

BSFEAC

TERCEIRIZAÇÃO
COMO INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO NO CONTEXTO ATUAL

DANIEL CAMPOS DELL'ORTO

FORTALEZA - CEARA
1995

BSFEAC

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIA E CONTABILIDADE

CURSO DE CIENCIAS CONTABEIS

TERCEIRIZAÇÃO
COMO INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO NO CONTEXTO ATUAL

DANIEL CAMPOS DELL'ORTO

FORTALEZA - CEARA
1995



TERCEIRIZAÇÃO
COMO INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO NO CONTEXTO ATUAL

AUTOR: DANIEL CAMPOS DELL'ORTO
ORIENTADOR: AUGUSTO CEZAR AQUINO CABRAL

MONOGRAFIA APRESENTADA PARA OBTENÇÃO DA
GRADUAÇÃO NO CURSO DE CIECIAS CONTABEIS
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARA

CURSO DE CIECIAS CONTABEIS

FORTALEZA

1995

BSFEAC

Esta monografia foi submetida como parte dos requisitos à obtenção da graduação em Ciências Contábeis, outorgada pela Universidade Federal do Ceará, e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca Central da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que seja feita de conformidade com as normas da ética científica.

Daniel Campos Dell'Orto

Monografia aprovada em: 07 / 12 / 1995

~~-----~~
Prof. Augusto Cezar Aquino Cabral
Orientador

~~-----~~
Prof. Jane Marguerite Molina Moreira

~~-----~~
Prof.

SUMARIO

- APRESENTAÇÃO.....	05
1 - INTRODUÇÃO.....	07
2 - MUDANÇAS AMBIENTAIS E ORGANIZACIONAIS.....	09
3 - FALANDO DE TERCEIRIZAÇÃO.....	14
4 - A EVOLUÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO.....	16
5 - A CHEGADA DA TERCEIRIZAÇÃO AO BRASIL.....	19
6 - VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO.....	21
7 - DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO.....	23
8 - MECANISMO DE TERCEIRIZAÇÃO.....	24
9 - TRABALHADORES, DESEMPREGO E TERCEIRIZAÇÃO.....	30
10 - VISÃO JURIDICA DA TERCEIRIZAÇÃO.....	36
11 - DESDOBRAMENTOS DA TERCEIRIZAÇÃO.....	38
.1 - QUARTEIRIZAÇÃO.....	38
.2 - PARCERIA.....	41
12 - TERCEIRIZAÇÃO NA IMPRENSA.....	44
13 - GRAFICOS.....	47
14 - CONCLUSÃO.....	49
15 - REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	51

APRESENTAÇÃO

As empresas, para permanecerem no ambiente de mudanças que atualmente a sociedade apresenta, precisam ter estruturas adaptáveis e flexíveis. Estas estruturas devem existir a fim de que os administradores possam aproveitar as oportunidades buscando rapidez e acerto nas decisões. Sendo unidades sociais formadas intencionalmente pelo homem mais do que qualquer outra unidade social, as empresas controlam sua natureza e seu destino.

†A Terceirização de serviços é uma prática* muito antiga, que agora virou a "coqueluche" entre os administradores modernos,* que buscam o máximo de produtividade de suas empresas.* No Brasil, ela está sendo implantada com uma certa resistêcia no que tange os trabalhadores ou a justiça, por uma carência de discursões das partes interessadas a respeito do assunto. → *Terceirização brasileira.*

Ao estudar este assunto, seus métodos de implantação, como também seus pontos de conflitos, vantagens,

1- INTRODUÇÃO

A necessidade de se alcançar produtividade satisfatória, maior qualidade dos produtos e serviços e redução de custos foram os principais argumentos que os administradores tinham para justificar a implantação da Terceirização.

Levando em conta uma melhor forma de lidar com os recursos humanos, atendendo suas expectativas frente ao crescimento da empresa e principalmente de sua modernização no que diz respeito às mudanças das organizações buscando uma maior participação dos empregados nos projetos da empresa, reafirmando o seu papel crucial de grande importância dentro do processo produtivo.

Paralelamente a implantação, os trabalhadores sentiam-se agredidos nos seus direitos trabalhistas e sindicais, causados por não haver uma regulamentação específica para conter os abusos praticados pelos patrões em nome do lucro.

