

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RN
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**A CHEGADA DA TERCEIRIZAÇÃO NAS GRANDES EMPRESAS DE NATAL/RN:
ESTUDO AVALIATIVO**

Rita de Cássia Garcia Guedes da Silva

**NATAL
2004**

RITA DE CÁSSIA GARCIA GUEDES DA SILVA

**A CHEGADA DA TERCEIRIZAÇÃO NAS GRANDES EMPRESAS DE NATAL/RN:
ESTUDO AVALIATIVO**

**Monografia apresentada à Coordenação
do curso de Administração da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte como requisito parcial
para a obtenção do título de Bacharel em
Administração**

Orientadora:

Rosângela Menezes Cortês Bezerra, M.Sc.

**NATAL
2004**

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Silva, Rita de Cássia Garcia Guedes da

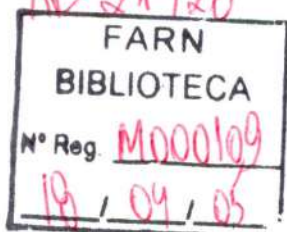
A chegada da terceirização nas grandes empresas de Natal - RN: estudo
avaliativo / Rita de Cássia Garcia Guedes da Silva. - Natal: FARN, 2004.
50 p.

Orientadora: Rosângela Meneses Cortêz Bezerra (M.Sc.)
Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Administração de Empresas - monografia 2. Terceirização -
monografia I. Título

RN/FARN/BC

CDU 658



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RN
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**A CHEGADA DA TERCEIRIZAÇÃO NAS GRANDES EMPRESAS DE NATAL/RN:
ESTUDO AVALIATIVO**

Rita de Cássia Garcia Guedes da Silva

**Monografia apresentada e aprovada em de novembro de 2004 pela banca
examinadora
Composta pelos seguintes membros:**

**Rosângela Menezes Cortês Bezerra, M.Sc
Orientadora**

**Aluísio Alberto Dantas, M.Sc
Membro Examinador**

**Catarina da Silva Souza, M.Sc
Membro Examinador**

**NATAL
2004**

*“Eu sonho, confronto os meus sonhos com as minhas crenças,
ousa correr riscos e ponho em prática minha visão para que
esses sonhos se tornem realidade”.*

Walt Disney

Dedico este trabalho a Deus, por todas as oportunidades, por ser a luz que iluminou meu caminho, refúgio nos momentos difíceis e fonte de renovação para que eu possa seguir em frente.

Ao meu esposo Célio Guedes e meus filhos Felipe e José Victor pelo amor, paciência, compreensão e companheirismo que recebi, principalmente nas horas mais difíceis para a realização desse sonho, é uma vitória e esta dedico especialmente a vocês.

Obrigada, por sempre acreditar na minha competência.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pois "Grandes foram às lutas, maiores as vitórias. Sempre estiveste comigo. Muitas vezes, pensei que este momento nunca chegaria. Queria recuar ou parar, no entanto tu sempre estavas presentes, fazendo da derrota uma vitória, da fraqueza uma força. Com a tua ajuda venci. A emoção é forte. Não cheguei ao fim, mas ao início de uma longa caminhada. Por isso. Digo obrigado". (*Isaías 55,10-11*)

O caminho para a concretização de um sonho, por vez apresenta momentos de dificuldades, mas, ao mesmo tempo proporciona alegria e satisfação pelas vitórias alcançadas. Ao longo dessa trajetória foram inúmeras pessoas com cujo apoio, carinho e troca de experiência pude contar visando sempre a tão almejada realização desse sonho. A estas pessoas expresso meus sinceros agradecimentos.

Ao meu esposo Célio Guedes, pois foi a presença maior que me ajudou na realização deste trabalho, me incentivando principalmente nos momentos de dificuldades.

Aos meus filhos Felipe e José Victor pela paciência e a falta de atenção a eles dispensados.

A minha mãe Salete, irmãos e familiares que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desse sonho.

A todos os professores pelos ensinamentos ministrados e pelo estímulo aos desafios profissionais e acadêmicos que deles recebi.

Em especial a professora Rosângela Menezes, minha orientadora, pelas excelentes instruções transmitidas e palavras de incentivos e motivação em todo os momentos.

A professora Teresa Pires, coordenadora de estágio, que sempre esteve presente incentivando o meu trabalho.

Ao professor Marcílio pela sua paciência e competência nas horas em que precisei dele.

A Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte particularmente nas pessoas de seus diretores, professores e funcionários, pela presteza e suporte que me ofereceram para realização e conclusão desse objetivo.

Aos diversos amigos que contribuíram para a realização deste trabalho, especialmente Cléa, Mari, Alexsandra e João.

Aos meus colegas de turma, pelo carinho, compreensão, incentivo, e pequenas desavenças e um especialmente ao meu grupo de estudo: Mari, Alexandra, Fernanda, Malú e Keylle pela a realização dos trabalhos em equipes.

RESUMO

O presente trabalho buscou elaborar um estudo avaliativo nas grandes empresas de Natal/Rn, que optaram em terceirizar os seus setores. Ao avaliar os aspectos que uma empresa necessita não apenas de profissionais na área de higienização, limpeza, mas predomina-se a segurança, recursos humanos como também no setor contábil para se especializar cada vez mais. Ao constatar esses motivos pelos quais uma empresa terceiriza as suas atividades encontramos que a qualificação da mão-de-obra, redução de custos e como as agilidades nos serviços são fatores positivos para que a concentração nas suas atividades seja percebida, já que após a terceirização não ocorreu nenhuma perturbação no clima interno, não afetando o bom relacionamento dos parceiros e colaboradores. Concluímos que não há fatores capazes de restringir a implantação do processo de terceirização, alguns destacavam ser um fator de resistência e conservadorismo ou falta de cultura ou parâmetro. O projeto deixou claro que a responsabilidade tanto dos terceiros como dos colaboradores sofre riscos inerentes a instituição. A palavra de ligação é sintonia, não interessa quem é ou quem estar, o importante é ambos buscarem a perfeição para satisfazerem e prestarem bons serviços aos clientes sempre ressaltando a qualidade, pontualidade e principalmente a ética.

Palavras-chaves: Terceirizar; empresas; parcerias; clientes; qualidade; agilidade.

ABSTRACT

The present document looked for to elaborate a study that evaluates the great companies of Natal/RN, that opted in terceirizar its sections. When evaluating the aspects that a company not just needs professionals in the hygiene area, cleaning, but he/she/it prevails the safety, human resources as well as in the accounting section to specialize more and more. When verifying those reasons for the which a company terceiriza its activities found that the qualification of the labor, reduction of costs and as the agilities in the services are positive factors so that the concentration in its activities is noticed, since after the terceirização it didn't happen any disturbance in the internal climate, not affecting the partners' good relationship and collaborators. We ended that there are not factors capable to restrict the implantation of the terceirização process, some highlighted to be a resistance factor and conservatism or culture lack or parameter. The project left clear that the responsibility so much of the third as of the collaborators it suffers inherent risks the institution. The connection word is syntony, it doesn't interest who is or who to be, the important is both they look for the perfection for they satisfy and they always render good services to the customers standing out the quality, punctuality and mainly the ethics.

Word-keys: Terceirizar; companies; partnerships; customers; quality; agility

LISTAS DE TABELAS E GRÁFICOS

Gráfico 1- Setores Terceirizados das Empresas de Natal/RN.....	34
Gráfico 2 - Motivos da Terceirização.....	35
Gráfico 3 - A Terceirização Afetou o Clima Interno.....	36
Gráfico 4 - Se respondeu Sim,de Que Forma Afetou.....	37
Gráfico 5 - Fatores Restritivos na Implantação da Terceirização.....	38
Gráfico 6 - Avaliação do Padrão de Serviço após a Terceirização.....	39
Gráfico 7 - Vantagens da Terceirização.....	40
Gráfico 8 - Fatores Negativos da Terceirização.....	41
Gráfico 9 - A Continuidade do Processo da Terceirização Depende de Quem..	42
Gráfico 10 - Fatores que Podem Dificultar a Terceirização Dentro da Empresa	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ISO - Organização Internacional de Normalização.....	28
ME - Micro Empresa	30
PE - Pequena Empresa.....	30
MDE - Média Empresa.....	30
GE - Grande Empresa.....	30

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	15
1.2.1 Terceirização.....	15
1.2.2 Terceirização no Brasil.....	16
1.2.3 As Empresas e a Terceirização.....	16
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Objetivo Geral.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 JUSTIFICATIVA.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 MERCADO DE TRABALHO.....	21
2.1.1 O Surgimento das Empresas.....	22
2.1.2 Organização	23
2.1.3 Por Que Terceirizar ?	24
2.1.4 Etapas do Processo do Planejamento da Terceirização.....	25
2.1.5 Terceirização e a Qualidade.....	27
2.1.6. Terceirização e as Pessoas.....	28
3 METODOLOGIA.....	30
3.1 TIPO DE PESQUISA	30
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DO ESTUDO	30
3.3 INSTRUMENTO DE COLETAS DE DADOS	31
3.4 COLETAS DE DADOS.....	31
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	32
4 ANÁLISES E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	33
4.1 Setores Terceirizados das Empresas de Natal/Rn.....	34
4.2 Motivos da Terceirização.....	35
4.3 A Terceirização Afetou o Clima Interno.....	36
4.4 Se respondeu Sim,de Que Forma Afetou.....	37
4.5 Fatores Restritivos na Implantação da Terceirização.....	38
4.6 Avaliação do Padrão de Serviço após a Terceirização.....	39

4.7 Vantagens da Terceirização.....	40
4.8 Fatores Negativos da Terceirização.....	41
4.9 A Continuidade do Processo da Terceirização Depende de Quem.....	42
4.10 Fatores que Podem Dificultar a Terceirização Dentro da Empresa.....	43
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	44
5.1 CONCLUSÕES.....	44
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	45
ANEXOS.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50

1 INTRODUÇÃO

Este projeto buscou pesquisar o que levam as grandes empresas de Natal a optarem pelos serviços da terceirização.

