

## UNIDADE 4 – TERCEIRIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

### MÓDULO 1 – A TERCEIRIZAÇÃO E SEUS ASPECTOS BÁSICOS

**01**

#### 1 - A TERCEIRIZAÇÃO NO MODELO ADMINISTRATIVO ATUAL

A Terceirização da Produção (TS) veio demonstrar a idéia de que, no ambiente industrial, os formatos rígidos das organizações que utilizam os modelos fordista e taylorista já estão sendo substituídos por uma arquitetura mais flexível.

As estratégias de crescimento convencional do processo produtivo custam caro e reduzem lucros. Custam caro porque a empresa tem de investir em novos ativos, seja construindo-os desde o início (ampliação ou construção de uma fábrica, por exemplo), seja adquirindo ativos existentes no mercado (compra de equipamentos, por exemplo). Reduzem lucros porque as margens de lucro devem manter-se reduzidas por algum tempo para pagar o investimento. Essa é a razão porque o “crescimento alavancado”, no qual se utilizam ativos de terceiros, está ganhando força em todo o mundo.

Crescer de forma alavancada não significa, necessariamente, abrir mão do lucro, como pensam muitos executivos. Ao aproveitar os ativos de outras companhias para crescer, uma empresa pode ter os benefícios de uma etapa da sua produção realizada, sem custear uma atividade que não é a sua atividade-fim.



**Fordista - Henry Ford**

**Modelo fordista (capitalismo industrial) – Empresas de produção de massa, para mercados estáveis, guiados pelo custo e pelo preço baixo, para o cliente que compra produtos padronizados e baratos; são as empresas típicas do capitalismo industrial.**



*Taylorista (Frederick Taylor)*

As teorias científicas que prevêm, restringem e resumem fatos organizacionais têm origem nos primórdios da administração científica, em 1895. Então, Frederick Taylor, na tentativa de resolver a questão do valor justo dos salários para a época, apresentou à Sociedade Americana dos Engenheiros Mecânicos seu estudo de tempos e movimentos. Além desse estudo, para garantir a racionalização dos movimentos e o aprimoramento do trabalho operacional, Taylor defendeu em seu livro *Shop Management*, a necessidade de se buscar a pessoa mais qualificada para cada tarefa.

- Nasceu na Filadélfia, EUA, em 1856.
- Em 1893, publicou "Um sistema de gratificação por Peça" (*A piece rate System*).
- Em 1895, publicou "Anotações acerca de Correias" (*A note on Belting*).
- Em 1903, publicou "Direção de Fábricas" (*Shop Management*).
- Em 1911, publicou "Princípios de Administração Científica" (*The Principles of Scientific Management*).

#### Antes de Taylor

- Sistema de Iniciativa e de Incentivo.
- Subterfúgios ao sistema de remuneração por peça.
- Baixa produtividade.
- Baixos salários.

#### Importância de Taylor

- Pioneirismo: análise sistemática de organizações.
- Ciência, em lugar de empirismo.
- Luta pela harmonia de interesses entre patrão e empregado.
- Alta produtividade.

Primeiro Período de Taylor – *Shop Management* (1903)

Referência: Boa administração = métodos científicos + salários, custo unitário menor.

### Princípios e processos padronizados

- Adequação dos materiais e condições de trabalho dos empregados, que devem ser cientificamente distribuídos por seus postos de trabalho, de acordo com as suas funções.
  - Adestramento do trabalhador.
  - Boas relações entre administradores e trabalhadores
- Segundo Período de Taylor – Princípios de Administração Científica (1911).

### Referência: Subutilização do trabalho

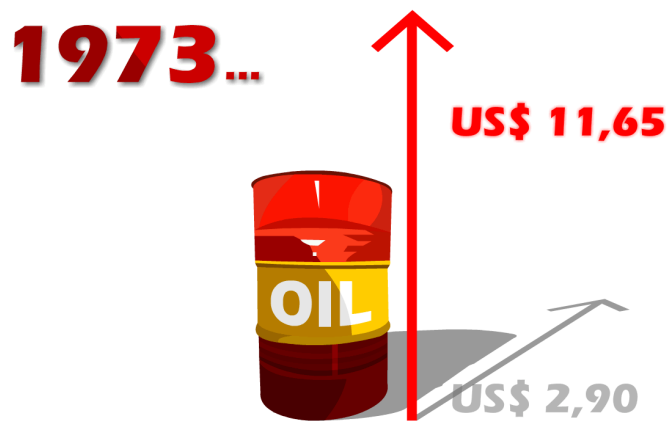
- Crença dos trabalhadores de que maior rendimento homem / máquina resulta em desemprego.
- Sistema de produção por peças, em que o trabalho mais produtivo diminui o salário.
- Empirismo amador dos métodos de produção.
- Desconhecimento do potencial de ganho por tempos e movimentos
- Falta de uniformidade dos métodos de trabalho.
- Administração Científica: 75% de análise, 25% de bom senso.

Novos ativos - Equipamentos, terrenos, construções civis, estruturas de apoio etc.

Atividades-fim - São aquelas em que a organização é realmente eficaz, diferenciando-a de seus concorrentes.

02

Desde a crise econômica mundial da década de 1970, as estratégias de reestruturação empresarial vêm buscando características mais flexíveis para as organizações empresariais.



### Crise do petróleo de 1973

Na transição para essas novas formas, o modelo de produção de Henry Ford, ainda predominante em grande parte das empresas – baseado na produção de massa, em economias de escala e nas grandes empresas integradas verticalmente –, foi descartado devido à sua rigidez e à ineficiência no novo ambiente competitivo.

03

Crise econômica mundial na década de 1970 – Em 1973, ocorreu a chamada crise do petróleo. Como as transnacionais perderam o poder de fixar os preços, a OPEP (Organização dos Países Produtores de Petróleo) quadruplicou o preço do barril de petróleo, causando consequências econômicas no mundo todo; principalmente, nos países pobres e dependentes da importação de petróleo. Bolsas de Valores quebraram em vários países, mostrando como o mundo dependia da OPEP.

O país que menos sofreu, foram os Estados Unidos, em virtude da grande reserva de petróleo deste país e porque os “petrodólares” eram investidos no mercado americano. Esse fato não só demonstrou o poder da OPEP, mas também evidenciou a dependência dos países importadores que, sem outra opção, tinham que continuar a comprar petróleo.

04

O objetivo explícito da **estrutura organizacional** é o controle do funcionamento organizacional, de forma cada vez mais calculável e previsível.

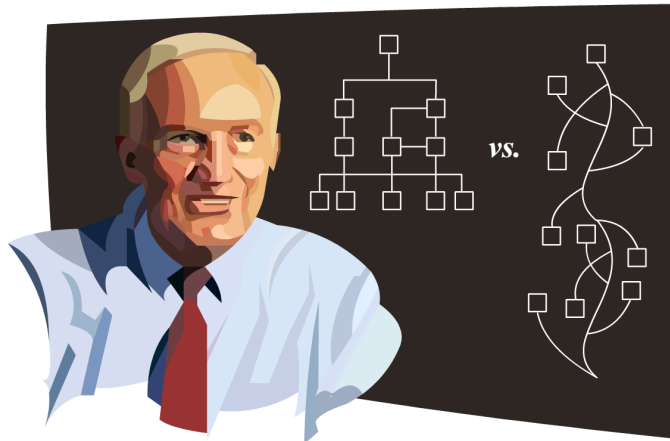
A **burocracia**, legitimada pelo poder racional e legal, é vista como sistema social formal, impessoal, dirigido por administradores profissionais, fortemente organizado, planejado e controlado por documentos.

Objetiva atingir alto grau de precisão, rapidez, continuidade, uniformidade, eficiência etc., apresentando como principal vantagem, a previsibilidade do comportamento dos indivíduos da organização.

Devido ao aumento da capacidade tecnológica, desencadeada nas últimas décadas, e à **globalização da concorrência**, em que as organizações procuram cada vez mais ganho de competitividade e agilidade frente às mudanças, surge a necessidade de adaptação a cenários cada vez menos previsíveis.

**Autores como Tom Burns**, críticos da burocracia, de forma ideológica ou científica, indagam se o seu caráter previsível realmente está de acordo com as exigências inovadoras e atuais, quando as empresas tendem a se transformar rapidamente para sobreviver em um ambiente de mercado globalizado e mutante.

Tom Burns – Em 1961 expôs a tese da Tecnocracia, em substituição à burocracia de Weber, justificando-a com o aumento da produção devido a inovações tecnológicas, à complexidade administrativa, às funções de especialistas técnicos e aos postos burocráticos. Dessa forma, o controle organizacional do proprietário passa para administrador, tornando a sobrevivência da empresa responsabilidade social. Em situações estáveis, a tecnocracia possui características mecânicas de definição precisa de tarefas, hierarquia clara de controle, definição de responsabilidades, forte comunicação e interação vertical, lealdade e obediência à organização e aos superiores. Entretanto, diante da instabilidade de mercado e tecnologia, as organizações passariam a ter um aspecto orgânico de ajustamento contínuo à redefinição de tarefas, à valorização do conhecimento especializado, às interações e comunicações em qualquer nível, ao envolvimento e comprometimento com a missão da organização. Dessa forma, a decisão organizacional passou a se basear na tecnologia e na hierarquia, também sofrendo influência na natureza informal de interações e comunicações, na natureza política e na luta pelo poder.