Todos estes imparces só serão sanados com o diá-

1- INTRODUÇÃO

①* A necessidade de se alcançar produtividade satisfatória, maior qualidade dos produtos e serviços e redução de custos foram os principais argumentos que os administradores tinham para justificar a implantação da Terceirização.

Levando em conta ^A uma melhor forma de lidar com os recursos humanos, ^{*} atendendo suas expectativas frente ao crescimento da empresa e principalmente de sua modernização no que diz respeito às mudanças das organizações buscando uma maior participação dos empregados nos projetos da empresa, reafirmando o seu papel crucial de grande importância dentro do processo produtivo.

Paralelamente a implantação, os trabalhadores sentiam-se agredidos nos seus direitos trabalhistas e sindicais, causados por não haver uma regulamentação específica para conter os abusos praticados pelos patrões em nome do lucro. → *reuso a implantação de terceirização pelos trabalhadores.*

Todos estes imparces só serão sanados com o diá-

logo entre as empresas e os sindicatos dos trabalhadores,
e tendo ao seu lado quando for preciso a força da lei,
sando qualquer divergencia.

2 - Mudanças Ambientais e Organizacionais

↳ processo de mudanças.

Vivemos nos dias atuais um contexto sócio, econômico e político que não era imaginado alguns anos atrás. Numa visão da estrutura mundial o mundo hoje se preocupa com a unificação da Europa, com o desmembramento do poderio da URSS, com a integração econômica dos países sul-americanos além das modificações na Ásia e América do Norte e todas as conseqüências destes fatos em nível organizacional, político, econômico e social.

Durante séculos, o homem construiu a sua história a passos lentos; as modificações ocorriam, na sua maioria, embaladas pelo ritmo secular da natureza. Hoje, no limiar do século XXI, mudar não transmite somente a idéia de alterar o que incomoda, passou a significar mais, assumir o caráter de desenvolvimento, progresso, estilo de vida. Não contente com o que já foi realizado, o homem, a cada dia, inova, recria, altera o que já existe pelo prazer de descobrir e impelido pelas exigências da nova ordem mundial. Busca sempre a realização do impossível, mesmo que pague um alto preço por isso.

O homem vive num mundo criado por ele mesmo, que acelera a cada instante, regulando o ritmo com as criações saídas da sua imaginação. Vindo de cenário simples,

em que produzia para se manter, o homem, hoje, busca produzir para satisfazer seus luxos, seus sonhos, etc...

Nas sociedades capitalistas, as organizações empresariais, suporte do sistema de produção, são os regentes deste ritmo. E, para isso, elas dão o exemplo modificando, com as suas inovações, o ambiente. Sofrem, com isso, a obrigação de se modificar para se readaptar ao ambiente que ajudaram a modificar. Entraram num ciclo vicioso, do qual não podem sair, sob pena de serem extintas, e não podem pará-lo porque o processo foge ao seu controle.

Dentro deste contexto de mudanças Idalberto Chiavenato no livro Introdução à Teoria Geral Administração esclarece "... determinados fatores externos e internos podem transformar uma empresa burocrática em uma organização inovadora, interessada pela modificação social, bem como pela própria modificação". Diz ele que as mudanças têm probabilidades de serem apoiadas pelo pessoal desde que se destinem a atender "necessidades" organizacionais. Por sua vez, tais modificações podem criar novas necessidades que vão exigir ajustes adicionais.

Vivendo assim, aprenderam que o caminho é aproveitar essas mudanças, tirando o máximo de resultado delas. Para isso, a estrutura interna administrativa preci-

sa estar preparada. Deve ser sensível, flexível e ágil para operar as adaptações necessárias. Mas, esta estrutura interna está preparada para efetuar mudanças?

O desgaste operado por esta busca incessante de ajustes ao meio consome grande parte da energia das organizações. Amenizar o efeito dessas variáveis intervenientes que operam sobre o processo produtivo tem se tornado o objetivo de estudos e pesquisas sobre as organizações. Modificar, alterar procedimentos é encarado hoje como um processo inerente e contínuo do ser humano e de suas organizações. Estas mudanças induzidas ou provocadas pelas crises podem ser eficazes e saudáveis, caso elas sejam administradas com cautela e técnica. A crise leva ao questionamento de valores e estratégias gerenciais diante de uma realidade não favorável ou contraditória. E diante de novos valores ou necessidades criadas pela mídia, e pela turbulência do mercado que nos são repassados de forma fulminante e indefensável.

