto.

Particularmente no setor de informática muitos erros têm sido cometidos, variando os resultados de sucessos evidentes a fracassos que trazem prejuízos a empresa. Evidentemente, a terceirização é uma das ferramentas de gestão que sendo aplicada de maneira segura e prudente, pode garantir para a empresa um diferencial de competitividade no mercado.

A terceirização atualmente passa a ser uma peça importante nos setores de informática, na medida em que transforma a flexibilidade e a capacidade de escolha numa opção que atende o curto prazo e permite o desenvolvimento de uma política de médio e longo prazos. É necessário porém, definir na terceirização quais as responsabilidades das partes envolvidas, e como elas podem ser controladas. Portanto, representa mais um problema de processo, de postura, de abordagem e de preparação estratégica do que de tecnologia.

Assim, verifica-se que os objetivos propostos para esta dissertação foram atingidos, quais sejam, identificar e analisar as vantagens e desvantagens do processo de terceirização praticado nas empresas que possuem centros de informática, efetuar uma revisão bibliográfica sobre a natureza da terceirização, considerando suas vantagens, desvantagens e aspectos legais, analisar o processo de terceirização implantado no centro de informática de uma empresa estatal aplicando o estudo de caso, e sugerir com base na revisão bibliográfica e no estudo de caso, parâmetros para implantar a terceirização em empresas que possuem centro de informática.

5.1 Recomendações para Futuros Trabalhos

Concluiu-se que são escassos os estudos da terceirização em centro de Informática, principalmente nos setores públicos. Há uma tendência dos servidores públicos afirmarem empiricamente que a prática da livre concorrência versus o quadro próprio de recursos humanos no setor de informática é mais vantajosa que a terceirização.

Não se considerou neste trabalho os custos financeiros relacionados na manutenção de quadro próprio ou equipes terceirizadas, se são mais ou menos dispendiosos.

Como sugestão para futuros trabalhos, é interessante que sejam explorados assuntos que não estão no escopo desta pesquisa, mas pode obtê-la como ponto de partida. Por isso, é conveniente que sejam estudados os assuntos que não foram aqui tratados devido ao limite da pesquisa, tais como:

- os impactos sociais da terceirização;
- se a terceirização contribui para a distribuição de renda e queda do desemprego;
- se há ganho na competitividade empresarial dos serviços terceirizados;
- se há ganho de qualidade nos serviços terceirizados;
- qual a maneira mais eficaz de se controlar os projetos terceirizados em informática; e
- como é visto pelo cliente final os produtos e serviços que são terceirizados.

6 REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BARUFFI, Valmira. **Terceirização da área de informática nas indústrias têxteis de Blumenau**. Monografia. Bacharelado em Economia. Blumenau: FURB, 1998.
- BELL, Daniel. **O advento da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Cultrix, 1973.
- BENDOR-SAMUEL, Peter. **Outsourcing's cost saving magic**. *Outsourcing Journal*. Disponível em <info@outsourcing-journal.com>. Acesso em março de 2000.
- BERNSTORFF, Vitor H. e CUNHA, João C. **O que as organizações buscam e alcançam com a terceirização em tecnologia da informação (TI)**. Disponível em <www.informal.com.br/artigos>. Acesso em fevereiro de 2002.
- BEZERRA, José E. Alexandrino. **Um estudo da manutenção predial na gestão terceirizada dos condomínios com base na TPM**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 2000.
- BRASIL, Haroldo Guimarães. **A empresa e a estratégia da terceirização**. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 33, n. 2, mar./abr. 1993.
- CARVALHO, Ruy de Quadros. **Projeto de primeiro mundo com conhecimento e trabalho do terceiro?** Textos para discussão, nº 12. Campinas: Instituto de Geociências. Unicamp, 1992.
- COGE, Comitê de Gestão Empresarial. **Terceirização: Uma abordagem para o setor elétrico**. São Paulo: ICEA, 1994.
- CURY, Antônio. **Organização & Métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Terceirização dos serviços públicos**. *Boletim de Direito Administrativo*, jan. 1996, p.16-19.
- DRUCKER, Petter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- EARL, Michael J. **Deve-se terceirizar a informática?** *HSM Management*. São Paulo, v. 1, nº 6, jan../fev. 1998.
- FERREIRA-DA-SILVA., Eduardo Ramos. **Terceirização no serviço público: o resgate da administração**. *RBA – Revista Brasileira de Administração*. São Paulo, v. 8, n. 23, out. 1998.
- FILHO, Jayme Teixeira. **Orientações Gerais Para Terceirização de Serviços em Informática**. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/art018.htm>. Acesso em setembro 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

GIOSA, Lívio **A terceirização: uma abordagem estratégica**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GRINOVER, Paula. **Um parceiro confiável**. *Network Computing*. São Paulo, nº 3, p.19, mar. 2001.