A menos de uma década do novo milênio, o país encontra-se diante de um derradeiro desafio. Ou se lança em busca da modernidade e a idéia supõe basicamente condições dignas de vida para todos os brasileiros ou mantém uma postura inerte, continuando como expectador atônito do Primeiro Mundo. Com um papel fundamental nessa mudança, a empresa nacional vem-se mostrando sensível à nova postura. Talvez as provas mais evidentes sejam a procura por modernas tecnologias e o uso da informática, visando sempre à qualidade maior do produto e serviço, conseqüentemente, à garantia de mercado.(LEIRIA, 1992 p.21).

A história nos relata que terceirizar é uma medida administrativa que oferece margem também, para uma reengenharia empresarial. Pode-se, dessa forma, reduzir custos e, principalmente, melhorar a qualidade do atendimento ao cliente interno e externo e expandir sua competitividade no mercado.

Segundo Cotrim. (1992 p. 214):

Próprio esforço despendido pelas potências durante o conflito estimulou o progresso técnico e industrial, que foi extremamente importante para acelerar o processo de recuperação do pós-guerra. Assim, já em 1948, a Apesar das grandes perdas econômicas resultantes da segunda guerra, a produção e o comércio mundial reconquistavam o nível anterior ao início da guerra. Pouco tempo depois, em 1950, a economia mundial encontrava-se praticamente recuperada dos danos causados pelo conflito.

Quando retornamos do período pós-segunda guerra, no século passado, podemos nos deparar com o surgimento e o segmento de muitas das grandes corporações atuais.

A terceirização originou-se nos Estados Unidos, a partir da década de 50, com o desenvolvimento acelerado da indústria. Um pouco mais tarde foi introduzido no Brasil pelas fábricas de automóveis que adquiriram as peças de um sem-número de outras empresas, guardando para si a atividade fundamental de montagem dos veículos.

Essas empresas, com a abertura econômica dos países, logo sentiram necessidades de atribuir a terceiros, atividades que se tornaram onerosos dentro das organizações. Tais atividades, sendo executadas por especialistas, trariam muito mais lucro às empresas do que se fossem executadas pelas próprias organizações, ressaltando que estas funções a serem terceirizadas não são as únicas atividades desempenhadas pelas empresas que procuram terceirizar seus serviços.

1.1 Contexto e Colocação do Problema

A empresa se tornará competitiva se definir suas estratégias, isto é, aquilo que ela decide fazer, considerando o ambiente para atingir seus objetivos, respeitando os princípios e visando cumprir sua missão dentro do seu negócio.

No entanto, algumas estratégias, como é o caso da terceirização, por sua alta relevância para a empresa, merecem um tratamento especial: Uma boa implantação e apresentar projetos eficientes, equipes de trabalhos comprometidos, havendo um acompanhamento seguido de avaliações, decisões e previsões que fará da terceirização um aspecto positivo no desenvolvimento da organização.

Segundo Kardec e Carvalho (2002, p.46):

Os principais benefícios obtidos com a prática adequada da terceirização, que pressupõe uma relação de parceria, são: aumento da qualidade; redução de custos; melhor administração do tempo para gestão de negócio; diminuir e eliminar os desperdícios; redução de áreas ocupadas e melhor atendimento.

Tornar uma empresa prestadora de serviços eficiente é um grande desafio que deve ser abraçado por todos os seus colaboradores, cabe a alta cúpula da terceirizada manter a eficiência e analisar os resultados buscando sempre a qualidade dos seus serviços. Estando atualizado no avanço da tecnologia e no aperfeiçoamento de suas tarefas.

Diante do exposto apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: **O que leva uma empresa a optar pela terceirização?**

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1.2.1 Terceirização

Para Kardec e Carvalho (2002, p.41),

De repente, o Brasil começou a falar em terceirização e, como acontece na maioria das vezes, transformou-se num modismo e num remédio a ser aplicado para resolver todos os problemas de uma empresa; confunde-se ferramenta com objetivo e estratégia global de resultados com apenas redução de custos.

Terceirizar é o ato de administrar e de transferir para uma empresa, que seja comprovada ser idônea e especializada, que possua uma atividade não estatutária até então executada com recursos próprios, fundamentando o relacionamento em um acordo transparente que haja o espírito fundamental de parceiro.

Terceirizar não deveria ser, simplesmente, contratar atividades de menor importância e que possam trazer alguma economia operacional para a empresa contratante. Também uma forma de contratar mão-de-obra mais barata e sem maiores vínculos empregatícios, quer para atividades temporárias quer permanentes.

Na opinião de Leiria (2000, p.15) "assim, a hora é de entrar no novo e excitante jogo do ganha-ganha, que se constrói através de parceiros. São novas relações, mais modernas, mas influentes sobre o ambiente, mais interativo".

De qualquer forma terceirizar passa pelo pressuposto de uma relação de parceria, por uma atuação semelhante com a contratante e, sobretudo, que seja uma relação de resultados empresariais para as partes envolvidas, trazendo vantagem competitiva para as mesmas, tem mostrado resultados reconhecidos na eficácia, na desburocratização administrativa, na economia de recursos, aumento de produtividade e melhoria da qualidade do produto. Como todos os envolvidos correm riscos e esta é a palavra-chave para o crescimento e a existência de uma economia de mercado todos se concentram ao máximo na sua atividade para que a efetividade das relações aconteça.

1.2.2 Terceirização no Brasil

A terceirização não é um fenômeno atual, no Brasil ela desembarcou na década de 50, com o desenvolvimento acelerado da indústria junto com as multinacionais montadoras de automóveis, no entanto, sua grande arrancada só pôde ser sentida mais recentemente.

Na opinião de Ferreira (1996, p.378), "Durante o governo de Juscelino Kubitschek, o governo procurou atrair o capital estrangeiro para investir no país, obtendo empréstimo e incentivando empresas internacionais".

Nesse sentido a terceirização amplia o mercado de trabalho, incrementa as empresas e o mercado regional. Hoje em dia, dificilmente se imagina qualquer empreendimento industrial ou comercial que não possua ramificações ou que não tenha parte de seus serviços ou produtos realizados por terceiros. Uma das formas adotadas pela empresa para reduzir seus custos foi, enxugar suas estruturas, cancelando divisões inteiras e dispensando seus altos executivos. Com isso o mercado de trabalho foi premiado com a mão-de-obra de alta qualificação técnica e administração e sem nenhuma oportunidade. Isso gerou a necessidade de ter idéias criativas de absorção dessa mão-de-obra, surgiram então os pequenos negócios que hoje já estão tendo papel significativo para nossa economia.

A terceirização insere-se no contexto empresarial, como saída mais viável e moderna de fazer com que as organizações se coloquem novamente no mercado de forma competitiva.

1.2.3 As Empresas e a Terceirização

A terceirização e a organização devem buscar a mesma ideologia sempre voltada para o desenvolvimento da qualidade e da perfeição das tarefas. As organizações são sistemas extremamente complexos e dentro desta complexidade existem as organizações voltadas para a produção (artigos de consumo, máquina, equipamentos, entre outros), e as organizações voltadas para a prestação de serviços (saúde, ensino, serviços bancários, para citar poucos). Todas elas exercem

influência na vida dos indivíduos e passam a ser por eles influenciados, dando papel fundamental da busca da qualidade e do aperfeiçoamento no atendimento pela terceirizada.

Existem pelo mundo algumas sociedades que já estão bem mais evoluídas no processo da terceirização do que a do Brasil. Ainda estamos testando o sistema com muita cautela e desconfiança. Como nosso estilo de direção é mais autocrático do que os de outras culturas, gostamos de centralizar mais nossos poderes e com isso somos mais refratários a mudanças. Os serviços são mais terceirizados do que as atividades que envolvem aspectos de produção propriamente ditos. As atividades, transporte, manutenção, assistência técnica, que pesavam em nossas estruturas, são naturalmente terceirizadas. Algumas atividades de projetos e componentes de produtos estão agora se iniciando na linha da terceirização. Em termos de áreas de economia, as mais ativas são as multinacionais, com atividades local e as grandes empresas brasileiras que já foram influenciadas pelas multinacionais. O ramo do setor público é o mais resistente a essa tendência.

No Brasil, nos dias atuais destacamos os bancos e financeiras que transferiram para outras empresas a administração de seus cartões de créditos. A quase totalidade das empresas petrolíferas terceirizou as áreas de limpeza e de manutenção de suas refinarias. Boa parte das grandes empresas transferiu suas operações de processamento de dados para agências de bancos. Empresas industriais terceirizam o projeto, o desenho e a construção de novos bens. Empresas prestadoras de serviços estão surgindo a todo o momento para trabalhar com serviços terceirizados, como malotes, limpeza e manutenção de escritórios e fábricas, serviços de expedição, guarda e vigilância, refeitórios e etc. Empresas de consultoria em contabilidade, advocacia, engenharia, propaganda, relações públicas representam antigos departamentos ou divisões que foram terceirizados para reduzir a estruturas da organização, dos empregos e enxugarem os seus custos fixos. No fundo a grande vantagem da terceirização representa uma transformação nos custos fixos em custos variáveis. Na prática representa uma enorme simplificação do processo decisório dentro das organizações e uma focalização cada vez maior no core *business* e nos aspectos essenciais de negócios.

Na opinião de Fontonella; Tavares; Leira (1994, p. 28 - 29) que quando a dessintonia ou a disfunção é constatada, vem com o sabor do comportamento

petrificado, sobre o qual não há mais remédio. Assim, as empresas ou os departamentos, são vistos como “pequenas fábricas” de transformar pessoas boas em pessoas más. Ou, de uma hora para outra, transforma sistemas de trabalho adequado em inadequados. Porém não é assim muitas vezes, as deficiências estão nas pessoas e não no sistema de trabalho; outras no sistema e não nas pessoas; outros, ainda, nas pessoas e nos sistemas. Todas estas situações são reformáveis. Ainda segundo os autores devem-se na fase da escolha, o essencial é a definição do perfil profissional. Que tipo de pessoa a empresa precisa, para atender a quais necessidades específicas? É imperioso que se leve em conta às características da equipe que receberá o novo colaborador, as de seu superior hierárquico, bem, como de pessoas externas à organização que eventualmente ou sistematicamente manterão contato com a mesma (clientes/fornecedores/comunidade). Em outras palavras esta pessoa não estará somente ligada a uma atividade de trabalho, mas muito mais do que isto interagirá num ambiente social pré-existente, onde poderá adaptar-se ou não, e nisso também tem o lado econômico-financeiro.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar o que leva uma grande empresa a optar pela terceirização.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Verificar qual o principal motivo que leva uma empresa a terceirizar seus serviços;
- Identificar quais os benefícios percebidos pelas grandes empresas diante da terceirização;

- Identificar quais os prejuízos que a terceirizada pode trazer para uma empresa;
- Comparar em quais os setores das empresas que a terceirização tornou-se mais eficiente e eficaz.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

De acordo com Kardec e Carvalho (2002, p.41), “a terceirização é uma ferramenta estratégica, como tantas outras, que pode trazer resultados bastante positivos, quando utilizados de maneira adequada, mas que pode trazer, também grandes prejuízos quando usado de maneira incorreta”.