Os novos tempos pedem um processo administrativo flexível e com largo espectro, indo deste o interior da empresa até o mercado e clientes. Esta nova visão precisa ser internalizada em todos os níveis organizacionais. Vemos hoje a necessidade de uma integração total na vida, nos procedimentos e atividades dos diversos setores da

organização. Nesta nova realidade percebemos uma estrutura flexível e dinâmica, onde todos os setores devem estar comprometidos com os objetivos maiores da organização.* Não teríamos assim os antigos feudos departamentais, e sim unidades sinérgicas, sem limitações departamentais ou culturais. Inovação, criatividade, comprometimento e integração entre setores são elementos indispensáveis para uma organização ter saúde e ser competitiva no contexto atual. Estes elementos em nível organizacional representam as contribuições de pequenas unidades ou de indivíduos integrados e comprometidos com o todo.

* A nova organização aqui apresentada precisa privilegiar a autonomia e incentivar uma política em que os funcionários assumam riscos pessoais e se considerem responsáveis pela sua operacionalidade.*

Diante da evolução rápida e constante e da complexidade organizacional, não devemos nos apoiar somente em apenas uma corrente de pensamento de forma isolada para mudar uma organização, com uma visão unidisciplinar seja ela sociológica, antropológica ou econômica, e sim como uma dosagem conveniente e situacional de todas elas unidas ao conhecimento prático e empírico. Assim sendo, a organização de hoje precisa de processos criados a partir de sua realidade e necessidade.

Existem atualmente uma série de técnicas, ferradementas e/ou filosofias administrativas que, adequadamente empregadas, ajudam as organizações a atuar eficiente e eficazmente neste novo cenário, dentre elas podemos citar: Qualidade Total, Reengenharia, Endomarketing e Terceirização. Esta última, foco deste trabalho, é definida por Jerônimo Souto Leiria no artigo publicado no Jornal do Comércio como "... a agregação de uma atividade de uma empresa (atividade-fim), na atividade-meio de outra empresa." Assim, a Terceirização será estudada neste trabalho visando sua melhor compreensão bem como visando mostrar alguns aspectos que influenciam este moderno processo de administrativo.

3 - FALANDO DE TERCEIRIZAÇÃO

A palavra Terceirização, derivada do latim -Tertiarium, significa, segundo Aurélio Buarque de Holanda, "parceiro trabalhador, na parceria agrícola à terça", isto é, refere-se àquele trabalhador do campo que recebe um terço do total da colheita, por seus serviços realizados na propriedade alheia.

Dentro do enfoque administrativo, João Amato Neto na Revista de Administração de Empresas, considera a Terceirização dentro de um movimento de descentralização produtiva, no qual processa-se a desintegração vertical. Essa desverticalização consiste no "movimento de redução do tamanho da cadeia de atividades de uma dada empresa, tanto no nível administrativo, reduzindo o número dos níveis hierárquicos de uma dada estrutura organizacional, como também no nível da produção, por meio da redução e/ou eliminação de alguns processos, de seções produtivas ou de apoio à produção, ou, simplesmente, eliminação de alguns postos de trabalho." Como consequência desta especialização em certas atividades/operações, a empresa transfere a outra empresa, identificada como terceira "a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de um processo de produção ou de comercialização". *

Terceirização é a prática de comprar fora da empresa os produtos e serviços necessários ao processo de produção mas que são o centro da atividade da empresa. A Terceirização tem ganhado cada vez mais espaço em áreas tradicionalmente executadas por pessoal e recursos da própria empresa. Com isso, o tema^x terceirização^o entrou em evidência no meio acadêmico, empresarial, jurídico e sindical, à medida em que^o vai se afirmando como uma eficiente maneira de reorganização em busca da especialização e racionalização de recursos.^x

Desintegração vertical, desverticalização, terceirização qualquer termo acima demonstrado irá focalizar a subcontratação que está fundamentalmente relacionado a um dos aspectos mais importantes da estratégia de mão - de - obra da grande empresa. Este mecanismo de tomada de decisão fica cada vez mais difícil, a medida em que o processo produtivo tornam-se mais complexo na sua formulação.