HENDRY, John. **O custo oculto da terceirização**. *Revista HSM Management*. nº 2, p.82, 1998.

IT MÍDIA. **Grandes Empresas, Grandes Terceirizações**. *Network Computing*. Disponível em www.networkcomputing.com.br. Acesso em setembro 2001.

KLING, Rob. **More information, better jobs? Occupation stratification and labor-market segmentation in the United States'information labor force**. *The Information Society*. UK, v.7, n. 2, p.77-107, Jun. 1990.

LEITE, Jaci C. **Tereceirização em informática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MAGALHÃES, Eduardo. **Terceirizar ou não terceirizar: Eis a questão**. *Revista Gestão Empresarial*. São Paulo, n. 5, nov. 1999.

MARANHÃO, Délio; CARVALHO, Luiz Inácio B. **Direito do Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1993.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Heloisa H. Teixeira de Souza e RAMALHO, José R. **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo: Hucitec: CEDI/NETES, 1994.

MIRSHAWKA, Vitor. **Manutenção Preditiva: caminho para zero defeito**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 991.

OLIVEIRA, Paulo Antonio Fuck de. **Terceirização como estratégia**. *Bate Byte*. Curitiba, ed. 52, mar. 1996.

REZENDE, Wilson. **Terceirização: a integração acabou?** *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 37, n. 4, out./dez. 1997.

SILVA, Eduardo Ramos Ferreira da. **Terceirização no serviço público: o resgate da administração**. *Revista Brasileira de Administração*. 1998, p.35.

TEIXEIRA, Ana C. Gomes. **Terceirização como estratégia de negocio**. Brasília: Texto produzido para Fundação Getulio Vargas, abril, 1999.

VIDAL, Alcides G. **Terceirização: a arma empresarial**. São Paulo: Érica, 1993.

VITRO, R.A. **Para uma economia do desenvolvimento baseada em conhecimento.** *Rev. Esc. Bibliotecon.* Belo Horizonte, UFMG, v. 22, n. 1, p.9-37, jan./jun. 1993.

6 APÊNDICE

Seguem relacionadas às respostas fornecidas conforme a pesquisa.

è Vantagens e desvantagens da terceirização no centro de informática

Vantagens:

- Compartilhamento das obrigações e deveres junto ao terceiro.
- Divisão de responsabilidades por meio de cláusulas de obrigações e penalidades.
- Necessidade de substituição, renovação e flexibilização dos recursos de mão-de-obra.
- Permite que o contratante exija níveis de qualidade e excelência acentuados.
- Implica menores custos com mão-de-obra, pois a carga tributária incidente sobre o emprego formal assume índices extremamente significativos para as empresas.
- Contratação de profissionais já treinados, eliminando este ônus da empresa.
- Bloqueio de ações corporativistas que a estabilidade funcional pode gerar.
- Permite ganhar em escala.
- Redução de investimento.
- Possibilidade de contratação de mão-de-obra especializada sem necessidade de realização de concursos públicos.
- Formação de parceria entre as empresas.
- Melhoria do nível dos serviços.
- Facilidade na substituição de funcionários que não atendam às expectativas da empresa.
- Não geração de passivo trabalhista.
- Custos mais explícitos.
- Equipe própria reduzida e centrada no usuário.

- Possibilidade de aplicar multas/penalidades em relação a serviços mal executados.
- Possibilidade de aquisição de conhecimento por parte dos funcionários da empresa contratante quando da execução de trabalhos em conjunto com terceiros especialistas.
- Administração dos projetos por resultados.
- Possibilidade de haver flutuação na quantidade de pessoas alocadas, proporcionalmente à demanda existente. Isto permite diminuir os custos quando a demanda é pequena.
- Maior flexibilidade tanto na dispensa como na alocação de novos recursos.
- inexistência de custos/investimentos com a atualização profissional do corpo técnico.
- Maior facilidade de obtenção de mão-de-obra especializada (já treinada).
- Menor gasto com treinamento.
- O corpo gerencial da empresa pode dedicar mais atenção ao foco do negócio.
- Não preocupação com encargos trabalhistas dos empregados terceirizados.
- Possibilidade de reduzir custos da mão-de-obra quando da renegociação do contrato de prestação de serviços.
- Política mais flexível para aumentar e reduzir os quadros de pessoal, adequando-se com maior rapidez ao mercado.
- Redução das despesas administrativas.
- Manter o foco no negócio da Empresa.
- Teoricamente, ter-se-ia os melhores profissionais do mercado, prestadores de serviço, treinados e atualizados. Esta expectativa não tem sido uma realidade; ao buscar mão-de-obra no mercado, a empresa tem servido de estágio para os novos profissionais, entretanto, paga às contratadas o mesmo valor de um profissional qualificado.
- Mão-de-obra mais especializada.
- Maior flexibilidade para contratação de mão-de-obra.