A prática empresarial está repleta de resultados bem sucedidos, mas, também, já existem exemplos de empresas que estão fazendo um caminho de volta, sendo este retorno denominado de primeirização. Pode-se afirmar que esses fracassos nada mais são do que as práticas gerenciais inadequadas da terceirização.

Em todo mundo, a terceirização tem se consolidado como uma tendência firme. Nas empresas brasileiras após uma primeira etapa em que se limitava às atividades meio (manutenção de equipamentos, limpeza, segurança, transporte e alimentação), vêm se estendendo ao processo produtivo dentro do próprio plano industrial ou espaço físico. Assim cada vez mais as empresas contratam as partes mais simples de seus produtos.

Devido ao processo de globalização, da complexa legislação trabalhista no Brasil e da necessidade estratégica de se concentrar em suas atividades fim, as organizações também tiveram que buscar alternativas para o gerenciamento da sua mão-de-obra ou, transferência de parte da sua produção para terceiros a fim de reduzirem custos, administrarem melhor a produção e continuarem competitivas.

Justifico este estudo em função da terceirização ser hoje um fato concreto dentro das organizações e da necessidade de sabermos até que ponto a mesma não está sendo utilizado como válvula de escape para a não contratação regular de pessoas que venham a compor o quadro funcional das organizações.

Ao mesmo tempo vivemos a era do cliente munido de todos os seus direitos. A tendência do homem é acomodar-se as situações e adotar comportamentos que, na sua avaliação, estão adequados ao ambiente organizacional.

Pretendo averiguar o que leva uma empresa a optar pela terceirização, e colocar em prática o aprendizado teórico adquirido no decorrer do curso de administração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MERCADO DE TRABALHO

Segundo Leiria (1992, p.15), "Derrubar os muros através da terceirização bem feita resulta em segmentação por especialidade e crescimento do Mercado de trabalho".

Mercado de Trabalho é a busca por algum profissional qualificado, que deseja conquistar e se beneficiar desta especialização para preparar-se para o futuro.

Do outro lado, são as organizações, estas disponibilizam cargos e buscam pessoas capazes para desenvolver os respectivos papéis nas mesmas.

O Mercado de Trabalho sofre regulamentações e restrições. As regras da legislação trabalhista nem sempre é pacífica. Existem forças que desejam aumentar e fortalecer as restrições impostas pela legislação trabalhista ao mercado de trabalho para tornar a sociedade mais solidária. Por outro, existem forças que preferem que o mercado fique livre, deixando que o ímpeto da iniciativa privada fomenta uma sociedade mais próspera. Deste lado, a legislação trabalhista é criticada por ser uma força impeditiva da geração de emprego pelo fato de sobrecarregar demasiadamente os custos das empresas.

Uma das formas adotadas pela empresa para reduzir seus custos foi, enxugar suas estruturas, cancelando divisões inteiras e dispensando seus altos executivos. Com isso o Mercado de Trabalho foi premiado com a mão-de-obra de alta qualificação técnica e administração e sem nenhuma oportunidade. Isso gerou a necessidade de ter idéias criativas de absorção dessa mão-de-obra,

Surgiram então os pequenos negócios que hoje já estão tendo papel significativo para nossa economia.

2.1.1 O Surgimento das Empresas

O cinema e a televisão revivem as tribos e hordas do passado e aproximam de nós as comunidades isoladas de hoje, eliminando o tempo e as distâncias ao mostrarem que o homem sempre viveu em coletividade. Nada mais natural, pois, que a curiosidade humana levasse a pesquisas para o melhor conhecimento dos fenômenos que ocorrem nessas associações de pessoas, num processo de estudos que percorreu os séculos até o momento em que acumulados, foi possível designá-los como produto de uma nova ciência. Assim desde os primórdios do século XIX foram estabelecidas teorias sobre o que ocorre em comunidade, vilas no interior dos pais e em grandes capitais.(BERNARDES, 2000 p.11).

Por outro lado, muito antes do início de nossa era começaram a formar-se associações produtoras de bens e prestadoras de serviços, que hoje são designadas pelo termo genérico de organizações (entre as quais estão as empresas), tornando-se preponderantes em toda a Terra. Nela nascemos, vivemos e morremos, pois, se alguém não veio ao mundo em um hospital, logo vai estudar em alguma escola. Para depois, já adulto, trabalhar em fábricas ou escritórios, comprar em lojas e supermercados. Freqüentar clubes e igrejas, assistir a espetáculos em teatros, comer em restaurantes e acabar em cemitérios públicos ou particulares (ETZIONI, 1967, p.7).

Um tipo de organização deve ser destacado, o que engloba as chamadas empresas. O que significa essa palavra? Como grande parte das definições nas áreas sociais, qualquer tentativa de conceituá-la seria imprecisa e, por isso, passível de críticas. Entretanto, a características de vender algo se destacam das demais organizações, a qual poderia servir para caracterizá-la.

Para Bernardes (2000, p.15) "Empresa é um tipo de organização cujos clientes trocam seu dinheiro pelos bens ou serviços que ela produz".

2.1.2 Organização

As organizações por diversos motivos buscam soluções para seus problemas sejam aumentar a produtividade, a qualidade, à especialização, racionalizar os processos produtivos ou administrativos, diminuir os fluxos decisórios. Agilizar e tornar eficiente as suas estruturas.

Na opinião de Chiavenato (1999, p.364), “a organização (do grego, organon = ferramenta) significa o arranjo e disposição dos recursos organizacionais para alcançar objetivos estratégicos”. Isso pode ser considerado como uma definição que estabelece a pura necessidade de tornar um grupo de pessoas para tornar uma organização.

Já para Drucker (1983, apud KANAANE, 1995, p.29), “as organizações não existem para si próprias. São meios, representando um órgão social que visa à realidade de uma tarefa social”. E assim que se compreendem as organizações como uma entidade formada por pessoas voltadas para uma finalidade social e que desenvolve habilidades coletivas para atingir um objetivo comum.

Também se pode considerar o que afirmam Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999, p. 30), que “organização é um conjunto de pessoas que trabalham juntas numa divisão de trabalho para atingir um objetivo comum”. Essa definição abrange uma ampla variedade de clubes, organizações voluntárias e instituições religiosas e outras entidades como empresas, escolas e hospitais.

As organizações recebem das terceirizadas os objetivos específicos de contribuir para o atendimento do programa de produção, maximizando a confiabilidade e a disponibilidade dos equipamentos e instalações dos órgãos operacionais, otimizando os recursos disponíveis com qualidade e segurança e preservando o meio ambiente, contribuindo para a continuidade do seu desenvolvimento.

2.1.3 Por que Terceirizar?

Para uma empresa o fato de contratar uma terceirização, e se houver uma boa administração a contratação de terceiros só traz vantagens. O que é fator importante, para ambos.

Alvarez (1996) afirma que as iniciativas para terceirizar bens e serviços, quase sempre, partem de grandes empresas que hoje convivem com maciças pressões por enxugamento, *downsizing*, redução de efetivo, reengenharia e outras modalidades para o mesmo fim. Tudo isso pode ser traduzido por demandas de mudanças.

Leiria (1992, p.89) também diz,

Que depois da modernidade e competitividade, outras expressões têm bombardeado os ouvidos dos brasileiros, principalmente dos empregados. É a terceirização, apontada como o caminho mais curto e democrático para alcançar os outros dois patamares que abrirão as portas do primeiro mundo para o País. Mas antes que terceirizar se transforme em mais um modismo, de vida curta e com reflexos negativos nas sociedades, é preciso entender bem o conceito e, também saber aplicá-lo com cautela.

Vale ressaltar que, no momento atual brasileiro, terceirizar é estratégico, oportuno e legal.

É estratégico, porque permite a concentração total das empresas nas suas atividades – fim, com ganhos adicionais pela redução de custos administrativos.

É oportuno, porque o judiciário trabalhista vem alterando seus conceitos, abandonando a prioridade às garantias individuais e dirigindo-se para os ganhos coletivos.

É legal, no sentido de segurança de que a vontade da empresa seja consagrada pela ótica judicial, desde que sejam tomados os devidos cuidados nas contratações. O que é perfeitamente possível e desejável.

A terceirização, em sua concepção moderna, freqüenta constantemente a mídia especializada, entretanto no meio empresarial brasileiro ainda é menor difundida do que parece, embora seja bastante oportuna para a criação de empregos e geração de riquezas através do fortalecimento das pequenas empresas.

Apesar de todos os benefícios proporcionáveis pela terceirização, ela encontra no Brasil um poderoso inimigo, o imediatismo da maioria dos executivos. Sabe-se que ela oferece resultados no curto prazo, contudo, seus maiores benefícios só são realmente percebidos nos médios prazos.

2.1.4 Etapas do processo do planejamento da terceirização

As empresas que optam pela terceirização passam pela premissa de um planejamento, para ter uma visão e saber decidir estrategicamente.

Para Giosa (1993 p.01):

Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos que devem ser alcançadas, e visa dar condições racionais para que se organize e dirija a empresa ou seus departamentos ou divisões a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura.

Que objetivos e resultados a empresa precisa alcançar para continuar naquele negócio, e que estratégia ela utiliza para atingir esses objetivos.

Segundo Pagnoncelli (1993, p.100) "o processo de planejamento estratégico de uma empresa para que haja sucesso nos objetivos e que alcance este sucesso, deverá ser implantado em seis etapas".

1ª etapa —A conscientização —É fundamental que dirigentes, gerentes e funcionários se comprometam com a mudança ou deverá ocorrer uma discursão interna sobre o seu significado estratégico, utilizando os recursos de comunicação possíveis, seminários, palestras, leituras e treinamentos.