4 - A EVOLUÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

Com a chegada da globalização, toda a economia sofreu um processo de reestruturação, e com isto, as empresas tiveram que reformular suas políticas industriais visando o mercado internacional. Não distante disto, a economia brasileira esforçou-se para alcançar um maior grau de abertura, diante da necessidade de enfrentar ^{com} a crescente competição do mercado internacional, influenciado pela concorrência dos produtos importados, deslançada pelo governo Collor, ou com a necessidade do incremento das exportações.

Nesta interminável competição, as empresas buscam maior flexibilidade no seu processo industrial, tornando-se mais aptas e eficazes para enfrentar as rápidas transformações econômicas contemporâneas.

Segundo Jerônimo Souto Leiria em Terceirização - Uma alternativa de flexibilidade, essa prática de contratar terceiros para realizar atividades não essenciais de uma empresa, iniciou-se nos Estados Unidos, antes da década de 40, mas foi na década de 50 que ela consolidou-se como técnica de administração, com a aceleração do desenvolvimento da indústria. Atualmente, não se pode vislumbrar qualquer empreendimento de natureza industrial ou comercial no qual terceiros integrem seus serviços ou produtos.

Diante destes acontecimentos que estão tomando um vulto internacional, o ideal seria que o produto saísse do estoque da pequena empresa e entrasse na linha de produção da grande no momento certo, na quantidade necessária e no local exato. Transcorrendo assim, uma nova rede de relações será criada, tanto no âmbito interno do país "outsourcing" (isto é, o fato de a empresa poder subcontratar produtos ou serviços de outras, instaladas no próprio país de atuação), como internacionais "global sourcing" (que implica um entrelaçamento mais abrangente com uma rede de fornecedores de outros países).

Apesar das recentes bibliografias sobre o tema afirmarem que seu início data do pós-guerra, o historiador Eric J. Hobsbawm em seu livro: A era das revoluções - Europa 1789 - 1848, descobriu que na região dos países baixos, na expansão da indústria no século XVIII, havia um método semelhante a Terceirização e escreve : "...chamado sistema doméstico, no qual os trabalhadores (...) trabalhavam a matéria-prima em suas próprias casas, com ferramentas próprias ou alugadas, recebendo-a e entregando-a de volta aos mercadores que estavam a caminho de se tornarem patrões." *

BSFEAC

O tipo predominante, no início do século, de estrutura organizacional era baseado na produção de massa, e pedia, como um dos princípios pregados, a integração vertical das empresas. Havia então, uma lógica predominante, onde a empresa deveria reunir, em uma mesma unidade produtiva, o máximo de atividades produtivas ou de apoio possível. Foi em especial a partir das décadas de 60 e 70 que uma nova política industrial se apresentava para a economia mundial. Esta nova configuração implicou em profundas mudanças nas tradicionais formas de organização industrial e de produção em geral. Assim nos fala João Amato Neto na Revista de Administração de Empresas "... tais mudanças podem ser compreendidas, principalmente, por meio de três elementos básicos, os quais sejam: as novas formas de organização do trabalho, a revolução na base técnica, com o advento das novas tecnologias de base microeletrônica e, finalmente, porém não menos importante, o novo padrão de inter-relacionamento de firmas e /ou empresas."

5 - A CHEGADA DA TERCEIRIZAÇÃO AO BRASIL

* Segundo Leiria no livro *Terceirização Passo a Passo*, A Terceirização desembarcou definitivamente no Brasil, por intermédio das montadoras de automóveis, na década de 60. O modelo administrativo adotado por estas empresas era copiado de suas matrizes europeias e baseava-se em adquirir as peças de um grande número de outras empresas, que as serviam de base, e assim, reservavam-se apenas para a montagem dos automóveis.

Nas décadas que se seguiram, o Brasil fechou o mercado para a concorrência internacional. Como consequência disso, as empresas ficaram menos preocupadas em alcançar os padrões internacionais de produtividades e novos métodos de gestão, tornando obsoleta nossa política industrial. Este "atraso tecnológico" aliado as dificuldades de comunicação e transporte obrigaram as grandes firmas a garantir dentro das próprias unidades os seus suprimentos.