Tom Burns

Os estudos de Tom Burns, nos anos 1950, deram início à **teoria contingencial**, com ênfase na adaptação ao ambiente, que em constantes mudanças da tecnologia e mercado, geram novos problemas e desafios. Frente a isso, a necessidade primordial das organizações está em assumir uma postura de flexibilidade e abertura, para que a imprevisibilidade organizacional seja vista como diferencial competitivo.

## 2 - CONCEITOS E DEFINIÇÕES

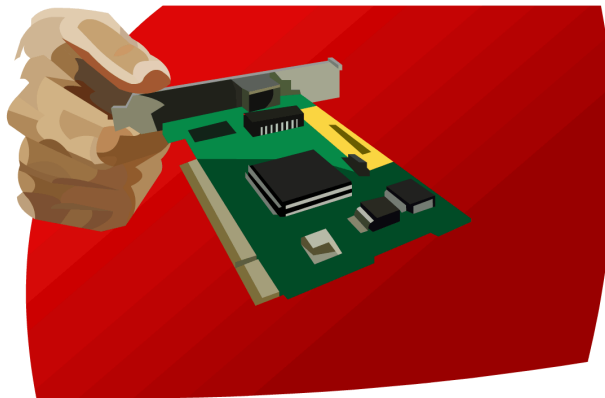
Terceirização (em inglês outsourcing, fornecimento de fora) significa a tendência das grandes empresas para subcontratarem outras firmas para assumir funções auxiliares (faxina, segurança, cozinha, transporte) ou diretamente ligadas ao processo produtivo

(manutenção, ferramentas, setores com emprego intensivo de mão-de-obra e menor uso de maquinaria) ou ainda fornecer componentes prontos. A ampliação deste conceito engloba a possibilidade de transferir uma parte ou até mesmo a totalidade de sua produção, ou atividade-fim, para outras empresas.

Algumas empresas já terceirizam parte ou toda a produção, ficando apenas com a administração da marca e das patentes.

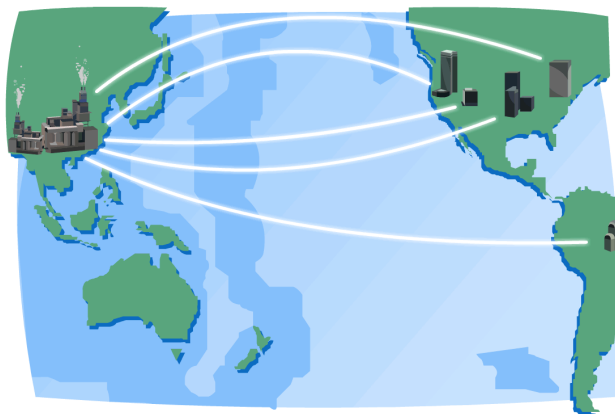


Terceirização da produção é a transferência de uma operação de produção de manufatura ou de serviços para uma outra empresa para se obter redução de custos ou melhoria de qualidade.



**Terceirização da produção de componentes**

Não devemos confundir o conceito de terceirização (outsourcing) com o conceito de Offshoring, que é a transferência de uma operação de produção de manufatura ou de serviços de uma empresa, ou mesmo da empresa toda, de um local para outro local (seja uma cidade, um estado ou mesmo um país) onde se obtenha redução de custos ou melhoria da qualidade. Geralmente se justifica uma operação de offshoring pela redução de impostos ou de custos com mão de obra.



Offshoring

O conceito de **terceirização**, antes utilizado somente em setores como conservação, portaria e telefonia, dentre outros, avança rapidamente para as operações de fábrica. Essa tendência liga o fabricante aos seus parceiros da rede industrial, como fornecedores e operadores, reduzindo estoques, aumentando a qualidade de produtos e serviços e fornecendo a flexibilidade necessária para acompanhar o ritmo das demandas flutuantes.



Terceirização de atividades meio

**Ritmo das demandas flutuantes** – Como a demanda não é exatamente linear, as empresas procuram ajustar-se para produzir somente aquilo que é realmente solicitado pelos clientes. É a chamada produção *Just in Time*. Com isso evitam custos de armazenagem de produtos acabados e matérias-primas.

**Terceirização** é a técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado, de transferência a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo da empresa – sua atividade fim – permitindo-lhe que ela se concentre em seu negócio principal, ou seja, o objetivo final. Entretanto já existem atualmente empresas que repassaram uma parte ou a totalidade de sua produção para terceiros ficando mais focadas na administração da marca e não mais do produto em si.

#### Transferência de serviços



**Terceirizar** a área industrial significa “**mexer fundo**” nos pilares da organização, para livrar-se de uma série de tarefas do processo produtivo que oneram a empresa.

A qualidade dos serviços terceirizados começa pela maneira como as empresas clientes selecionam seus futuros parceiros. Pode considerar-se que as empresas capacitadas para assumir um processo de terceirização necessitam apresentar:

- política de administração de fácil auditoria e controle;
- *know-how* apropriado para sua especialização;
- qualidade e custos competitivos no mercado;
- infra-estrutura e logística compatível com suas atividades.



- capacitação técnica dos recursos humanos;
- regularidade no cumprimento de prazos;
- capacidade de modernização de seus equipamentos e atualização de seus funcionários.

Convém examinar se a empresa contratada para os serviços terceirizados possui a **documentação e as condições a seguir**:



Documentação e condições adequadas

- contrato social e alterações contratuais;
- responsabilidade dos sócios, tanto legais como contratuais;
- seguros para acidentes de trabalho;
- capital social compatível com o faturamento;
- relacionamento com instituições financeiras, nos últimos dois anos;
- bens imóveis para garantia de futuras condenações;
- estrutura patrimonial – últimos balanços;
- *curriculum* dos executivos e do pessoal de primeira linha;
- informações comerciais e financeiras;
- composição da folha de pagamento – fórmulas e relatórios;
- data e forma de pagamento de salários e adicionais;
- contratos individuais da jornada de trabalho;
- contrato inter-empresarial de serviço ou produção;
- últimas convenções coletivas de trabalho, tanto da tomadora como da prestadora;
- decisões judiciais (Justiça Federal e do Trabalho);
- corpo jurídico próprio ou terceirizado;
- decisões administrativas (trabalho e previdência);
- F.G.T.S dos funcionários pagos em dia;
- registro de empregados;
- autorização do Ministério do Trabalho, no caso de cessão de mão-de- obra temporária.

A ISO 9000 é o melhor exemplo da importância do terceiro para a incorporação de um processo de qualidade total.

Nas suas normas se observa um conjunto de requisitos que orienta as relações entre contratantes e fornecedores tendo como objetivo a obtenção e manutenção da qualidade.



### Cuidados básicos na contratação da empresa terceirizada

- A empresa terceirizada tem que estar alinhada com a estratégia da empresa que terceiriza.
- Tomar referências da empresa e fazer uma análise dos profissionais que nela atuam.
- A terceirizada deverá ter uma qualidade técnica comprovada nos serviços prestados.
- A terceirizada deve ter compromisso com os resultados.
- A terceirizada deve respeitar a cultura e características da empresa que terceiriza.

09

A terceirização pode ser definida como o processo de gestão, pelo qual são repassadas algumas atividades de apoio ou etapas do processo produtivo para terceiros, com os quais se estabelece relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.



### Novas formas de prestação de serviços

A **terceirização** é uma forma de gestão catalisadora, a qual permite às organizações ganharem eficiência. Isso possibilita inovações às organizações burocráticas e também propicia certa

previsibilidade às organizações que necessitam de grande adaptabilidade às mudanças constantes impostas pelo mercado.

**Gestão catalisadora - Gerenciamento em que as atividades desenvolvidas interagem entre si para haver ganho de eficiência na integração (sinergia).**

10

Há inúmeras **vantagens da terceirização** – aceitando-se a visão de que ela não é mais um modismo e sim forma de gestão moderna e flexível.

#### VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Acesso a novos recursos tecnológicos.	Aumento de risco a ser administrado.
Agilidade na implementação de novas soluções.	Dificuldades do aproveitamento dos empregados já treinados.
Previsibilidade dos gastos/custos e prazos.	Demissões na fase inicial.
Aumento de especialização.	Mudança na estrutura do poder.
Liberação da criatividade.	Falta de parâmetros de preço nas contratações iniciais.
Acesso ao pessoal qualificado.	Custo das demissões.
Crescimento do mercado regional.	Má escolha de parceiros.
Mudança na cultura interna etc.	Má administração do processo.
A empresa substitui funcionários em férias ou em qualquer tipo de licença, mantendo a mesma produtividade.	Aumento da dependência de terceiros.

Tais características mostram que a **terceirização** surgiu como elo de ligação entre o estágio de formalização e o de flexibilização. Ela garante certa previsibilidade para atingir os objetivos organizacionais, por meio da formalização de contratos entre empresas.