2ª etapa — Decisões e critérios gerais, superadas a etapa de conscientização (consciência não é concordância), é hora de identificar as atividades que podem ser terceirizadas e as atividades que, por razões estratégicas de segurança, segredos tecnológicos, etc, tem que ser executados internamente.

Nesta etapa o setor jurídico terá papel importante junto aos aspectos legais. Esta estratégia não é uma novidade do ponto de vista administrativo, mas ela

efetivamente tem que ser muito bem implementada para se evitarem problemas futuros. Por isso, desde o início a presença do setor jurídico da empresa deve ser uma preocupação central. O ideal é que haja uma discussão profunda sobre o tema para que ele comece a penetrar na empresa. Uma idéia para promover a conscientização que vem sendo utilizado por algumas empresas é a formação de conselhos; de clientes, de fornecedores, de membros da comunidade e etc. Deve-se ter um cuidado com os mecanismos de informações havendo constantemente a discussão, reuniões e troca de informações na empresa. Com isso destruirá e minimizará as reações naturais à mudança. Deve haver muita transparência e objetividade, na realidade, são mais que cuidados essenciais, são cuidados vitais.

3ª etapa – Projeto de terceirização, conscientizada toda a empresa, tomada à decisão e estabelecidos os critérios gerais, é chegada a hora de planejar, de elaborar para cada atividade a ser transferida a terceiros um projeto estratégico de terceirização. É neste momento que se entrega à contratada a atividade de terceirizar. Deverá haver uma atividade capaz de se tornar o piloto das atividades para que não haja reações negativas e dúvidas. Não basta terceirizar, é necessário mudar a cabeça das pessoas para que a estratégia deve a empresa ao sucesso e permita o sucesso individual das pessoas da empresa. Terceirizar é mudar, e mudar implica em mudança de cultura.

4ª etapa - Paralelamente ao projeto piloto deve-se ir preparando um programa de desenvolvimento profissional para os funcionários especialmente aqueles com potencial para empreendedor.

Vencida a 4ª etapa, os projetos de terceirização de diversas atividades serão implantados de acordo com um cronograma que deve ser discutido com os envolvidos e estabelecidos de forma participativa.

5ª etapa – Esta é a etapa que vem acompanhar e supervisionar os terceiros.

Trata-se de uma mensagem muito importante, por referir-se à criação e a manutenção do programa de acompanhamento que contempla e monitoria do próprio projeto de terceirização. Este programa é de acompanhamento permanente, no início deverá ser desenvolvido pela área de Recursos humanos da empresa, depois numa 2ª fase o próprio programa poderá vir a ser terceirizado.

6ª etapa – Avaliação dos resultados.

Esta parte não deve ser apenas um “termômetro e sim um termostato” isto é, deve trazer implícito o que chamamos correção de rota. Administrar estrategicamente pressupõe uma permanente correção de rota em que devem ser considerados vários aspectos, social, trabalhista, financeiro, contábil, previdenciário, resultados de qualidade, produtividade, competitividade, avanço tecnológico e etc.

Faz-se neste momento o *check-list* dos benefícios, especialmente os benefícios financeiros, administrativos e sociais, procurando quantificá-los e ou qualificá-los, acompanhando seus resultados e corrigindo a rota. Este trabalho deve registrar, analisar e divulgar o acompanhamento e a evolução do que foi terceirizado e especialmente corrigir o que se apresentou distorcido. Em função de modificações no ambiente por ventura ocorridos, é necessário sua adequação à nova realidade.

2.1.5 Terceirização e a Qualidade

A terceirização provoca a especialização por natureza de serviço a ser prestado, o mais importante deles, é a busca constante pela qualidade.

Conforme Leiria (1992, p.34),

A empresa terceirizante é que pode estabelecer parâmetros da qualidade de seu produto, competitividade, suporte técnico (infra-estrutura e recursos humanos), organização (documentação e atividade afins), domínio tecnológico e prazos de execução.

Por várias razões, a preocupação com a qualidade vem se tornando um imperativo na condução dos negócios de empresas, governos e outras organizações. Sendo assim como tópico obrigatório na maioria dos discursos sobre terceirização.

Se a gestão da qualidade e a terceirização estão igualmente contidas em um modelo maior, suas relações ficam implícitas. Logo, não é razoável dissociar uma da outra, se fazem parte do mesmo todo. Por isso, a qualidade possui o status de ponto básico da terceirização.

A qualidade prioriza a agregação de valor à cadeia produtiva, que culmina na geração de valor para clientes e usuários. Quando se terceiriza, partes dessa cadeia são de incumbência do parceiro; portanto, a relação entre as partes tem

como principal interesse e adequabilidade das contribuições do terceiro para a satisfação dos clientes e usuário do contratante.

O melhor exemplo da importância do terceiro para a incorporação de um processo de qualidade total é encontrado nas normas de Organização Internacional de Normatização (ISO) Série 9000. Nelas se observa um conjunto de requisitos que orienta as relações entre contratantes e fornecedores tendo em vista a obtenção e manutenção da qualidade. Assim, denota-se que a qualidade nos termos da ISO 9000 figura como garantia para o êxito do relacionamento. A qualidade final de um produto é, sem dúvida, resultante da qualidade dos elementos que o compõem. Em resumo, terceirização, parceria e qualidade fundem-se em um único conceito.

As organizações recebem das terceirizadas os objetivos específicos de contribuir para o atendimento do programa de produção, maximizando a confiabilidade e a disponibilidade dos equipamentos e instalações dos órgãos operacionais, otimizando os recursos disponíveis com qualidade e segurança.

2.1.6 Terceirização e as Pessoas

A maior dificuldade na terceirização é lidar com os Recursos humanos – internos e externos desde seu início, passando pela implantação, bem como na sua manutenção. Os artigos e obras escritas a respeito do tema abordam aspectos técnicos, legais e práticos, mas poucos contribuem no que compete às relações das pessoas.

- Empregados,
- Empresários,
- Empresários -parceiros,
- Dirigentes sindicais,
- E a comunidade em geral.

Os resultados da introdução da terceirização na empresa são difíceis de contabilizar, mas, Leiria (1992, p.94) afirma “que os empresários, que era mais

preocupado com a tecnologia, passou a perceber que pode aplicá-la via recursos humanos, com a potencialização dos resultados”.

A redução de custos é hoje palavra de ordem para quem pretende permanecer no mercado, tanto a nível nacional como internacional. No período pós-guerra havia uma necessidade de reestruturação total e o mercado se mostrava ávido por inovações. A economia mundial desfrutava de um crescimento sem precedentes. A demanda por novos produtos e novas tecnologias parecia inesgotável. Junto a isto, dispunha-se de recursos abundantes, tanto de insumos como de mão-de-obra. Com o mercado em rápida expansão, com baixo custo de produção e consumidores menos preocupados com a qualidade, reinava um clima próspero e otimista. A administração, neste contexto, estava apoiada prioritariamente em dois pilares: produzir e vender.

Por isso, ao implantar um processo de terceirização, há de analisar-se criteriosamente qual o foco de interesse da empresa ao adotar esta alternativa. Certamente, ela não pode servir como um instrumento tranquilizador para as organizações que necessitam demitir pessoas. Se este for o único interesse, com toda certeza, a terceirização está fadada ao insucesso. É preciso que se saiba que o ganho obtido através da terceirização está também na redução dos custos fixos, sem ferir a qualidade, o que pode significar tal redução de forma gradual. Redução de quadro, ou compra de serviços de baixo custo, simplesmente isso não é terceirização.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa teve como finalidade realizar, estudo sobre o que leva as grandes empresas a terceirizarem os seus serviços.

Esta pesquisa foi caracterizada como exploratória-descritiva. Exploratória porque buscou coletar o maior número de informações pertinentes ao estudo sobre o que leva as grandes empresas a terceirizarem os seus serviços das empresas em estudo. É descritiva porque descrevem as características e os fatos das empresas, opiniões e percepções em relação ao estudo a ser realizado.(VERGARA, 1998).

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DO ESTUDO

Segundo dados do Sebrae, defini-se a classificação das empresas por número de empregados, como se pôde ver:

ME – (Microempresa) Na indústria até 19 empregados, no comércio/serviço até 09 empregados.

PE – (Pequena Empresa) Na indústria de 20 a 99 empregados, no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.

MDE - (Média Empresa) Na indústria de 100 a 499 empregados, no comércio/serviço de 50 a 99 empregados.

GE – (Grande Empresa) Na indústria acima de 499 empregados, no comércio/serviço mais de 99 empregados.

Portanto o universo desta pesquisa limita-se as grandes empresas que representam:

- Oferecimento de muitos empregos;
- Desenvolvimento da região onde estar localizada;
- Fomentador da economia local com o recolhimento de impostos e encargos sociais;
- Desenvolvimento do mercado, com a concorrência de um novo participante;

- Proporciona melhor padrão de vida com o oferecimento de empregos diretos e indiretos.

A delimitação do universo consiste em explicar que pessoas ou coisas, fenômenos, etc. serão pesquisados. A presente pesquisa incluiu a totalidade de 40 grandes empresas que compõem a cidade de Natal/RN.

Segundo Lakatos (1992 p.108):

A finalidade da pesquisa científica não é apenas relatório ou descrição de fatos levados empiricamente, mas o desenvolvimento de um caráter interpretativo, no que se refere aos dados obtidos. Para tal, é imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico, optando-se por um modelo teórico que sirva de embasamento a interpretação do significado dos dados e fatos colhidos ou levantados.

3.3 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado nesta pesquisa, um questionário estruturado e composto em sua totalidade por questões fechadas, que buscaram identificar o perfil das empresas e as suas percepções em relação ao que leva as empresas a terceirizarem seus serviços.

3.4 COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados foi realizada pelo próprio pesquisador com o objetivo de obter informações necessárias diante da formulação de resposta ao problema em estudo. Portanto, os meios utilizados para a coleta dos dados desta pesquisa foram através de uma entrevista com um questionário com perguntas fechadas para cada uma das empresas pesquisada. O preenchimento do questionário foi desenvolvido pelo próprio pesquisador.