Atualmente as empresas estão mais expostas a concorrência e os ditames internacionais e tendo que enfrentar a crescente competição do mercado internacional que bate a nossa porta, graças a abertura da economia com a redução das tarifas alfandegárias. Assim as empresas buscam

6 - VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

BSFEAC

As vantagens que uma empresa pode obter aplicando a estratégia de Terceirização são inúmeras e estão distribuídas pelos vários setores das empresas. Talvez o principal aspecto trazido pela Terceirização para a empresa seja no sentido de forçá-la a trabalhar dentro de um padrão satisfatório de utilização da capacidade de produção, tanto a firma que contrata os serviços como a que presta estes serviços.

Dentro deste aspecto citaremos a seguir uma lista de pontos positivos* elaborada pelo professor Jerônimo Souto Leiria no livro Terceirização - Uma alternativa de flexibilidade empresarial.

- » Diminuição do desperdício
- » Aumento da qualidade
- » Desmobilização
- » Integração na comunidade
- » Sinergismo das atividades-fim; diminuição de atividades-meio administrativas sem ganho de especialidade
- » Melhoria do perfil do administrador

- » Diminuição corrupção interna e externa
- » Diminuição do poder "politico" interno
- » Diminuição do poder "politico" externo
- » Aumento da especialização
- » Aumento do lucro
- » Favorecimento da economia de mercado
- » Otimização dos serviços
- » Melhor administração do tempo da empresa
- » Aumento do comprometimento da comunidade com a empresa e do público interno da empresa
- » Melhoria na imagem institucional
- » Obtenção de efetividade
- » Relação com sindicatos
- » Redução dos níveis hierárquicos
- » Redistribuição de renda
- » Criação de empregos e empresas mais estáveis
- » Agilidade nas decisões
- » Aumento da produtividade
- » Aumento da competitividade
- » Diminuição do corporativismo
- » Desmobilização para greves
- » Diminuição do passivo trabalhista
- » Maior satisfação interpessoal dos empregados
- » Custos equilibrados do mercado de mão-de-obra
- » Melhor comunicação interna

- » Diminuição corrupção interna e externa
- » Diminuição do poder "politico" interno
- » Diminuição do poder "politico" externo
- » Aumento da especialização
- » Aumento do lucro
- » Favorecimento da economia de mercado
- » Otimização dos serviços
- » Melhor administração do tempo da empresa
- » Aumento do comprometimento da comunidade com a empresa e do público interno da empresa
- » Melhoria na imagem institucional
- » Obtenção de efetividade
- » Relação com sindicatos
- » Redução dos níveis hierárquicos
- » Redistribuição de renda
- » Criação de empregos e empresas mais estáveis
- » Agilidade nas decisões
- » Aumento da produtividade
- » Aumento da competitividade
- » Diminuição do corporativismo
- » Desmobilização para greves
- » Diminuição do passivo trabalhista
- » Maior satisfação interpessoal dos empregados
- » Custos equilibrados do mercado de mão-de-obra
- » Melhor comunicação interna

7 - DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

Analisando outros aspectos da Terceirização, o professor Jeronimo S. Leiria ressalta que esta estratégia pode trazer a formação de grandes empresas prestadoras de serviços, com forte poder de barganha frente às empresas que necessitam destes serviços. Além deste aspecto maléfico para a sociedade economico-administrativa, este autor também relacionou como aspectos negativos os seguintes pontos:

- » Aumento de risco a ser administrado
- » Dificuldades no aproveitamento dos empregados já treinados
- » Demissões na fase inicial
- » Mudança na estrutura do poder
- » Falta de parâmetro de preço nas contratações iniciais
- » Custo das demissões
- » Reação dos sindicatos
- » Má escolha de parceiros
- » Má administração do processo
- » Aumento da dependência de terceiros

8- MECANISMO DE TERCEIRIZAÇÃO

Em nosso tempo, uma empresa moderna que enfrenta a acirrada concorrência de mercado, não pode deixar de se preocupar um só instante com o seu produto final para tratar de problemas ocasionados com serviços secundários como limpeza, cozinha, recrutamento e treinamento de pessoal, com isso perdendo qualidade e produtividade e, em consequência, o mercado consumidor, cada dia mais exigente.