Terceirização no mundo globalizado

Deve-se deixar claramente exposto o **que, como, quando e por quanto** uma atividade será realizada, sem deixar de ser flexível. Os contratos terão prazos pré-estabelecidos, com cláusulas de renovação ou descontinuidade dos serviços. Tudo para garantir à organização contratante grande agilidade estratégica frente às constantes mudanças, no cenário competitivo mundial.

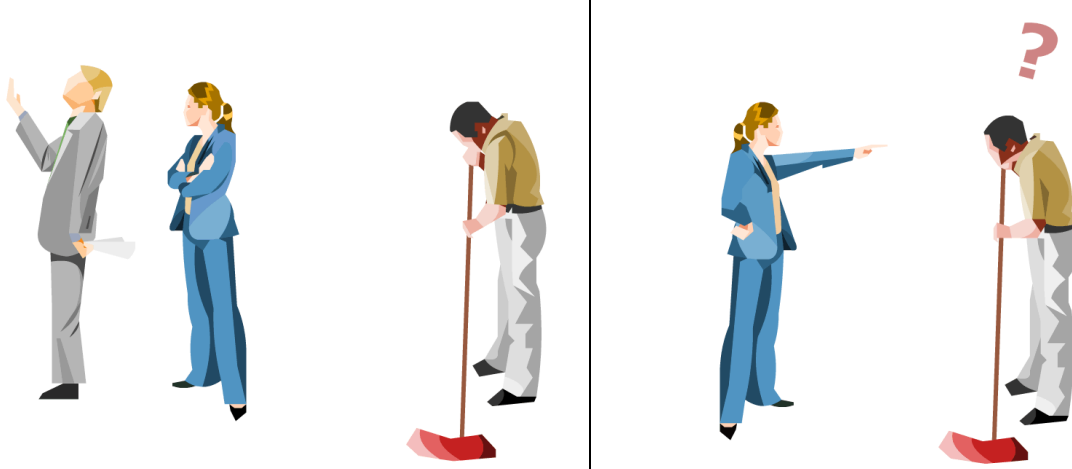
11

### 3 - MUDANÇAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Os especialistas em modelos administrativos consideram que um modelo de especialização flexível seja a forma de organização que predominará no futuro, por sua capacidade de adaptar-se rapidamente à demanda dos clientes.

Dentre os vários aspectos que acompanham a chamada reestruturação produtiva, a flexibilidade ocupa espaço destacado.

No contexto atual, o debate sobre a **flexibilidade do trabalho** revela perspectivas positivas e negativas.



Capitalismo Voraz

**Flexibilidade** - É a qualidade do que é flexível; que se pode dobrar ou curvar; que é maleável; que possui destreza ou agilidade. Utiliza-se o conceito de flexibilidade nas diversas áreas da empresa: suprimentos, fabricação, logística, controle, direção etc. Significando a capacidade da empresa se adaptar rapidamente às demandas dos clientes.

**Positivas** – Características da flexibilidade da terceirização que estão presentes nos sistemas de produção, na organização do trabalho, na estruturação de relações trabalhistas, levando as empresas ao sucesso competitivo e o trabalhador à realização profissional e pessoal.

**Negativas** – Características que mostram a flexibilidade da terceirização como instrumento do lucro voraz, como uma ferramenta do capitalismo apontada como causadora do trabalho desumano e de demissões nas empresas.

12

A **flexibilidade da indústria** é justificada pela necessidade de adaptação dos sistemas produtivos a situações inesperadas, a chamada **gestão de variabilidades**. As necessidades de flexibilização não são homogêneas para as empresas, e não há um caminho único para alcançá-las.

A **flexibilidade** pode ser vista, em sua correlação, com a automação microeletrônica e a informática; pode ampliar-se com o recurso da terceirização, fazendo com que parte dos custos do trabalho torne-se variável absorvendo parte das flutuações de pessoas, antes gerida por meio de demissões e admissões.

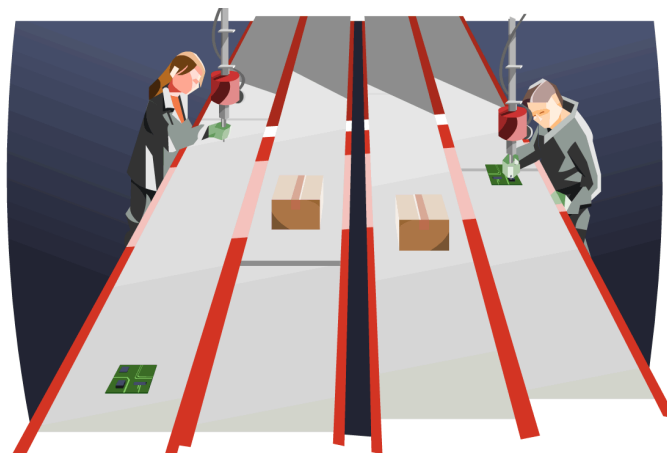
O custo do trabalho passa a não ser mais regido pela negociação entre empresas e sindicato, mas por um contrato de prestação de serviços ou fornecimento de insumos e componentes, assinado entre a empresa contratante e a contratada.

A ISO 9000 é o melhor exemplo da importância do terceiro para a incorporação de um processo de qualidade total. Nas suas normas se observa um conjunto de requisitos que orienta as relações entre contratantes e fornecedores tendo como objetivo a obtenção e manutenção da qualidade.

Em termos de **inovação na gestão da empresa**, a flexibilidade do trabalho pode ampliar-se mediante o achatamento da pirâmide hierárquica, redistribuindo-se atribuições entre os “sobreviventes” da reestruturação. É o que ocorre nos programas de qualidade total ou reengenharia. Os recursos economizados com estas medidas podem ser aplicados na formação e reciclagem profissional dos funcionários.

13

Modificações na organização da produção também podem favorecer o ideal da flexibilidade. O just in time implica respostas rápidas do sistema produtivo a solicitações variadas. Empresas especializadas podem ser contratadas para ocupar por um período de tempo uma solicitação maior do que a capacidade produtiva da contratante ou para fabricar algum componente que seria inviável economicamente para a contratante. Isto atenderia mais rapidamente o cliente e não haveria necessidade de ampliações ou adequações de programação de produção de circunstanciais.



**Linha de produção flexível**

**Terceirização na Produção pode ser utilizada em algumas situações:**

- o custo das atividades não relacionadas à fabricação do produto é alto;
- o produto sazonal exige produção maior do que a empresa é capaz de realizar num determinado período de tempo;
- encomendas inesperadas e com prazo de entrega determinada, exigindo muitas horas-extras de trabalho;

- o tempo de validade do produto é curto, não havendo tempo para formar todo o estoque necessário;
- a empresa apresenta grande diversidade de produtos, não conseguindo produzir todos os tipos exigidos pela demanda dentro de um ciclo de produção.

O medo do desemprego, a atração pelo novo e a precária organização sindical, em boa parte das fábricas, facilitam os esquemas de “trabalho polivalente” (qualificado ou não) e admitem mobilidade entre postos de trabalho. Além disso, programas de qualidade total – a melhoria contínua, a padronização de processos e a própria obtenção de certificados da série ISO 9000 – também alteram as condições de execução das tarefas, à medida que impõem nova pressão sobre os trabalhadores que incorporam outras atividades às originais, como no caso da Total Productive Maintenance (TPM) – Manutenção Produtiva Total. Esta tarefa de manutenção poderia ser repassada a uma empresa terceirizada especializada.

14

TPM – Manutenção Produtiva Total - É uma estratégia de gestão dos equipamentos, concebida para alcançar a máxima eficiência por meio do envolvimento dos seus operadores. De fato, o operador é a pessoa mais importante na manutenção, pois mantém contato permanente com a máquina. Usando os cinco sentidos, ele pode constatar diversos problemas no equipamento. O TPM desenvolve os sentidos do operador a sua competência técnica, de forma que possam garantir o funcionamento mais confiável das linhas de produção.

A competência adquirida mediante formação e treino tem o nome de Manutenção Autônoma e constitui o fundamento principal do TPM. Evidentemente, a produção é questão complexa, na qual muita gente está envolvida. Os equipamentos podem falhar devido à concepção e as linhas de produção, podem parar devido a defeitos nos materiais. Contudo, com o TPM podem ser identificadas as causas originais dos problemas. Pode, então, dialogar-se com o fornecedor dos equipamentos, o departamento de concepção e desenvolvimento e os responsáveis da empresa, de forma a encontrar soluções duradouras. Os técnicos de manutenção, mais libertos de algumas tarefas rotineiras podem dedicar-se a outras de nível mais elevado.

Com o TPM, o senso crítico de todos os colaboradores é aproveitado porque se cria um ambiente de trabalho vigoroso e entusiasta o qual, no médio prazo, se traduz em benefícios e vantagens competitivas.

15

As organizações, podem se encontrar em diferentes estágios, transformando seu comportamento e possibilitando variações em seus modelos de eficácia, formalização, complexidade, tomada de decisão, tamanho etc.

Os **três estágios de desenvolvimento** são:

- primeiro estágio – do empreendimento
- segundo estágio – da formalização
- terceiro estágio – da flexibilização

Inúmeros escritores de administração como Taylor, Fayol, McGregor e outros se preocuparam com a **formalização do comportamento** para reduzir sua variabilidade. O objetivo principal era controlar e prever os acontecimentos organizacionais. Quanto mais o comportamento for padronizado e predeterminado, mais burocrática torna-se a estrutura organizacional. No outro extremo (da linearidade), a ausência total de padronização, em que a organização é definida como estrutura orgânica, é totalmente flexível e a coordenação é baseada no ajustamento mútuo e contínuo.