A execução da coleta dos dados da pesquisa é a etapa que toma quase sempre o tempo do pesquisador. Segundo Lakatos (1996, p.30), a execução da coleta dos dados é uma tarefa que, "exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior".

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento e análise dos dados da pesquisa em estudo, os dados foram tabulados e apresentados graficamente com as suas respectivas análises por meio do programa excel. Sendo os dados reunidos em conjunto para análise e conclusão do relatório final do trabalho.

De acordo com Vergara (2000, p.59), "o tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto".

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A pesquisa se desenvolveu conforme a metodologia e seguiu os parâmetros estabelecidos na bibliografia que especifica as características da pesquisa exploratória. Os dados foram coletados junto as grandes empresas de Natal/Rn, no período de 03 de outubro a 15 de outubro de 2004.

A pesquisa foi realizada em 40 grandes empresas da cidade de Natal/Rn, e baseada em diversos autores com intuito de saber o que influencia e quais as necessidades das grandes empresas terceirizarem seus serviços. As questões da pesquisa procuram identificar esses aspectos.

No âmbito das questões abordadas foi identificado o que, o por que e para que serve a terceirização.

Todas as variáveis foram analisadas com base no somatório de respostas obtidas nas questões relacionadas, tendo sido obtida a soma dos quesitos marcados, de onde se chegou aos números que foram utilizados para o cálculo das porcentagens decorrentes.

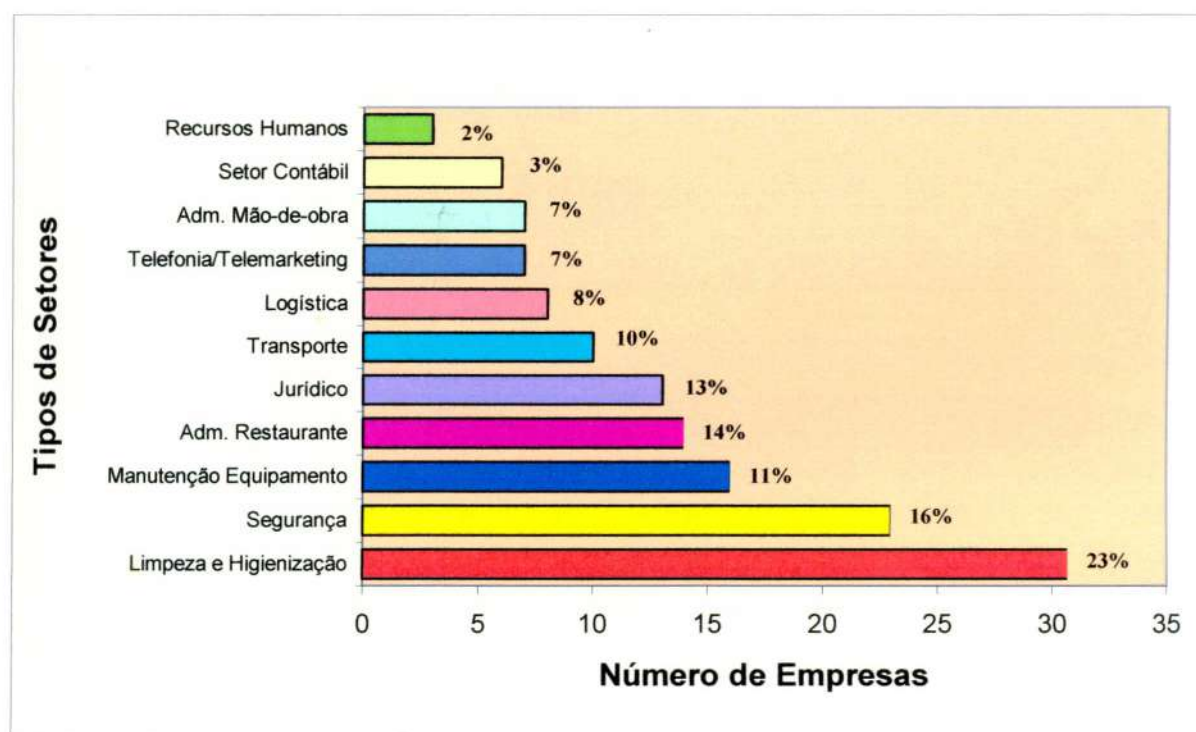
Os resultados da pesquisa são registrados a seguir, acompanhados dos comentários e análises que foram elaborados.

4.1- Setores terceirizados das empresas de Natal-RN

Tabela 1- Setores terceirizados das empresas de Natal-RN

Setores Terceirizados	Quantidade	Percentual
Limpeza e Higienização	31	22%
Segurança	23	16%
Manutenção Equipamento	16	11%
Adm. Restaurante	14	10%
Jurídico	13	9%
Transporte	10	7%
Logística	8	6%
Telefonia/Telemarketing	7	5%
Adm. Mão-de-obra	7	5%
Setor Contábil	6	4%
Recursos Humanos	3	2%
TOTAL	143	100

Fonte: Pesquisa realizada junto às empresas de Natal/RN, no período de 03/10 a 15/10/2004.

Gráfico 1 - Setores Terceirizados das empresas de Natal/RN

Fonte: Pesquisa realizada junto às empresas de Natal/RN, no período de 03/10 a 15/10/2004.

Pode-se observar no gráfico 1, os setores terceirizados das empresas entrevistadas, predomina-se 22% (31) para os setores de limpeza e higienização e 16% (23) para segurança, também demonstra que não há tanta necessidade da terceirização nos setores de recursos humanos 2%(03) e setor contábil 4% (06).

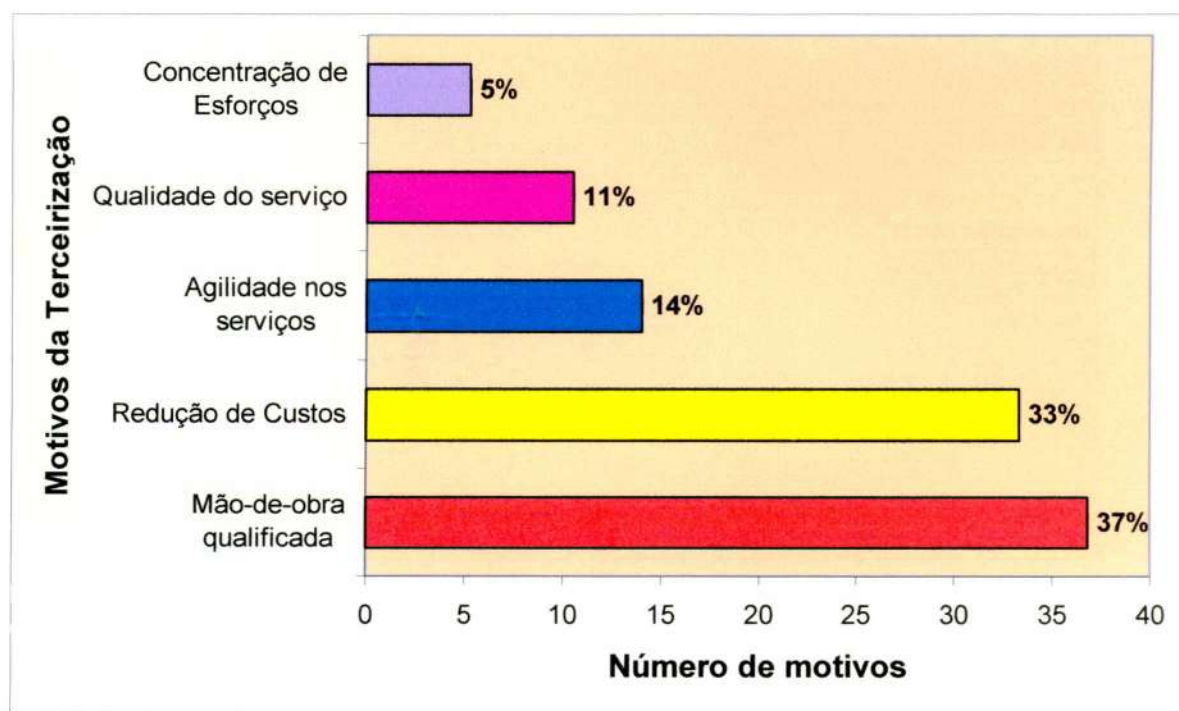
4. 2 – Motivos da terceirização

Tabela 2 – Motivos da terceirização

Motivos	Nº de resposta	Percentual
Mão-de-obra qualificada	21	37
Redução de Custos	19	33
Agilidade nos serviços	8	14
Qualidade do serviço	6	11
Concentração de Esforços	3	5
TOTAL	57	100

Fonte: Pesquisa realizada junto as empresas de Natal/RN, no período de 03/10 a 15/10/2004.

Gráfico 2 - Motivos da Terceirização



Fonte: Pesquisa realizada junto às empresas de Natal/RN, no período de 03/10 a 15/10/2004.

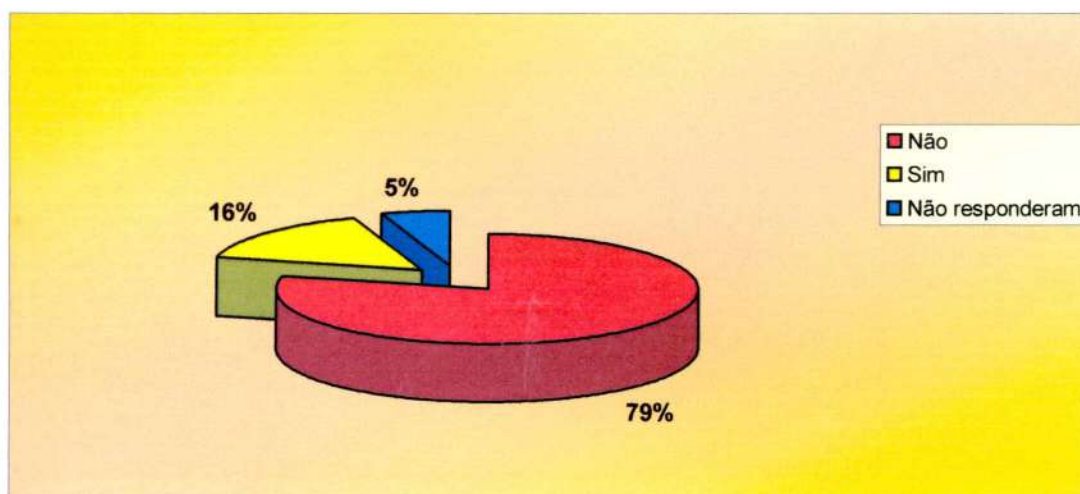
No gráfico 2, pode-se observar os motivos que levam as empresas entrevistadas a terceirizar os setores. Sendo assim 37%(21) delas afirmaram ser pela mão de obra qualificada, 33% (19) a redução de custos e 14% (8) a agilidade nos serviços. Em contrapartida 5%(3) responderam a concentração de esforços. Esses dados estão no gráfico 2.