Toda atividade empresarial inclui uma parcela de risco, mas isso não significa tomar decisões imprudentes, sem base sólida. O mesmo se aplica à contratação de terceiros. Ao optar pela terceirização, a empresa deve identificar todos os riscos, qualificá-los e só então partir para a sua administração. Apenas desta forma os riscos econômicos e jurídicos serão afastados. Decidida pela implantação da terceirização, a empresa deve identificar as atividades que podem ser entregues a prestadora de serviços.

É neste ponto que se percebe a necessidade de mudar seu perfil organizacional entregando para especialistas parte de suas atividades. Com isto, a organização

desfruta das vantagens de contar com fornecedor experiente e que estará concentrando o melhor de suas forças na tarefa que antes era gerida de modo secundário ou marginal. Este é o momento de terceirizar.

Tomada a decisão de terceirizar, a organização deve se embasar em alguns procedimentos que visam à melhor implantação do processo. De acordo com Dantas Chiaradia no Seminário de Terceirização e Parceria, tais procedimentos estão definidos em três etapas abaixo especificadas:

BSFEAL

1- ETAPA DE PLANEJAMENTO

- Identificação e análise das áreas a serem terceirizadas.
- Apontar suas falhas, necessidades e perspectivas de crescimento.
- Formação do perfil do parceiro.
- Cronograma de ação do processo de terceirização.

Após serem identificadas as áreas suscetíveis de terceirização, na contratação de terceiros deverão ser definidos os perfis e os critérios a serem exigidos dos terceiros. Assim sendo, é importante ter cuidados em alguns pontos: por exemplo, a empresa deve estar estabelecida e devidamente registrada com todas as licenças exigidas pelas autoridades públicas antes do contrato ser estabelecido.

Outro ponto a ser ressaltado é evitar sociedades feitas entre cônjuges, entre pais e filhos que não gerem um alto grau de responsabilidade e profissionalismo ou ainda realizadas nas vésperas da contratação, e também recusar empresário de uma só contratação evitando a falta de experiência como bem, as empresas que não exibam sua contabilidade antes da contratação.

2- ETAPA DE AÇÃO

- Cadastrar as empresas prestadoras de serviços.
- Remanejar ou dispensar pessoal que trabalha nas áreas a serem terceirizadas.
- Determinar a espécie do contrato.

No momento de se consolidar a nova parceria a empresa deve levar em conta o tipo jurídico do contrato a ser utilizado em cada caso, seja de prestação de serviços, empreitada, compra e venda, etc.

No que diz respeito a outra empresa, devemos analisar o comportamento do pessoal do terceiro, para evitar rotatividade de empregados do terceiro por diversas prestadoras de serviços para a empresa contratante, sob o

risco de esta tornar-se titular do vínculo empregatício daquele pessoal. A maneira eficiente de evitar o problema é efetuar auditorias periódicas nas empresas contratadas, ocasião em que serão levantados os aspectos técnicos, trabalhistas, contábil, fiscal e previdenciário.

37 ETAPA DE CONTROLE

- Acompanhar da execução de contrato.
- Desenvolver e acompanhar periodicamente os aspectos técnicos, de qualidade, social, etc.

A gerência do contrato, o acompanhamento de sua execução a fim de não configurar um "ato de subordinação" ao terceiro. Assim também, a exclusividade é uma das grandes tentações da terceirização, ou seja ter um fornecedor exclusivo, mas deve ser evitada porque não desenvolve o prestador de serviços.

* O contrato realizado entre as duas empresas deve fazer uma junção perfeita, ou seja, o produto fim de um com a necessidade meio do outro. Esta relação é de máxima importância para que a terceirização alcance bons resultados. Então quem compra os serviços não deve subordinar o

realizador de serviços, sob pena de a prestadora de serviços tornar-se mais um departamento da tomadora. Caso contrário, essa passa da condição de fiadora da contratação para o status de responsável, o que significa ser titular dos empregados da terceira em uma relação de troca onde as duas empresas ganham.