As organizações, no entanto, não precisam posicionar-se nos extremos, dependendo da atividade exercida ou da função departamental; muitas possuem as duas estruturas. É o caso de uma indústria automobilística, que possui a linha de montagem burocratizada e, ao mesmo tempo, equipes de pesquisa e desenvolvimento orgânicas.

**Primeiro Estágio** - Refere-se ao empreendimento, caracterizado pela cooperação entre os membros, com regras e procedimentos personalizados. O poder é centralizado, com ênfase na inovação e na criatividade. As informações gerenciais tendem a ser informais e rudimentares, prevalecendo o “achismo”. A estratégia é de expansão de alto risco; o resultado pode variar entre a sua morte (quebra), estagnação ou crescimento.

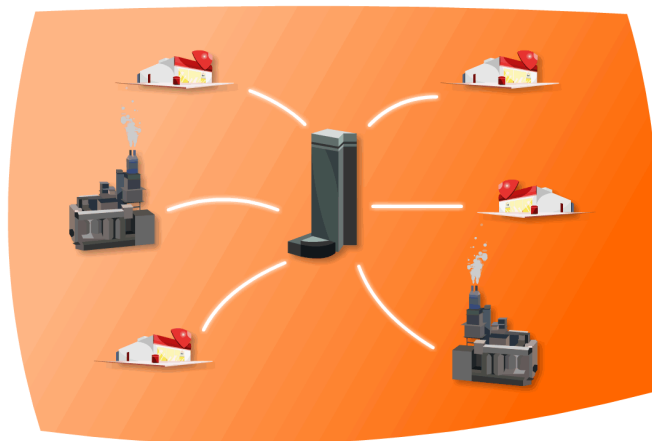
**Segundo Estágio** - Refere-se à formalização, a estrutura organizacional passa a ser funcional, prevalecendo as características da burocracia, com regras e procedimentos institucionalizados; o poder é relativamente centralizado. Há pouca inovação, devido ao conservadorismo predominante. A estratégia é voltada para a eficiência e a estabilidade, para o desempenho organizacional e a ênfase no controle do comportamento de seus membros (previsibilidade).

**Terceiro Estágio** - Refere-se à flexibilização, caracterizado pelo alcance da maturidade, da estratégia de diversificação de domínio, adaptação em relação ao ambiente. Tem estrutura departamentalizada e semi-autônoma. As regras e os procedimentos são institucionalizados, mas flexíveis. O planejamento sistemático é de longo prazo, sendo o poder descentralizado, com ênfase na inovação e na criatividade de forma sistemática.

16

Muitas empresas encontram-se em processo de adaptação; procuram **abandonar características rígidas**, para **adotar postura mais flexível** e **menos centralizadora**; introduzem inovações organizacionais de impacto, estruturando-se em unidades de negócios, franquias e terceirização produtiva para responder mais rápido ao mercado, com produtos de qualidade e preços competitivos.

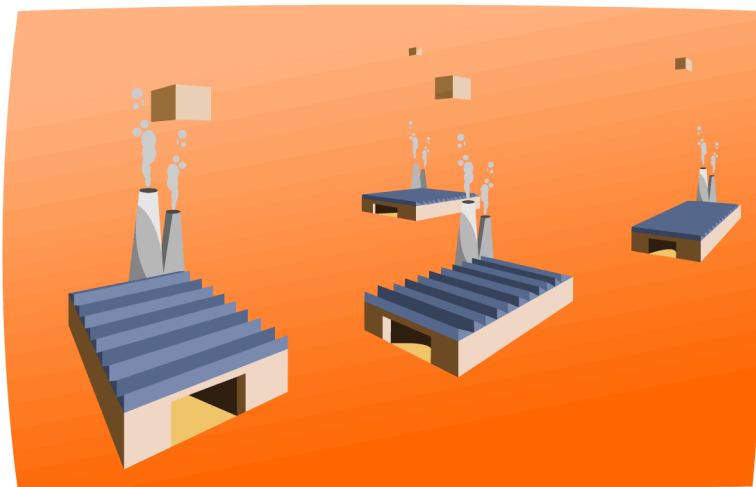




### Flexibilidade das formas de trabalho

A terceirização tem-se consolidado como tendência crescente nas empresas brasileiras. Após a primeira etapa (em que se limitava às atividades de manutenção de equipamentos, limpeza, segurança, transporte e alimentação), vem-se estendendo ao processo produtivo dentro da própria planta industrial ou espaço físico. Cada vez mais, as empresas no Brasil contratam as partes mais simples de seus produtos.

Essa tendência é praticamente irreversível, já que é utilizada em larga escala, por exemplo, nas maiores montadoras do País. A fabricação de componentes de veículos é feita por empresas contratadas e especializadas em fabricar determinados itens cabendo à contratante a função de montadora destes componentes.



### Passar para terceiros parte da produção

Devido ao processo de globalização, da complexa legislação trabalhista no Brasil e da necessidade estratégica de se concentrar em suas atividades-fim, as empresas também tiveram que buscar

alternativas para o gerenciamento da sua mão-de-obra e transferir parte de sua produção para terceiros – a fim de reduzirem custos e administrarem melhor, a produção para continuarem competitivas.

**No Brasil - A terceirização tomou grande impulso na década de 1980, quando, já em segundo nível, além de insumos para a atividade industrial, passou-se a contratar, junto a terceiros, serviços ditos atividades-meio das organizações: limpeza, manutenção, vigilância, contabilidade, alimentação, digitação etc. Já existem no Brasil empresas que passaram a terceirizar parte da linha de produção e a repassar atividades a quem possui competência para executá-las, reduzindo custos e deixando a empresa mais leve.**

17

Surgiram, então, empresas especializadas em prestar serviços nas atividades de:

- serviços de terceirização;
- trabalhadores temporários;
- autônomos;
- cooperativados.



### **Consolidação das Leis do Trabalho (C.L.T.)**

As fornecedoras que produzem fora da planta da unidade, oferecem menor risco trabalhista ao contratante. É preciso lembrar, contudo, que a atual legislação trabalhista brasileira ainda se baseia, em grande parte, no conjunto de leis denominado Consolidação das Leis do Trabalho (C.L.T.). Sites para consultar a CLT:

[www.mte.gov.br](http://www.mte.gov.br)  
[www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/clt.asp](http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/clt.asp)  
[www.iob.com.br/catalogo\\_produtos](http://www.iob.com.br/catalogo_produtos)

A flexibilização das relações trabalhistas tende a implantar no mercado de trabalho brasileiro uma nova política de entendimento, mais amadurecida e realista com a economia atual. As empresas ou grupos de empresas determinarão, juntamente com os Sindicatos dos Empregados, a ampliação ou a redução de direitos e benefícios de ambas as partes.



O Brasil já está modificando as leis trabalhistas – criando novas formas como a do Contrato Temporário de Trabalho – com redução de encargos trabalhistas e a Demissão Temporária. As chamadas negociações coletivas, que envolvem categorias inteiras ou grandes empresas e conglomerados, também se intensificam no País.

18

Criada na metade do século passado, a legislação vem sendo atualizada nos últimos anos, no sentido de diminuir a interferência do Estado nas relações entre empregados e empregadores. Esse processo de modernização, entretanto, ainda está longe do nível de desregulamentação dos Estados Unidos e é comum, no Brasil, funcionários de empresas terceirizadas acionarem na Justiça do Trabalho os proprietários da empresa tomadora e da prestadora; alegando vínculo empregatício ou os princípios de solidariedade e subsidiariedade do contratante do serviço, direitos trabalhistas que não foram cumpridos pelas empresas terceirizadas.

19

A flexibilização das relações trabalhistas pretende imprimir ao mercado de trabalho brasileiro, uma nova fórmula de entendimento, mais amadurecida e realista com a economia atual. As empresas ou grupos de empresas determinarão, com os Sindicatos dos Empregados, a ampliação ou a redução de direitos e benefícios, além dos básicos contidos na Constituição da República Federativa do Brasil.



### Modernização das leis trabalhistas

O Brasil já está modificando as leis trabalhistas - criando novas formas como a do Contrato Temporário de Trabalho - com redução de encargos trabalhistas. As chamadas negociações coletivas, que envolvem categorias inteiras ou grandes empresas e conglomerados, também se intensificam no País.

20

### Diferenças entre a terceirização no Brasil e em outros países

Em países como os Estados Unidos é comum a **terceirização de atividades** ou **funções por prazos determinados**, que podem ser desde algumas horas até meses e anos. No Brasil, os contratos são mais complexos e dificilmente uma empresa é contratada por apenas algumas horas. O conceito de vínculo empregatício é diferente:

- nos Estados Unidos, os empregadores podem contratar funcionários por períodos pré-estabelecidos ou por tempo indeterminado; (Ver Exemplo – Terceirização nos Estados Unidos)
- no Brasil, somente empresas de terceirização estão autorizadas por lei a contratar e fornecer mão-de-obra temporária e, ainda, no limite máximo de seis meses.