- Diminuição de custos e encargos com pessoal.

Desvantagens:

- Perda de controle e poder ou baixo controle e poder sobre as atividades terceirizadas.
- Caso a empresa não domine bem o seu negócio ou não tenha a exata noção do que terceirizar, ela corre um sério risco de criar dependência e ficar refém da terceirização, o que, via de regra, gera conflito e prejudica o sucesso em sua linha de atuação.
- Causa a dependência dos terceiros. A empresa não tem ou tem pouco controle sobre o que foi terceirizado.
- Normalmente os terceiros não "vestem a camisa da empresa".
- Nem sempre a qualidade dos profissionais terceirizados é a desejada.
- Todo o conhecimento do negócio acaba ficando com os terceiros.
- Há a necessidade de pessoas para controlar contratos e supervisionar os serviços terceirizados.
- Dependendo da negociação, o custo pode ser mais elevado do que executar os serviços por funcionários próprios.
- Normalmente, a rotatividade dos profissionais terceiros é mais alta do que a rotatividade dos funcionários da empresa, causando atraso ou mesmo a descontinuidade na execução dos serviços.
- Normalmente, ocorrem problemas na transição de uma empresa para outra quando do vencimento do contrato.
- A empresa passa a investir menos na formação de seus profissionais.
- Grande nível de dependência dos terceiros.
- Alta rotatividade de técnicos.
- Necessidade de se estabelecer controles adicionais e necessários ao gerenciamento dos contratos de terceirização.
- Perda de precioso tempo tanto na elaboração de editais como na participação do processo licitatório.
- Compartilhamento de informações consideradas estratégicas para o negócio da empresa.

- Possibilidade de a empresa ter informações sigilosas / estratégicas nas mãos de concorrentes.
- Fragilidade no assunto segurança.
- Perda do conhecimento tecnológico por parte do corpo técnico da empresa.
- Processo desgastante para o atual quadro de funcionários.
- Alta rotatividade de pessoal.
- Possível falta de comprometimento com a empresa, ocasionado pela não existência de vínculo empregatício.
- Se não for bem gerenciada pode levar à perda do conhecimento das regras do negócio, passando todo o conhecimento para a empresa terceirizada.
- Dependência, a longo prazo, da mão-de-obra e tecnologia terceirizada.
- Pode levar à insatisfação e desmotivação do quadro funcional próprio.
- A empresa fica na mão de terceiros em caso de falência, greve ou na renovação do contrato.
- Dependência de terceiros.
- Perda do domínio e da inteligência sobre os produtos (sistemas).
- Falta de treinamento dos empregados da empresa.
- Alta rotatividade da mão-de-obra.
- Riscos de vazamento de informações estratégicas.
- Custo elevado.
- Dificuldade de gerenciamento pela contratante. Com a falta de treinamento dos gestores da empresa, como saber se as horas cobradas pela manutenção / desenvolvimento de um sistema estão adequadas, ou se o valor cobrado pelo trabalho é adequado?
- “Terceirização Pública”, isto é, alguns ex-empregados de empresas públicas comentam que nas empresas prestadoras de serviço, nas quais trabalham atualmente, são menos demandados e mais bem remunerados. Tal depoimento espelha a dificuldade de gerenciamento / acompanhamento dos serviços prestados por terceiros.

- Alta rotatividade com pessoal.
- Perda da cultura da empresa.

è **Vantagens e desvantagens de equipe própria**

Vantagens:

- Formar uma força de trabalho comprometida com os objetivos da empresa.
- A inteligência da empresa deve estar nas mãos de funcionários próprios, gerando menor retrabalho.
- A baixa rotatividade facilita o direcionamento do trabalho, gerando menor treinamento.
- Poder sobre os meios.
- Mantém-se a memória da empresa.
- Pode haver um maior controle sobre a equipe.
- Todo o conhecimento estará dentro da própria empresa. Os investimentos em treinamento renderão benefícios para formar equipes próprias mais capacitadas.
- Os funcionários estarão mais empenhados em construir a empresa - "vestem a camisa".
- Na informática da empresa, percebe-se que uma quantidade menor de funcionários próprios pode executar o mesmo serviço com a mesma qualidade.
- Maior nível de comprometimento dos funcionários para com a empresa.
- Sigilo das informações.
- As informações "pertencem" à empresa.
- Baixa rotatividade do corpo funcional.
- Boa produtividade.
- Aumento da "confiança" na discussão de assuntos que requerem sigilo.
- Melhor qualidade do trabalho desenvolvido em função do conhecimento, por parte do funcionário, da cultura da organização e do "*modus operandi*" da empresa.