Em muitas ocasiões o contrato protege apenas o tomador de serviços dentro do seu aspecto formal. Com esta visão equivocada, o planejamento não tem condições de se tornar realidade devido à natureza invasiva do direito do trabalho. Assim, de maneira justa e acertada, ele invade o campo dos outros ramos do direito, modificando os reflexos das contratações com o fim de resguardar o trabalho, passivo, alheio e desprotegido do negócio.

Além deste procedimento, para um bem sucedido processo de terceirização, Chiaradia também atenta para certos fatores como:

- Inserir o processo de terceirização dentro das estratégias de competitividade do negócio;

- Garantir o engajamento dos executivos e colaboradores da empresa no significado estratégico da terceirização;

- Formar relações de parceria com os fornecedores de serviços abertas a um processo contínuo de melhoria;

- Estabelecer parâmetros quantitativos e qualitativos para a prestação de serviços;

→ Atentar para a conciliação entre os valores do empreendimento e valores dos prestadores de serviços para que aja um perfeito entrosamento necessário para o sucesso da terceirização;

9- TRABALHADORES, DESEMPREGO E TERCEIRIZAÇÃO

Dentre todas as vantagens e avanços trazidos pela Terceirização antes citados, uma destas vantagens afirmava que a terceirização não gerava desemprego ou pelo contrário aumentaria o número de empregados como também o nível de salários, mas neste ponto não temos um consenso geral, principalmente por parte dos sindicatos e órgão responsáveis pela defesa dos trabalhadores.

Uns destes partidários da defesa dos empregados é o Sistema Nacional de Empregos - SINE, que elabora estudos sobre os efeitos que a Terceirização causa na indústria. Assim, citaremos um trecho da publicação do SINE/CE, realizada pelo prof. Francisco José Soares Teixeira sobre o desemprego.

"Mas, por que a Terceirização gera desemprego? A resposta não é difícil. Quando uma empresa repassa para terceiros parte de suas atividades internas, ela passa a ter com seus antigos empregados, que por ventura venham a se tornar fornecedores para ela, uma relação puramente comercial! Isso dispensa da empresa a tarefa de manter um grupo de trabalhadores nas funções de supervisão e controle dos trabalhadores da produção. Os antigos empregados

serão agora patrões de si mesmo e, enquanto tal, terão que se desdobrar em suas atividades, de modo a cumprirem as exigências de produtividade e qualidade requeridas por sua compradora monopsônica. A concorrência de mercado entre os fornecedores passa a assumir as funções de controle administrativo da mão-de-obra.

Daí deriva uma segunda consequência sobre o mundo do trabalho: queda na massa global de salários. Primeiro, porque os trabalhadores que tiveram seus postos de trabalho eliminados dificilmente encontrarão substitutos no mercado, principalmente quando se tem em conta que se trata de um fenômeno geral. Em segundo lugar, as pequenas e médias empresas fornecedoras para as grandes companhias não têm uma estrutura produtiva que lhes permita ganhos de escala e assim possam equiparar-se às grandes empresas em condições de pagamento de salários. Esse fato foi constatado pelo sindicato dos metalúrgicos de São Bernardo. Segundo o vice-presidente desse sindicato, as montadoras pagam salários, em média, 25% a 30% mais altos que as empresas menores. O desemprego associado com esse último fenômeno só pode redundar em queda na massa salarial da economia."

Certamente o desemprego foi o grande vilão da Terceirização, um levantamento do DIEESE e da Comissão de

Fábricas revela o grande número de desempregos em relação aos novos empregos criados nas empresas prestadoras de serviços como:

* FORD - Seu processo de Terceirização eliminou cerca de 2.000 postos desde 1985, contratando atualmente conta com 1.500 trabalhadores de terceiros.

* VOLKSWAGEN - Foram eliminados 2.100 postos, o número de funcionários que prestam atualmente serviços através de terceiros fica muito aquém das dispensas realizadas.

* RIDCELL - Tinha 3.600 empregados em 1989, hoje possui apenas 1.100 empregados. Na contratação de terceiros emprega 1.700 pessoas. Feitas as contas 800 empregados sumiram.

* SPRINGER CARRIER - A empresa gaúcha contava com 3.150 empregados, este número despencou para 975 funcionários diretos.