Sobre contratação de mão-de-obra, outra diferença fundamental é que, em muitos países, o trabalhador terceirizado pode optar por salário menor ou maior, dependendo de seu interesse em trabalhar em determinada empresa. Já no Brasil, os sindicatos de trabalhadores definem com as grandes empresas os pisos salariais de cada categoria.

**Ver Exemplo – Terceirização nos Estados Unidos - Diferentes fábricas da mesma empresa podem trabalhar diversos níveis de flexibilidade, como a *General Motors*. Na *Buick City*, de *Michigan*, há um sistema *just in time* de fornecimento, que resultou na queda de 80% no custo dos estoques e na abertura de grande número de novas empresas fornecedoras localizadas em torno da fábrica. Nas fábricas do *Orion*, a mão-de-obra está organizada em pequenos grupos de trabalho e os cargos de supervisor e controlador-chefe foram eliminados. O programa do *Saturn*, na unidade da GM do *Tennessee*, incorpora todas as formas acima citadas de organização flexível e acrescenta o envolvimento direto dos trabalhadores na programação das máquinas e na tomada de decisões.**

### Diferenças na terceirização dentro do Brasil

As empresas estrangeiras e multinacionais normalmente instalam-se no Brasil nas regiões Sul e Sudeste, que abrangem as áreas metropolitanas em torno das maiores cidades brasileiras. O processo de terceirização de atividades dentro das áreas metropolitanas do Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Belo Horizonte e Porto Alegre, em geral, é mais simples e vantajoso do que em outras cidades, mesmo dos grandes estados. Cidades desenvolvidas possuem uma variedade de empresas, que podem oferecer qualquer serviço ou produto passível de terceirização.



Cidades industrialmente e tecnologicamente mais desenvolvidas possuem uma variedade de empresas, que podem oferecer qualquer serviço ou produto passível de terceirização.

É importante ressaltar que, no Brasil, a mortalidade precoce de empresas, principalmente de micro e pequeno porte, é grande. Isto pode prejudicar um comprometimento contratual de terceirização entre empresas.

**País de dimensões continentais e diferenças regionais imensas, o Brasil tem a legislação trabalhista e comercial unificada e válida para todo o território nacional. Poucas diferenças estão nas alíquotas de impostos estaduais – o Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) – e municipais como o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) e Imposto Sobre Serviços (ISS), que os Estados e municípios eventualmente reduzem para atrair determinadas empresas.**

## RESUMO

A descentralização e a flexibilidade das decisões tornam-se mais freqüentes na administração das empresas modernas. O ambiente de co-responsabilidade faz trabalhadores sentirem-se parceiros. Fornecedores e clientes passam a ser elos de uma cadeia única de produção.

A terceirização se transforma em poderoso instrumento de viabilização de relações sociais mais interdependentes e, conseqüentemente, mais responsáveis e equilibradas. O grande mérito da terceirização é o inegável incentivo que oferece à criatividade e à descoberta de novas vocações de empreendedores.

Terceirizando os serviços que não fazem parte do objetivo comercial e industrial por meio de empresa terceirizada idônea e realmente especializada nos serviços que se propõe a realizar, o cliente terá mais tempo para dedicar-se à sua atividade principal, reduzindo o número de funcionários em folha de pagamento e, conseqüentemente, os encargos e o risco de ativo trabalhista.

O movimento sindical tem tornado onerosa a prestação dos serviços em vários ramos de atividades, conquistando pisos salariais altos. Com a terceirização, os funcionários alocados são regidos por suas respectivas categorias (segurança, porteiros, zeladores, faxineiras etc.) o que, em geral, barateia o custo da mão-de-obra em função da categoria predominante do cliente.

As conseqüências positivas da terceirização são enumeradas assim: gera desburocratização; alivia a estrutura organizacional; proporciona melhor qualidade na prestação de serviços, contribui para a melhoria do produto final; traz mais especialização na prestação de serviços; possibilita maior eficácia empresarial; aumenta a flexibilidade da empresa; proporciona mais agilidade decisória e administrativa; simplifica a organização; incrementa a produtividade; proporciona maior tempo para deliberação de assuntos importantes da empresa; libera a empresa de responsabilidades trabalhistas e torna rápida a substituição de funcionários; têm como conseqüências a economia de recursos humanos, materiais, de equipamentos, econômicos e financeiros; transforma custos fixos em variáveis e economia de escala; elimina a capacidade ociosa; aumenta a capacidade de produção; redução de tempos na escala produtiva até o produto acabado; aumenta a qualidade dos serviços executados nas atividades-meio; permite excelência do produto; aumenta a competitividade.

É importante conhecer profundamente seu parceiro de serviços ou produtos terceirizados e conseguir dele um comprometimento na conquista dos resultados. Estes são fatores fundamentais para o sucesso de um projeto de terceirização. Quando uma empresa decide contratar outra para substituir determinada etapa do processo produtivo é fundamental verificar se a empresa terceirizada possui de fato a capacidade, a tradição e a qualidade exigidas para assumir as funções contratadas.

## UNIDADE 4 – TERCEIRIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

### MÓDULO 2 – TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

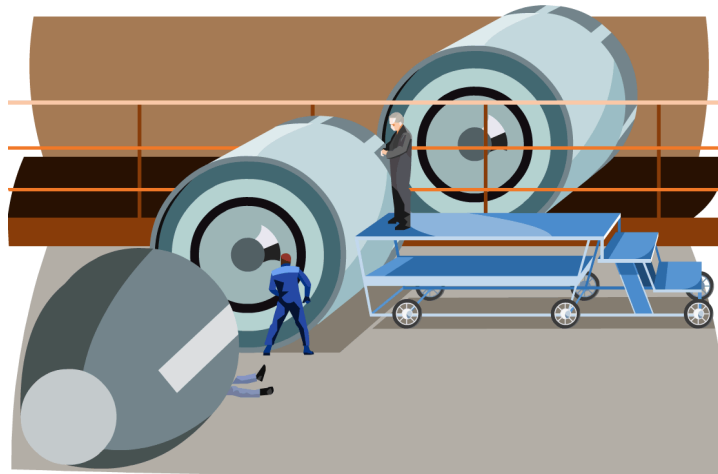
**01**

#### 1 - INTEGRAÇÃO DOS SETORES DA EMPRESA

A terceirização como estratégia organizacional, teve seu primeiro impulso durante a II Guerra Mundial, quando a indústria armamentista procurou ampliar sua capacidade produtiva contratando, junto a terceiros, não apenas insumos básicos, mas partes de produtos elaboradas. Embalagens, ferramentas, componentes, tintas e vernizes, deixaram de ser produzidos pelas próprias organizações, abrindo espaço para novo grupo de empresas especializadas nessas atividades.

A consolidação de mudanças no ambiente de negócios das organizações tem produzido:

- aumento da competitividade;
- globalização da economia;
- evolução da tecnologia;
- restrição ao crédito;
- horizontalização das estruturas internas.



#### **Fábrica de armas pesadas... tanques, foguetes etc.**

E tem trazido à discussão, cada vez mais freqüente, a intensidade que o processo de **terceirização** deve empreender.

Se num primeiro instante esse movimento mostrou-se, com maior intensidade, no setor privado da economia, hoje, empresas e órgãos públicos também buscam reorientar-se para a terceirização assegurar lugar junto na expansão futura.

No setor público a terceirização ganha contornos especiais devido a variáveis como: aumento do controle da sociedade sobre as atividades das empresas e órgãos de governo; graves restrições orçamentárias; elevado déficit no volume dos serviços produzidos.

A resposta às dúvidas sobre o que, e em que nível se pode ou deve **terceirizar as atividades** nas organizações, passa a ser objeto da análise de aspectos estratégicos do negócio.

**Conhecer o mercado**, o espaço de atuação, o ambiente tecnológico que cerca a empresa, seus recursos internos, humanos e de produção, além das variáveis sociais e políticas, torna-se passo fundamental que deve **anteceder a decisão de terceirizar**.

02

Para vários autores, terceiriza-se alguma atividade que, por qualquer motivo, não compensa fazê-la internamente.

**O que compensa terceirizar numa organização?**

As atividades principais ou atividades-fim – São a razão de existir da própria empresa, como a fabricação dos produtos considerados mais rentáveis e mais vendáveis.

Considera-se atividade-fim (ou core business) a área de atuação principal de uma organização. Hoje, esse conceito assume um significado diferente pois, partes e até mesmo a totalidade da produção de uma empresa é realizada externamente a ela.

03

Definido o que, quanto e quando terceirizar, faz-se necessário que o processo de contratação com o fornecedor atente para aspectos importantes, os quais assegurem a continuidade da relação que se inicia.

O estabelecimento dos níveis de trabalho, a possibilidade de aferição da qualidade dos serviços e produtos, a garantia de confidencialidade das bases contratadas, o acompanhamento dos custos de produção formas de auditoria e condições para subcontratação, além de plano de contingência, são fatores a serem registrados pelas partes.

No âmbito interno, a terceirização exige a preparação das organizações para administrar a nova realidade. Não apenas atividades deixarão de ser realizadas, mas aos profissionais e técnicos caberá



ampliar seu espectro de atuação, incorporando funções de gerência e acompanhamento dos serviços e produtos contratados junto a terceiros.