4. 3 – A terceirização afetou o clima interno

Tabela 3 – A terceirização afetou o clima interno

Opinião	Nº de resposta	Percentual
Não	30	73
Sim	6	15
Não responderam	2	5
TOTAL	41	100

Fonte: Pesquisa realizada junto às empresas de Natal/RN, no período de 03/10 a 15/10/2004.

Gráfico 3 - A Terceirização afetou o clima interno

Fonte: Pesquisa realizada junto às empresas de Natal/RN, no período de 03/10 a 15/10/2004.

Pode-se observar na tabela 3, a opinião das empresas se a terceirização afetou o clima interno. Sendo assim 79% (30) responderam que não afetou, 16% (6) afirmou que afetou e 5% (2) não responderam.

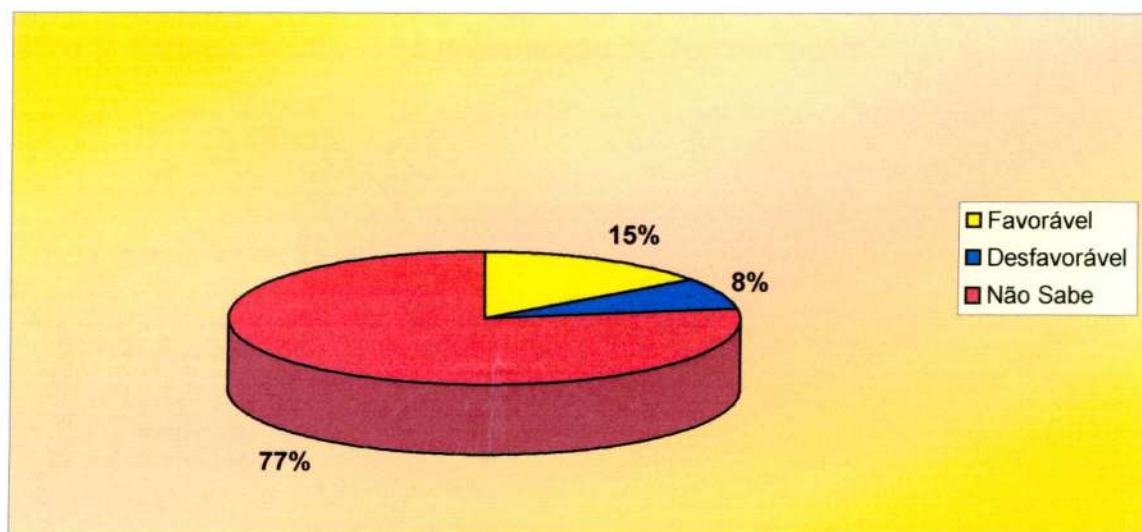
4.4 - Se respondeu "sim", na pergunta 3, de que forma afetou o clima interno

Tabela 4 - Se respondeu "sim", na pergunta 3, de que forma afetou o clima interno

Opinião	Nº de resposta	Percentual
Favorável	6	15
Desfavorável	3	8
Não Sabe	31	78
TOTAL	40	100

Fonte: Pesquisa realizada junto as empresas de Natal/RN, no período de 03/10 a 15/10/2004.

Gráfico 4- Se respondeu "sim", na pergunta 3, de que forma afetou o clima interno



Fonte: Pesquisa realizada junto às empresas de Natal/RN, no período de 03/10 a 15/10/2004.

Através da Tabela 4, pode-se observar como a terceirização afetou o clima interno organizacional. Na visão dos funcionários entrevistados, 77% (31) deles afirmaram não saber, 15 % (6) afirmou ser favorável e 8% (3) desfavorável. Essas informações estão no gráfico 4.

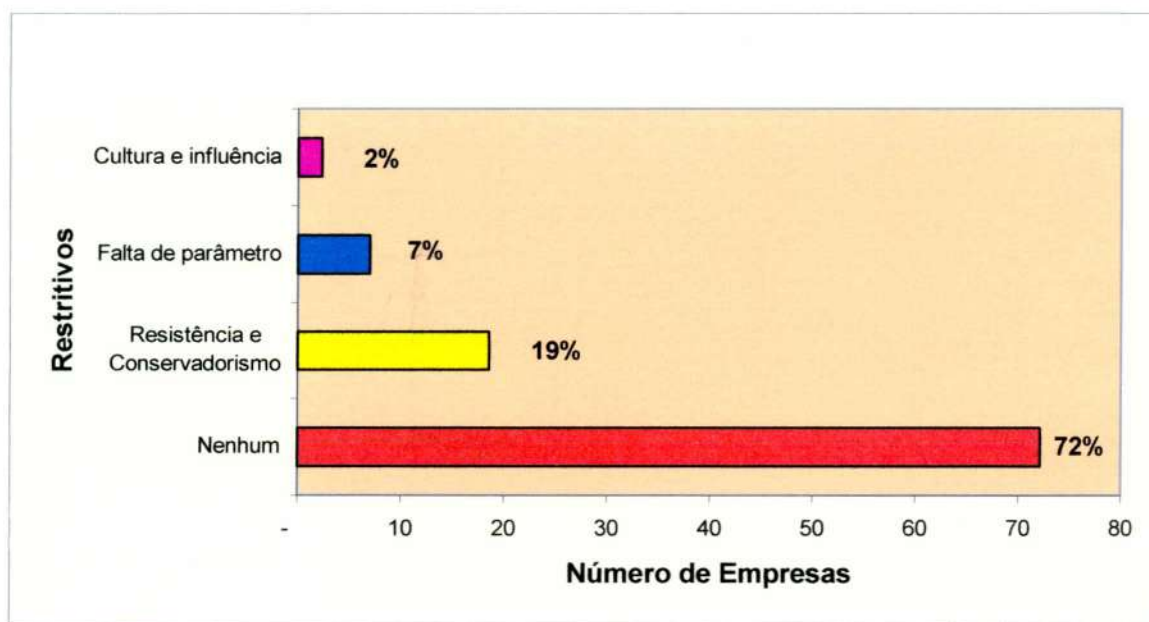
4.5 – Fatores restritivos na implantação da terceirização.

Tabela 5 – Fatores restritivos na implantação da terceirização.

Fatores	Nº de resposta	Percentual
Nenhum	31	72
Resistência e Conservadorismo	8	18
Falta de parâmetro	3	7
Cultura e influência	1	2
TOTAL	43	100

Fonte: Pesquisa realizada junto às empresas de Natal/RN, no período de 03/10 a 15/10/2004.

Gráfico 5- Fatores restritivos na implantação da Terceirização



Fonte: Pesquisa realizada junto às empresas de Natal/RN, no período de 03/10 a 15/10/2004.

A tabela 5 demonstra os fatores restritivos na implantação do processo de terceirização. Diante disso, as empresas entrevistadas afirmaram com 72%(31) nenhum fator restritivo, enquanto 19% (8) responderam o fator de resistência e conservadorismo, 7% (3) a falta de parâmetro e 2% (1) o fator cultura e influência.

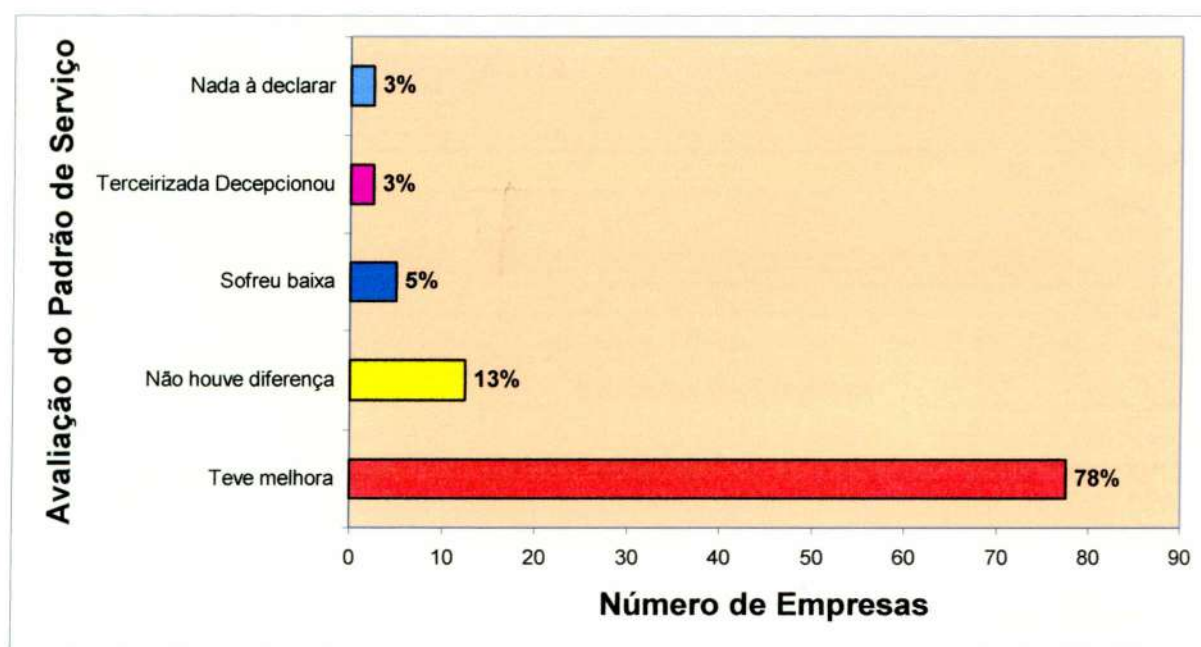
4.6 – Avaliação do padrão de serviço após a terceirização.