- Maior comprometimento com a empresa.
- Facilidade para redefinição.
- Maior nível de domínio e controle dos processos pelas áreas gestoras.
- Facilidade de negociação em casos de horas-extras e folgas.
- Segurança da informação.
- Convivência com os processos internos.
- Controle dos processos e manutenção das regras e inteligência do negócio; desta forma, a empresa tem maior segurança em relação à informação.
- Maior nível de segurança.
- Maior facilidade de gerenciamento.
- Possibilidade de acompanhar de perto as operações.
- Equipe atualizada, treinada e que conhece o negócio da empresa e suas necessidades.
- Maior compromisso funcionário-empresa.
- Poder sobre as áreas.
- Maior continuidade da cultura dos serviços da empresa.

Desvantagens:

- Custos elevados de manutenção e treinamento.
- A geração de equipes corporativistas, com forte preocupação pessoal em detrimento da empresa.
- Pode ocorrer acomodação dos funcionários, causando pouco rendimento nos trabalhos.
- Nem sempre os funcionários existentes são capacitados suficientemente para atender a todas as demandas.
- Custo mais elevado.
- Geração de passivo trabalhista.
- Maior tempo para o aprendizado e internalização de novas técnicas e tecnologias.

- Dificuldade para o gerenciamento de horários de trabalho.
- A estabilidade do emprego pode gerar acomodações.
- Alto custo de treinamento e atualização dos profissionais, o que, se não ocorrer, resulta em profissionais despreparados.
- Excesso de proteção legal para com o funcionário.
- Aumento dos custos devido aos encargos trabalhistas e fiscais.

è **Vantagens e desvantagens de trabalhar com terceiro:**

Vantagens:

- Disponibilidade para renovação, substituição e movimentação.
- O gerenciamento de equipes é mais tranquilo, em função da característica do vínculo empregatício.
- Geralmente o profissional contratado possui boa experiência em outras empresas.
- Pode ocorrer acomodação dos funcionários, causando pouco rendimento nos trabalhos.
- Nem sempre os funcionários existentes são capacitados suficientemente para atender a todas as demandas.
- Custo mais elevado.
- Geração de passivo trabalhista.
- Maior competitividade interna com ganhos na produtividade.
- Facilidade no gerenciamento e na reposição de mão-de-obra.
- Assiduidade no trabalho.
- Teoricamente, maior facilidade para trazer funcionários altamente qualificados para a empresa.
- Alocação mais rápida de pessoal, caso necessário.
- Existência de profissionais mais atualizados.
- Maior produtividade.

Desvantagens:

- Falta de comprometimento.
- Alto custo para a empresa.
- Nível discutível do comprometimento dos terceiros para com a empresa.
- Desconhecimento, por parte dos terceiros, quanto à cultura organizacional e o "*modus operandi*" da empresa.
- Frequentes interrupções no desenvolvimento dos projetos, em função da rotatividade de pessoal.
- Compartilhamento de informações consideradas estratégicas para a empresa.
- Rotatividade da mão-de-obra em função da falta de compromisso ou vínculo. A empresa investe em treinamento e o terceiro pode a qualquer momento sair para outra empresa.
- A questão da segurança da informação em mãos de terceiros.
- Rotatividade de mão-de-obra.
- Grau de comprometimento com a empresa.
- Falta de conhecimento do negócio da empresa.
- Falta de comprometimento com o negócio da empresa.
- Alta rotatividade.
- Dificuldade de rotatividade dentro da empresa.
- Falta de controle no gerenciamento técnico.
- Perda da identidade corporativa.
- Redução do poder de tomada de decisão.
- Redução do conhecimento técnico da empresa.
- Entrega de áreas vitais a terceiros.
- Descomprometimento do profissional para com a contratante.

Pesquisa interna sobre Terceirização

As respostas coletadas às perguntas deste formulário servirão para compor um trabalho de pesquisa acadêmica sobre terceirização em Centros de Informática. Solicito aos senhores a gentileza de relacionar em ordem de prioridade as respostas para cada pergunta.

Após a consolidação das respostas serão encaminhadas aos senhores para validação.

- 1)Quais as vantagens da terceirização?
- 2)Quais as desvantagens da terceirização?
- 3)Quais as vantagens em se trabalhar com equipe própria (funcionários)?
- 4)Quais as desvantagens em se trabalhar com equipe própria (funcionários)?
- 5)Quais as vantagens em se trabalhar com terceiros?
- 6)Quais as desvantagens em se trabalhar com terceiros?