Trabalhador multifuncional

Como evolução do processo de terceirização tem-se a quarteirização. Vendida por alguns como “solução para todos os problemas”, capaz de produzir espetaculares resultados, a terceirização é de fato uma das alternativas que se colocam às empresas no sentido de se capacitarem para atender às demandas cada vez maiores e complexas de seus clientes e usuários.

A **terceirização**, como qualquer processo de mudança, gera desconforto, exigindo dos gestores conhecimento profundo e postura clara dos objetivos a serem alcançados.

**Atividades de apoio ou suporte - limpeza, vigilância, alimentação, área jurídica, informática etc.**

**04**

## 2 - TIPOS DE TERCEIRIZAÇÃO

- Primária
- Secundária
- Terciária
- Total

As empresas de **atividades industriais** são divididas em duas categorias: as maiores ou centrais, com atividades produtivas e não produtivas e as menores ou fornecedoras, que funcionam com base em suas relações com as empresas centrais.

**Primária - Aquisição de matéria-prima, insumos industrializados e serviços para compor o produto final da empresa.**

**Ex: Fábrica de móveis**

- Compensado
- Cola
- Verniz
- Embalagem

**Secundária – Quando o terceiro intervém na atividade-meio, executando seus serviços nas instalações do tomador ou onde for determinado.**

**Ex: Prestadora de Serviços**

- Limpeza
- Manutenção
- Alimentação
- Digitação
- Contabilidade
- Limpeza/Conservação
- Vigilância
- Atendimento em recepções e portarias
- Transporte
- Operação de máquinas reprográficas
- Movimentação de materiais (almoxarifado);
- Manutenção/operação de
- Máquinas de refrigeração
- Serviços "externos"
- Operação de ambientes
- Desenvolvimento e manutenção de sistemas
- Suporte

**Terciária – É a empresa que franqueia a comercialização de seu produto.**

**Ex: Franchising**

**Total – Quando a empresa franqueia a produção e comercialização de seu produto.**

**Ex. Cadeias de fast-food.**

**05**

Os modelos de organização flexível, adotados pelas empresas, são combinação de uma série de características corporativas e de diferentes níveis em que ocorre a flexibilidade. As principais características das empresas que devem ser observadas para uma flexibilização são:

- tamanho;
- setor de atividade;
- nível de automação;
- tipo de tecnologia adotada;
- produção de bens de consumo ou intermediários;
- sistema de produção (produção por processo, por linha de montagem, em lotes grandes ou pequenos, por projeto);
- demanda (diversificada e variável ou de massa e constante);
- sistema de entrada/saída.

**06**

**As áreas de uma empresa em que pode haver flexibilização são:**

- flexibilidade da organização interna da produção (incluindo equipamentos flexíveis, métodos e processos flexíveis, organização do trabalho em termos de flexibilidade funcional, variedade de produtos);
- flexibilidade do mercado de trabalho (demanda de novas habilidades e flexibilidade numéricas);
- flexibilidade nas relações entre empresas (sub-contratação, *joint ventures*, pesquisa e desenvolvimento em conjunto, *entregajust in time*);
- flexibilidade em processos de fabricação de produtos, levando à inovação;
- flexibilidade da demanda.

**Os níveis de flexibilidade numa empresa são:**

- **Nível 1: redes entre empresas**
- **Nível 2: organização interna da produção**
- **Nível 3: mercado de trabalho**
- **Nível 4: inovações**



Empresa ligada entre si por meio de redes

07

### Nível 1: redes entre empresas

Sabe-se que a produção flexível, por meio do estabelecimento de redes não é estratégia empregada universalmente. Ela se aplica a empresas que funcionam com base em universos econômicos que lhes são externos. As redes são, portanto, característica da produção em massa flexível e verticalmente desintegrada das empresas de nichos de mercado, de alta tecnologia e de algumas subcontratadas. As redes em si variam muito, na forma de organização e no funcionamento, e dependem dos tipos de empresas participantes.

Nas empresas centrais, a rede surge em resultado da fragmentação da produção ligada às economias externas (divisão das tarefas produtivas) ou da descentralização parcial da produção em relação às economias de escala externas (separação de unidades produtivas ou terceirização de algumas tarefas). No tocante às economias externas, a perceptível divisão do trabalho está ligada ao fato de que, quanto maior a diversificação de uma empresa e mais ampla sua faixa de produtos e serviços, maior o ganho decorrente da divisão de sua estrutura produtiva e administrativa. Quanto às economias de escala externas, o objetivo da empresa, ao terceirizar parcialmente sua produção, é ganhar flexibilidade com sistema de caráter externo (o fornecimento de produtos diversificados) e, ao mesmo tempo, manter a vantagem das economias de escalas internas.

Com relação às pequenas empresas, a organização estratégica em redes permite às empresas de nichos de mercado e de alta tecnologia predominar em mercados fragmentados. No caso das subcontratadas, seus laços de dependência com as empresas de grande porte ampliam sua faixa de atividade. No entanto, as redes variam significativamente. No caso das empresas de nichos de mercado, a rede é formada por empresas de pequeno e médio porte, especialmente centralizadas e que, ao terceirizar sua produção tornam-se especializadas em diferentes estágios da produção, e desenvolvem cooperação com outras empresas sem hierarquias formais e sem relações de poder. Por meio da rede, as empresas tornam-se mais flexíveis e eficientes. A rede funciona como única unidade de produção. A organização em rede, no caso das empresas de alta tecnologia, é diferente porque não se concentra em complexos

locais, porque as redes podem ser internacionais. As que incluem as empresas subcontratadas surgem principalmente com resultado da terceirização da produção das empresas de grande porte. Elas não envolvem relações de cooperação entre as subcontratadas, mas sim relações hierárquicas com a empresa subcontratante.

08

## Nível 2: organização interna da produção

Com exceção das pequenas empresas subcontratadas, que utilizam tecnologia mais tradicional, todos os outros tipos de empresa incorporam tecnologia flexível. Entretanto, há uma grande variação no grau de automação que elas introduzem, nos usos da flexibilidade e nas relações entre trabalhadores e produção. Nas grandes empresas que implementam a flexibilidade técnica, a tendência para a automação total leva a formas *neotayloristas* de organização, ou seja, mantendo uma separação entre trabalhador e processo de produção. A Fiat, por exemplo, utiliza esse modelo de produção.

Nas grandes empresas que implementam a desintegração vertical e a produção em massa flexível, a introdução da flexibilidade deixa bastante espaço para manobras e para o envolvimento dos trabalhadores. E está, portanto, ligada a uma organização flexível do trabalho, como é o caso do setor automobilístico japonês.

No caso das pequenas empresas de nichos de mercado, o uso de novas tecnologias combinado com organização flexível do trabalho proporciona mais oportunidades para responder melhor a mudanças na demanda. Esse modelo também abre caminho para a entrada das empresas de alta tecnologia em novos mercados. A organização da produção assume a mesma forma das empresas que implantam a desintegração vertical e a produção em massa flexível.

Em contrapartida, o uso relativamente pequeno de novas tecnologias, aliado à falta de cooperação mútua por parte das empresas subcontratadas, bloqueia o acesso aos mercados e limita as possibilidades de produção por encomenda. Apesar disso, a organização – flexível da mão-de-obra que se baseia principalmente na capacidade técnica dos trabalhadores, no uso intensivo da mão-de-obra e em estrutura administrativa menos hierárquica – também permite às empresas subcontratadas responder rapidamente a variações na demanda.

A variedade de aplicações da organização flexível da produção não está relacionada apenas com os diferentes tipos de empresa, mas também com a possibilidade de combinar os diferentes tipos de produção na mesma unidade, segundo os tipos de produto, os mercados correspondentes e o estágio de produção. A Renault, por exemplo, com os objetivos específicos de fabricar peças montadas em lotes pequenos e médios (como as caixas de câmbio HGV), garantiu qualidade melhor; e reduziu os custos diminuindo o tempo de transferência; eliminou o processo clássico de transferência e criou as oficinas flexíveis, que contam com sistema totalmente automatizado para transportar ferramentas e peças para as máquinas de montagem.

A Matsushita, empresa japonesa que fabrica aparelhos eletro eletrônicos, dotou a combinação de linhas de produção a seguir: Exemplo

**09**

**Exemplo:**

**Linha de produção clássica, para os componentes padronizados dos produtos**  
 +  
**Linhas de montagem específica para os produtos finais destinados a mercados grandes e especializados**  
 +  
**Linha de uso múltiplo para produtos diversificados destinados a mercados menores**

A mesma tecnologia pode incorporar formas diferentes de organização da mão-de-obra nas respectivas habilidades necessárias. Na fábrica da *Renault*, por exemplo, sistemas diferentes de organização da mão-de-obra na mesma divisão demonstram esse efeito sobre as qualificações e habilidades do operador e também os conflitos resultantes da utilização da robótica. O trabalho do operador restringe-se muitas vezes à simples tarefa de supervisionar três máquinas simultaneamente; nas linhas de produção integradas da fábrica do Cléon, a divisão taylorista da mão-de-obra foi substituída por um grupo de trabalhadores multiespecializados, capazes de operar as máquinas. Os operadores das máquinas, por meio do controle numérico computadorizado de toda a empresa, estão divididos em não-especializados (vigilância e alimentação) e multiespecializados (programadores).