Tabela 6 – Avaliação do padrão de serviço após a terceirização

Opinião	Nº de respostas	Percentual
Teve melhora	31	78
Não houve diferença	5	13
Sofreu baixa	2	5
Terceirizada Decepcionou	1	3
Nada a declarar	1	3
TOTAL	40	100

Fonte: Pesquisa realizada junto as grandes empresas de Natal/RN, no período de 03/10 a 15/10/2004.

Gráfico 6- Avaliação do padrão de serviço apos terceirização



Fonte: Pesquisa realizada junto as grandes empresas de Natal/RN, no período de 03/10 a 15/10/2004.

Na tabela 6, pode-se observar que após a terceirização realizada nas empresas entrevistadas, alguns aspectos foram avaliados. Sendo assim, 78%(31) das empresas afirmaram que houve melhora no serviço, 13% (5) afirmam que não houve diferença e 3% (1) dizem não ter nada a declarar, sobre isso. Pode-se observar este fato no gráfico 6.

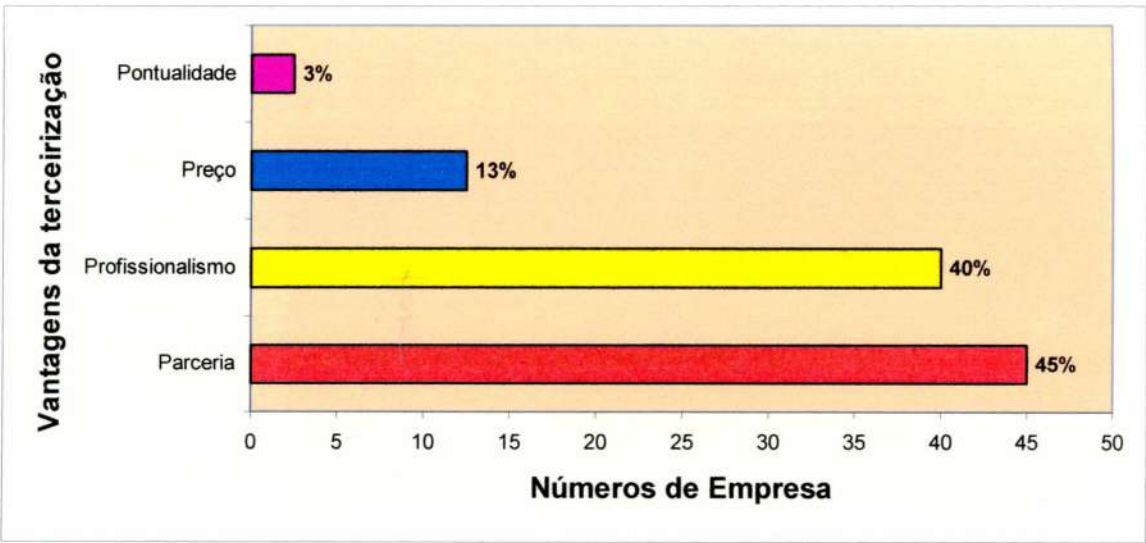
4.7 – Vantagens da terceirização.

Tabela 7 – Vantagens da terceirização

Vantagens	Nº de resposta	Percentual
Parceria	18	45
Profissionalismo	16	40
Preço	5	13
Pontualidade	1	3
TOTAL	40	100

Fonte: Pesquisa realizada junto as grandes empresas de Natal/RN, no período de 03/10 a 15/10/2004.

Gráfico 7- Vantagens da Terceirização



Fonte: Pesquisa realizada junto as grandes empresas de Natal/RN, no período de 03/10 a 15/10/2004.

Conforme a Tabela 7, as vantagens para a terceirização dos setores das empresas entrevistadas, são com 45% (18) as parcerias, 40% (16) o profissionalismo, 13%(5) o preço e 3% (1) a pontualidade. Essas informações estão dispostas no gráfico 7.

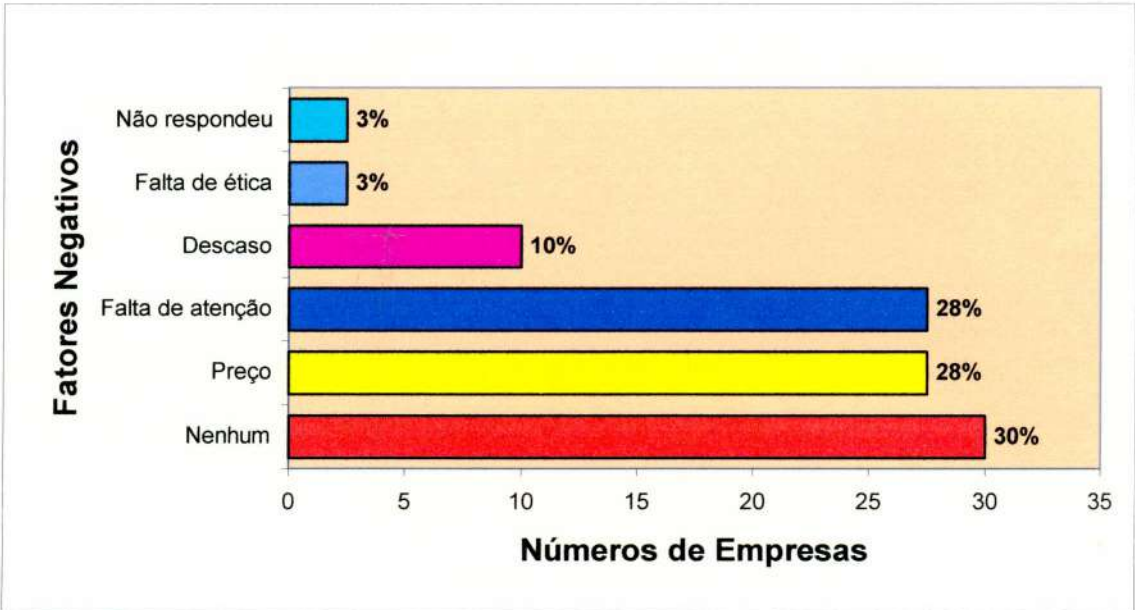
4.8 – Fatores negativos da terceirização.

Tabela 8 – Fatores negativos da terceirização

Fatores	Nº de respostas	Percentual
Nenhum	12	30
Preço	11	28
Falta de atenção	11	28
Descaso	4	10
Falta de ética	1	3
Não respondeu	1	3
TOTAL	40	100

Fonte: Pesquisa realizada junto as grandes empresas de Natal/RN, no período de 03/10 a 15/10/2004.

Gráfico 8- Fatores negativo da Terceirização



Fonte: Pesquisa realizada junto as grandes empresas de Natal/RN, no período de 03/10 a 15/10/2004.

O Gráfico 8 mostra os fatores negativos da terceirização na visão das empresas entrevistadas. A maioria 30% (12) não apontaram nenhum aspecto negativo, no entanto 28% (11) ficou para a questão do preço como também a atuação da empresa contratada, 10% (4) apontaram o descaso ser um fator negativo e 3% (1) ficaram para a falta de ética e não opinaram sobre o assunto.

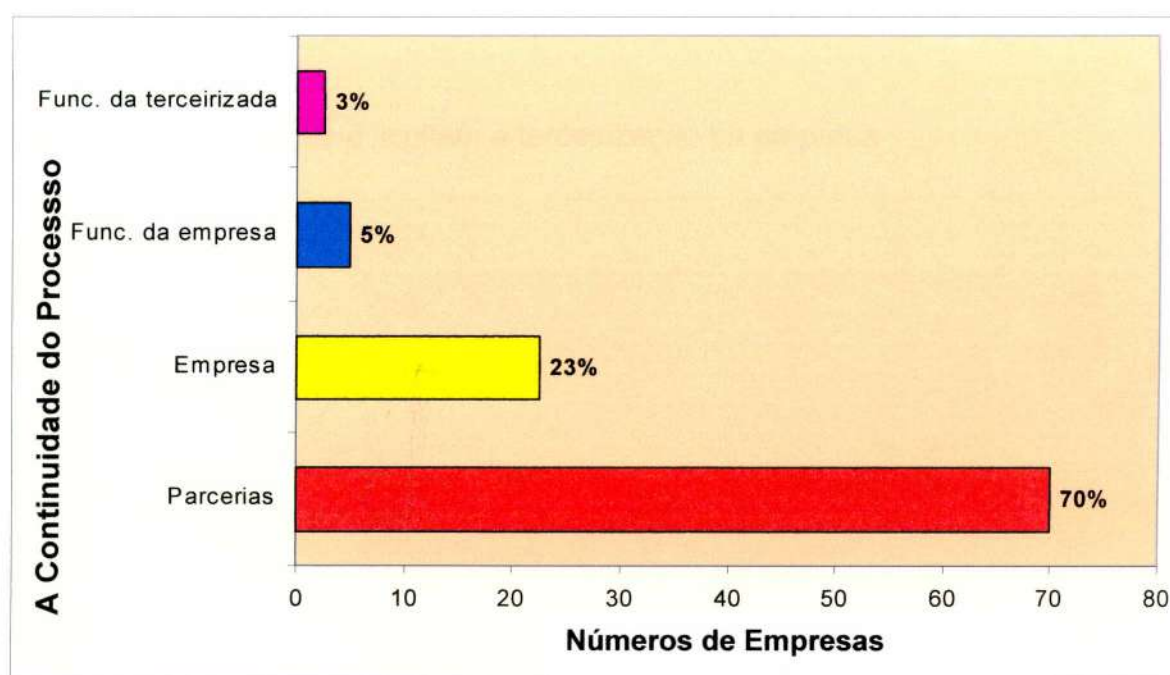
4.9 - A continuidade do processo de terceirização dependerá de quem.

Tabela 9 - A continuidade do processo de terceirização dependerá de quem.

Opinião	Nº de respostas	Percentual
Parcerias	28	70
Empresa	9	23
Func. da empresa	2	5
Func. da terceirizada	1	3
TOTAL	40	100

Fonte: Pesquisa realizada junto as grandes empresas de Natal/RN, no período de 03/10 a 15/10/2004.

Gráfico 9- A continuidade do processo dependerá de quem



Fonte: Pesquisa realizada junto as grandes empresas de Natal/RN, no período de 03/10 a 15/10/2004.