**10**

### **Nível 3: Mercado de trabalho**

As estratégias relativas ao mercado de trabalho (contratos salariais, jornada de trabalho etc.) também variam de acordo com o tipo de empresa. Essas estratégias já foram classificadas em escala que vai de grande flexibilidade (reajuste livre dos contratos salariais regulados pelo mercado) até flexibilidade bastante limitada (contratos salariais rígidos regulados pela sociedade).

Nas empresas de grande porte, a negociação flexível do contrato salarial, no contexto neoliberal, é encontrada nas fábricas totalmente automatizadas, de empresas com flexibilidade técnica. Por outro lado, nas empresas que implementam a desintegração vertical e a produção em massa flexível, o envolvimento dos trabalhadores implica flexibilidade marginal nos aspectos de mercado. O emprego vitalício dos trabalhadores multiespecializados das empresas japonesas é o exemplo clássico de um mercado de trabalho relativamente inflexível.

No que se refere às pequenas empresas, o mercado de trabalho é mais flexível entre companhias de alta tecnologia e subcontratadas, regulado por oferta e procura; é mais inflexível nas empresas de nichos de mercado, regulado coletivamente pela sociedade em que se inserem.

Nas empresas de alta tecnologia, a flexibilidade tem relação com a movimentação livre da força de trabalho altamente especializada, enquanto, nas empresas subcontratadas, sua relação é com o nível de

emprego mais baixo e com o emprego temporário e de meio período criado pela demanda flutuante.

Entretanto, é raro que uma única estratégia seja implantada, em sua totalidade, no mercado de trabalho. Em geral, há uma combinação das estratégias relativas às variações entre unidades de produção e estágios de produção de uma empresa e entre níveis de especialização dos trabalhadores. No contexto das relações industriais entre empresas, por exemplo, a introdução de novas tecnologias e novos sistemas de organização da mão-de-obra tem influenciado diretamente nas habilidades dos trabalhadores e criado uma dualidade nas relações trabalhistas. Os antigos artesãos ou técnicos especializados (o alfaiate, no setor de roupas prontas, por exemplo) perderam o status de especialistas, enquanto as funções dos operadores, dos programadores e do pessoal de manutenção de máquinas computadorizadas aumentaram o seu.

**11**

#### **Nível 4: Inovações**

Em todas as empresas centrais, as inovações estão ligadas tanto ao processo como ao produto. Entretanto, a maneira como as inovações são desenvolvidas variam de acordo com o tipo de empresa. Uma distinção clara pode ser feita entre inovações desenvolvidas pelas empresas, ou pelas redes de empresas. As empresas tecnicamente flexíveis, que geram economias de escala, tendem a adotar o primeiro processo. Por outro lado, nas empresas desintegradas verticalmente, com produção em massa flexível e geração de economias de escala externas, as inovações são desenvolvidas por alianças estratégicas formadas em torno de programas conjuntos de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

A inovação é importante para a diversificação da produção e, conseqüentemente, para a competitividade das pequenas empresas de nichos de mercado e de alta tecnologia. Esses dois tipos de empresa inovam seus processos e produtos. Entretanto, quando consideramos o sentido mais estrito do termo “inovação” (criação de novos produtos ou novos métodos), as empresas de nichos de mercado dos setores tradicionais tendem a favorecer as inovações em processos, enquanto as de alta tecnologia preferem a inovação em produtos. Nas empresas subcontratadas, as inovações não representam aspecto significativo das condições de produção.

**12**

### **3 - INVESTIMENTO EM TALENTOS HUMANOS**

Além dos ganhos de caráter técnico e administrativo para a organização, o lado pessoal de todos os envolvidos é modificado, também, em virtude de trocas de experiências e conhecimentos que o mercado propicia, superando desafios e dificuldades comuns, e apresentando soluções para os problemas semelhantes compartilhados.

Terceirizado deve ser o serviço e não o pessoal técnico; toda organização necessita de indivíduos (internos ou externos) para atingir seus objetivos (execução de sua missão). O profissionalismo e a cooperação devem estar presentes em todas as etapas do processo de terceirização.



**Treinamento dos terceirizados**

**13**

Como todo processo de mudança organizacional lida com seres humanos (com comportamentos variáveis, conforme suas motivações e interesses, crenças e valores), conflitos e resistências às mudanças poderão ocorrer, caso, algumas providências não sejam tomadas.

**Os principais problemas enfrentados no processo de terceirização com seres humanos são:**

- resistência interna do pessoal técnico;
- falta de capacitação/qualificação do parceiro;
- dificuldades com as interfaces;
- pessoal interno sem habilidade ao lidar com terceiros;
- resistência interna dos usuários;
- perda de controle sobre a qualidade;
- perda de controle sobre os prazos;
- cultura do parceiro sem adaptação ao padrão;
- falta de idoneidade do parceiro;
- reclamações trabalhistas;
- perda do controle da estratégia da informatização;
- perda do controle sobre os custos;
- vazamento de informações confidenciais.

Em primeiro lugar estão os fatores interpessoais e em segundo, a perda do controle administrativo. A maioria dos problemas é originada em equipes internas, sendo difícil esperar previsibilidade do comportamento humano dos externos, por não se caracterizar na relação empresa-empregado.



14

Os principais **critérios para seleção de parceiros de produção** são:

- excelência e qualificação do parceiro (capacidade de implementar soluções);
- compatibilidade de filosofia (metodologia) de trabalho;
- preço;
- idoneidade;
- disponibilidade de prestar serviços diversificados;
- solidez no longo prazo (estabilidade).



Seleção de parceiros

A **terceirização** exige a qualificação da parceria, dando-se por meio de confiança, justiça, concorrência leal e valorização dos indivíduos. Supera questões de natureza técnica e faz a solidariedade entre as partes transcender cláusulas contratuais, associando o sucesso à mudança no estilo de gestão e não à estrutura.

15

Os principais elementos externos que afetam o comportamento organizacional, nos processos de terceirizações, são:

sindicatos;  
cultura;  
sociedade;  
resistência interna;  
desemprego;  
êxodo;  
benefícios pecuniários;  
necessidade de participação;  
visão global;  
treinamento;  
capacitação;  
previsibilidade.

**Sindicato** - Geralmente, os sindicatos se opõem à terceirização, alegando aumento no desemprego e diminuição salarial (ou pela criação de novas empresas, ou por serem novos funcionários de outras empresas, onde há também a possibilidade de sonegação fiscal e de encargos trabalhistas). Mas os grandes problemas para essa entidade são que, na descentralização das atividades, se pulveriza a representação dos trabalhadores, desconcentrando-os e levando à perda de poder e coesão. Num processo de terceirização podem acontecer boicotes, greves, queda de produtividade devido ao cooperativismo e sentimento de oposição. A saída é o envolvimento e a sensibilização, como também um relacionamento articulado e pró-ativo com o sindicato. A questão do desemprego não é vista como problema, justamente por se tratar de vantagem da terceirização, que permite a criação de novas empresas ou expansão das existentes com aumento na arrecadação tributária e o conseqüente aumento no número de empresas, num “ciclo virtuoso”.

**Cultura** - A mistura de culturas pode acarretar complementaridade de culturas, predomínio de uma sobre a outra ou uma incompatibilidade de convívio gera queda de produtividade ou ruptura no relacionamento entre as duas organizações. Há, ainda, a crença de que pequenas empresas não podem fazer melhor que as maiores, fato que poderá ser amenizado com a utilização de ex-funcionários e com a adequação da filosofia de trabalho em nível contratual. Não adianta nada a empresa externa ser idônea, tecnicamente capaz, mas não se ajustar ao *modus operandi* da contratante.

**Sociedade** - A comunidade está cada vez mais participativa nos processos sociais e também deve merecer atenção. Informações por meio de mídia sobre todo o processo econômico, principalmente sobre a questão da recessão e do desemprego, devem ser amplamente esclarecidas. Independentemente da terceirização, as demissões ocorreriam do mesmo jeito ou até de forma pior. O importante é esclarecer que é, a partir dela, se busca uma sociedade mais justa, com espírito de parceria ou confiança mútua e comprometimento com a qualidade de vida.

Serão analisadas a seguir as principais variáveis internas, capazes de afetar de alguma forma o processo de modernização das empresas com a terceirização, como: resistência interna, desemprego, êxodo, benefícios pecuniários, necessidade de participação, visão global, treinamento, capacitação, bem como a própria previsibilidade.

**Resistência interna** - Consiste na sonegação de informações, omissões, indução ao erro etc. Deve ser prevenida pelas discussões prévias, não dando chance a boatos, com o conseqüente aumento da ansiedade. Caso haja necessidade de demissões, que sejam noticiadas de uma vez só, para que fique claro que os cortes acabam por ali.

**Desemprego** - A alternativa seria utilizar empregados potencialmente dispensáveis, como pequenos fornecedores. Assim, o risco de o desemprego transformar-se-ia em oportunidade de independência. Quando o processo de terceirização ocorre em conjunto com outras mudanças, o risco também pode ser diminuído pela negociação com os novos fornecedores para absorção do pessoal demitido. Em muitos casos, essa alternativa representa significativos ganhos para os ex-funcionários. A empresa poderá ainda mesclar essas alternativas, associando-se a um programa de demissão voluntária. A melhor forma de minimizar os impactos negativos frente ao processo de terceirização é o desenvolvimento de programas de conscientização dos funcionários em todos os níveis hierárquicos da organização, com transparência e planejamento, evitando resistências e o medo do desemprego. A terceirização não é fator de desemprego. As organizações tendem a necessitar cada vez mais de funcionários qualificados e especialistas, conforme as suas demandas. Assim, o desemprego encontra-se atrelado à falta de qualificação profissional, à crescente automação industrial e à evolução da tecnologia da informação. O que se observa hoje, como prova disso, é que profissionais altamente qualificados são disputados e bem remunerados pelas organizações, mesmo em plena recessão.

**Êxodo** - Quando ocorrem planos de desligamento, as organizações procuram “segurar” alguns funcionários detentores de tecnologia. Para estes, pode haver frustração ou sentimento de punição, quando se comparam com bons profissionais que saíram da empresa, em virtude de suas competências e o grau de conscientização que os levou a buscar melhor qualidade de vida. Dessa forma, a terceirização pode ser vista como solução, que utilizaria esses profissionais como novos parceiros, em busca de novos desafios e empreendedorismo. Portanto, deve-se procurar prestigiar certos funcionários detentores de grande know-how por meio de desafios motivacionais, mantendo suas realizações pessoais. Devido às suas qualificações e capacidades, sempre há o risco de serem absorvidos pela concorrência.

**Benefícios pecuniários** - Maior remuneração não garante maior motivação, mas a perda salarial é grande fator de diminuição de produtividade. A terceirização pode proporcionar ganho aos novos empreendedores e a seus novos subordinados, ex-funcionários da terceirizante, tanto quanto melhor divisão nos lucros aos funcionários remanescentes. Caso os ex-funcionários criem uma cooperativa a serviço da contratante, os ganhos poderão ser ainda maiores, devido às reduções nos encargos sociais dessa entidade.

**Necessidades de participação** - Quanto maior a especialização e a conscientização funcional, maior a necessidade de participação nas tomadas de decisões, o que nem sempre é possível nas grandes organizações. Constatou-se, na maioria das empresas, que isso se agrava com o achatamento de níveis hierárquicos, levando certa centralização do poder a pequenos grupos de influência. Com a terceirização, a descentralização do poder fica evidenciada e a política de negociação técnica passa a prevalecer entre solicitantes e executantes dos serviços terceirizados.

**Visão global** - As grandes empresas, em suas estruturas departamentalizadas, acabam restringindo o universo operacional dos seus funcionários ou gerando cooperativismo interno e incentivando competição indesejada entre departamentos. Na terceirização, a relação se dá de maneira mais profissional e comprometida com os resultados, eliminando a competição interna, além de contribuir para a retomada de uma visão global dos negócios da organização. A empresa terceirizada se relaciona diretamente a algum núcleo (ou mesmo funcionário) mais estratégico.

**Treinamento** - Quanto mais especializado, mais consciente da importância da capacitação se torna o funcionário; portanto, o treinamento torna-se grande fator motivacional e gerador do aumento de produtividade, além da melhor capacitação de mão-de-obra para a organização. Porém, quanto maior a organização, mais complexo e custoso se dá o investimento e o aproveitamento do treinamento. Na terceirização, com a redução seletiva do número de pessoas, o treinamento para os remanescentes ocorre com mais facilidade. O mesmo ocorre com os empregados das empresas terceirizadas, pois elas também deverão manter seu pessoal qualificado para garantir sua competitividade e cumprimento dos contratos.

**Capacitação** - A falta de capacitação e a desqualificação dos recursos humanos internos fazem que novas tecnologias não sejam incorporadas e soluções inadequadas ocorram. Os funcionários são mais favoráveis às tecnologias que dominam, ou simplesmente conhecem, colocando em risco a qualidade e o prazo do produto ou serviço. Quando se trata de necessidades de recursos humanos com alta qualificação, a terceirização beneficia em grande escala as organizações.

**Previsibilidade** - Quando os serviços são prestados pelo pessoal interno, sempre existirão influências não programadas de relacionamentos pessoais de coleguismo ou amizades, interesses políticos de poder e/ou status ou mesmo pessoal. Com a terceirização, cada alteração de prioridade será negociada e paga pelo órgão solicitante, responsabilizando-o pela decisão e permitindo maior disciplina em relação à previsão de prazos, gastos e do próprio comportamento profissional.



### Atuação sindical

Um dos grandes desafios para o sucesso da organização e da terceirização é tentar colocar em sintonia, entre os funcionários da cadeia produtiva com a personalidade da organização. Cada uma das partes tem estilo, crenças e valores próprios voltados para sua missão.

Para diminuir a resistência à mudança, no processo de terceirização, a melhor estratégia pode estar no comprometimento de todos os funcionários envolvidos, motivando-os por meio do esclarecimento franco e aberto sobre as vantagens do sistema, principalmente no aspecto do comportamento humano. A preocupação com o futuro (previsibilidade) é parte tanto das organizações dos funcionários.

Na denominada gestão moderna, a terceirização deve ser encarada não apenas por seu aspecto econômico-financeiro para a empresa, mas como solução para questões sociais, contribuindo para a distribuição de renda e a questão do desemprego, pois nas organizações em declínio, o processo de demissão será desencadeado com ou sem terceirização.

## RESUMO

Um dos principais trunfos da terceirização está no ganho da competitividade empresarial e no desenvolvimento de parcerias onde todos ganham.

A terceirização da mão-de-obra reduz o custo fixo da empresa com encargos trabalhistas. Muitas empresas já trabalham com sistema que possibilita a manutenção de estrutura mínima e aumento da lucratividade. Em épocas de crescimento da produção, como campanhas políticas e competições esportivas, as empresas prestadoras de serviços terceirizados são peça fundamental, porque muitas empresas contratantes não têm condições de manter uma estrutura para atender demanda temporária.

A terceirização também traz vantagens para a contratada que pode trabalhar com vários clientes e aproveitar toda a sua capacidade de produção. Além disso, a maioria das empresas que terceirizam investem na contratada, custeando cursos de aprendizado e de treinamento.

A terceirização pode trazer desvantagens como a perda do controle de qualidade, por parte da empresa que contrata, e falhas nos prazos de entrega. Por isso, a terceirização precisa ser uma parceria entre indústria e empresa contratada. Pensando nisso, muitas indústrias abrigam as contratadas dentro das suas instalações e firmam contratos de exclusividade que favorecem a ambas.

Uma das principais preocupações das empresas modernas é com a manutenção do foco em sua atividade principal. Por esse motivo, o processo de terceirização continua sendo adotado mundialmente, por companhias dos mais variados portes e segmentos.

Esse processo, entretanto, pode ocultar alguns riscos se não for realizado de forma adequada ou com o auxílio de parceiro especializado e competente.

A terceirização é, sem dúvida, poderosa e influente realidade mundial. Fatores que vem impulsionando a terceirização tem sido a necessidade de obter maior flexibilidade, aumentar a eficiência e a competitividade, além de reduzir os custos diante dos ciclos recessivos vividos pela empresa.

Os benefícios sobre o sistema produtivo decorrente da terceirização são inúmeros, a começar pela flexibilização que a empresa adquire, podendo ajustar demandas, produção e custos de acordo com suas necessidades.

A terceirização tem, por solução, a valorização do conceito administrativo, pela redução de tarefas, ausência de responsabilidades trabalhistas e suas implicações. Terceirizar é passar o que não é a verdadeira vocação da empresa a parceiros idôneos e especialistas.

A qualidade dos serviços terceirizados começa pela maneira como as empresas selecionam seus futuros parceiros.

O ideal, no método de seleção; seria convocar pelo menos três empresas, após a checagem. Buscar informações em departamentos como o de recursos humanos, jurídico e produção, avaliar os equipamentos utilizados pela empresa e até mesmo conhecer as suas instalações.

Outro ponto importante inovador é ouvir os empregados do futuro parceiro, 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 esses levantamentos, o resultado final certamente restringirá os riscos.

A mesma empresa pode utilizar diferentes modelos de flexibilidade em seus vários níveis.

A inovação é importante para a diversificação da produção e, conseqüentemente, para a competitividade das empresas de nichos de mercados e de alta tecnologia. Entretanto, o sentido principal da inovação está na criação de novos produtos ou novos métodos.

Diferentes fábricas da mesma empresa podem trabalhar os diversos níveis de flexibilidade. Os modelos de organização flexível adotados pelas empresas são a combinação de uma série de características corporativas e dos diferentes níveis em que ocorre essa flexibilidade. Podem verificar-se os níveis em

que há flexibilidade na organização interna da produção (equipamentos, métodos e processos; organização do trabalho funcional e variedade de produtos); do mercado de trabalho (demanda de novas habilidades e flexibilidade numérica); das relações entre empresas (subcontratação, joint ventures, pesquisa e desenvolvimento conjunto e entrega just in time); na flexibilidade em processos e produtos e flexibilidade de demanda.