Observa-se na tabela 9, a responsabilidade pela continuidade do processo de terceirização, 70% (28) afirmaram ser o fator de parcerias, 23% (9) depende da empresa contratante, 5% (2) de seus funcionários e 3% (1) ser dos funcionários que representam a empresa contratada.

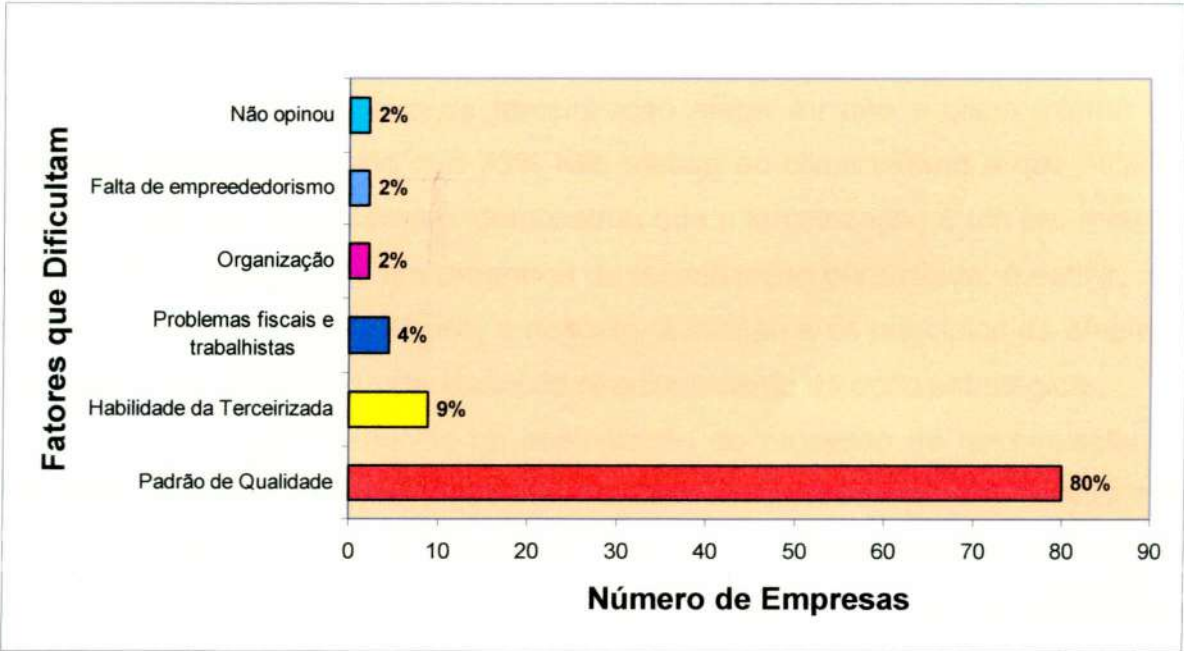
4.10 – Fatores que podem dificultar a terceirização dentro da empresa.

Tabela 10 – Fatores que podem dificultar a terceirização dentro da empresa

Fatores	Nº de respostas	Percentual
Padrão de Qualidade	36	80
Habilidade da Terceirizada	4	9
Problemas fiscais e trabalhistas	2	4
Organização	1	2
Falta de empreendedorismo	1	2
Não opinou	1	2
TOTAL	45	100

Fonte: Pesquisa realizada junto as grandes empresas de Natal/RN, no período de 03/10 a15/10/2004.

Gráfico 10- Fatores que dificultam a terceirização na empresa



Fonte: Pesquisa realizada junto as grandes empresas de Natal/RN, no período de 03/10 a 15/10/2004.

Conforme o gráfico 10, pode-se observar alguns fatores capazes de dificultarem a terceirização nas empresas, sendo 80% (36) afirmaram que é a falta de padrão de qualidade, como 9% (4) para a falta de habilidade da empresa terceirizada, enquanto 4% (2) apontaram as questões fiscais e trabalhistas e 2% (1) ficou para a falta do empreendedorismo, organização e não opinaram.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

De acordo com a análise sobre os resultados obtidos na pesquisa com as grandes empresas de – Natal/RN, é possível afirmar que as mesmas têm a necessidade de terceirizar os seus setores para obter mão-de-obra qualificada que têm a predominância de 37% e 33% para reduzirem os seus custos.

A respeito das informações obtidas com as empresas, percebeu-se que a decisão de implantar a terceirização é uma decisão estratégica de concentra-se naquilo em que ela é competente, buscando qualidade, produtividade e competitividade, e não só a redução do quadro de pessoal. A vantagem é de obter foco e especialização nas atividades estratégicas, com melhor qualidade final para o cliente.

Em relação ao fato da terceirização afetar ou não o clima interno das empresas, ficou evidenciado que 73% não afetam ao clima interno e que 15% diz que sim, e 5% não responderam, demonstrou que a terceirização é um pré-requisito para o desenvolvimento de um programa de terceirização gerenciada, é definir, com base no Planejamento Estratégico, o negócio, a missão e os princípios da empresa. Isso serve como constante referencial de direcionamento da ação estratégica.

Nos fatores restritivos na implantação do processo de terceirização, as empresas afirmaram com 72% que não há nenhum fator restritivo, enquanto 19% responderam que é o fator de resistência e conservadorismo, enquanto 7% dá-se a falta de parâmetro e 2% ao fator de cultura e influência. Quando foi abordada a questão da avaliação do padrão de serviço após a terceirização, ficou evidenciado que 78% teve melhora e que favorece o bom desempenho das atividades operacionais das empresas e que 13% não houve diferença e 3% não tendo nada a declarar.

Na abordagem a respeito da vantagem da terceirização 45% afirmam que se dá devido à parceria e 40% ao profissionalismo, enquanto que 13% ao preço e 3% na pontualidade. Isto serve como constante referencial de direcionamento da ação estratégica de um bom planejamento estratégico.

Nos fatores negativos da terceirização, na visão das empresas entrevistadas, afirmaram que 30% não tem nenhum aspecto negativo, no entanto 28% afirmaram a questão do preço e a falta de atenção por parte das empresas terceirizadas e 3% não responderam esta questão em estudo.

No que se refere ao fator da continuidade da terceirização, ficou evidenciado que 70% depende das parcerias, 23% da própria empresa, enquanto 5% dos seus funcionários e 3% dos funcionários da empresa terceirizada, isso demonstra o amadurecimento das empresas que estão adotando esse sistema para comprovar a sua eficiência naquilo que ela faz de melhor.

Na questão qual é o fator que pode dificultar a terceirização dentro das empresas, ficou evidenciado que 80% é não manter o padrão de qualidade dos serviços prestados, enquanto 9% afirmaram a falta de habilidade da empresa terceirizada e 2% não deram a sua opinião.

Conclui-se que nas respostas em relação ao tema de estudo, que a terceirização é uma ferramenta técnica forte e que tem a necessidade de desempenhar suas atividades com responsabilidades tanto pelos riscos inerentes à instituição quanto pelos fatores que envolvem altos valores de terceiros e que servem para viabilizar as empresas em suas operações, visando sempre à qualidade dos serviços prestados aos seus clientes com precisão, pontualidade, flexibilidade, conforto e preço.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Tendo desenvolvido as análises dos resultados que foram obtidos na pesquisa realizada nas grandes empresas de Natal/RN, julga-se ser adequado apresentar algumas recomendações que tragam possibilidade das empresas atentarem pela a opção da qualidade que visa o cliente, dando a opção pela especialização e competência de focalizar e conhecer seus objetivos e se concentrarem naqueles produtos e atividades que executam melhor, eliminando atividades paralelas que despendem energias. As empresas focalizadas em seus produtos ou em serviços essenciais devem desempenhar todos os papéis à sua volta, e uma das estratégias adequada é a terceirização. A vantagem de obter foco e especialização nas atividades estratégicas, com melhor qualidade final para o

cliente, deve prevalecer sobre o interesse em obter economia de escala nas operações.

ANEXO

8- Para sua empresa qual o fator negativo da terceirização?

☐ preço ☐ descaso ☐ falta de atenção ☐ falta de ética ☐ nenhum

9- A continuidade do processo de terceirização para sua empresa dependerá de quem?

☐ dos funcionários da sua empresa ☐ dos funcionários da terceirizadas

☐ da sua empresa ☐ das parcerias(contratada e a contratante)

10- Qual o fator que pode dificultar a terceirização dentro da sua empresa

☐ não manter o padrão de qualidade ☐ terceirizado não empreendedor

☐ organização

☐ falta de habilidade por parte dos terceirizados ☐ problemas fiscais e trabalhistas

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Sociologia aplicada à administração de empresas**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FONTONELLA, D. TAVARES, E.; LEIRIA, J. **O lado (des) humano da terceirização**: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administra-lo. Salvador. Casa da Qualidade,

GIÓSA, Lívio Antonio. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

<<http://www.Sebrae.Com.br.Html>> . Acesso em: 10 jun 2004.

KARDEC, Alan; Carvalho, Cláudio. **Gestão estratégica e terceirização**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAM, 2002.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEIRIA, Jerônimo Souto; SOUTO, Carlos Fernando; SORATT, Newton Dornelle. **Terceirização passo a passo**: O caminho para a administração pública e privada. 2. ed. Porto Alegre: Sagra – De Luzzatto, 1992.

BRASIL. **Ministério do trabalho. Terceirização**. Disponível em <<http://www.pgt.mpt.gov.br/regula/terceirizacao.Html>>. Acesso em: 30 abr. 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amorim. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MANUAL de Terceirização: Introdução. Disponível em: <://http www.staffrh.Com.br.> Acesso em: 29 abr. 2004.

MORAIS NETO, Deraldo Dias de. **Terceirização**: uma oportunidade de negócios para a pequena empresa. Salvador: SEBRAE, 1997.

QUALIDADE e profissionalismo na sua empresa. Disponível em: <http: // www.ArtT Terceirização. html.>Acesso em: 15 abr 2004.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização e parceirização**: estratégias para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1999.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Paraná). **Terceirização**: uma forma eficaz de administração empresarial. 2. ed. Curitiba: SEBRAE/PR. 1993.

TERCEIRIZAÇÃO. Disponível em: < http: //www.gruposoma.Net.html>. Acesso em 15 abr 2004.