Mas para o DIEESE o desemprego não é o único mal* que afeta a classe operária com a Terceirização. A pesquisa também aponta* para a questão dos benefícios sociais que desponta em primeiro lugar, com 73% dos casos. Nestas empresas os benefícios não existem ou são bem menores que os vigentes na empresa cliente.* Os salários figuram em segundo lugar nas reclamações. 67.5% das respostas mostram que* os níveis salariais praticados nas empresas terceiras são inferiores aos da contratante.*

BSFEAC

Outro grande ponto de conflito é o que diz respeito à segurança do trabalho com 32% dos casos ouvidos.

4. Alegaram a ausência de equipamentos de proteção individual, assim como a uma menor segurança e maior insalubridade nos locais de trabalho. Ainda, consta na pesquisa a dificuldade de sindicalização com a grande dispersão dos trabalhadores.

Neste contexto, Soares Texeira fala dos outros males trazidos com a Terceirização. " A descentralização da produção mediante a contratação de terceiros tem como resultado a intensificação e o prolongamento da jornada de trabalho, que chegam a anular as conquistas constitucionais referentes à regulamentação da jornada de trabalho. De fato, a partir do momento em que a empresa terceirizada mantém apenas uma relação comercial com seus antigos empregados, estes terão agora que somente atingir um teto de produção que os coloque em condição de disputar, num mercado monopsônico, a venda de suas mercadorias. Quando mais trabalharem, mais poderão produzir e, quanto mais produzirem, maiores chances terão de crescer suas receitas. Nesse processo, o que conta é a carga horária de trabalho realizada, de modo que quanto mais se produzir por unidade de tempo (intensidade de trabalho) e quanto mais tempo se passar trabalhando (prolongamento da jornada de trabalho), mais possibilidade terá o pequeno empresário de vencer seus concorrentes."

Diante de todas estas insatisfações os metalúrgicos de São Bernardo do Campo reuniram-se em para analisar o processo de Terceirização, passando assim a alternativas do interesse dos trabalhadores e da sociedade em geral. Para os metalúrgicos a Terceirização enquanto transferência de atividades entre empresas parte do acelerado processo de reestruturação industrial. Abaixo estão listadas as propostas feitas pelos metalúrgicos:

1 - Um trabalho conscientizador, investindo na conscientização e mobilização da base frente à Terceirização, ampliando o nível de informação e disseminando propostas dentro das fábricas através de campanhas nacionais e regionais, cartilhas informativas, vídeos, etc;

2 - Revisar cláusula da Convenção relativa ao tema e incorporá-lo no debate sobre contrato coletivo de trabalho;

3 - Lutar pela garantia de informação (escritas), discussão, análise e avaliação prévias para toda e qualquer intenção de transferência de atividades da empresa para terceiros;

4 - Lutar contra a transferência de atividades da empresa para terceiros, sempre que não houver comprovação de possibilidade e qualidade, e quando não houver distribuição dos resultados, entre empresas, trabalhadores e sociedade;

5 - Denunciar e combater toda forma de Terceirização ilegal, especialmente quando existir relação gerencial hierárquica entre empresa contratante e empregados de terceiros, ou quando a empresa contratada desrespeitar a legislação ou acordos coletivos vigentes;

6 - Lutar pela implantação do salário profissional e pela elevação dos pisos salariais de forma a diminuir as diferenças entre empresas da categoria.

10 - VISÃO JURÍDICA DA TERCEIRIZAÇÃO

Para o empresário brasileiro, a palavra terceirização tem um forte sinônimo de redução de custos de mão-de-obra e encargos previdenciários em um curto prazo de tempo, com a entrega destas responsabilidades a um fornecedor. Contudo, a rapidez na tomada de decisão de terceirizar pode impedir que os executivos não se atendam para os padrões de qualidade e garantia de fornecimento e as exigibilidade técnico-econômica e jurídica que norteiam os contratos podendo vir a ocasionar grandes prejuízos.

O enclave da Terceirização no setor jurídico baseia-se nos casos em que há pura intermediação de mão-de-obra e desrespeito aos direitos trabalhistas dos empregados envolvidos. Devemos pressupor que as empresas prestadoras de serviço desenvolvam atividades lícitas, sejam economicamente independente dos seus contratantes e responsáveis pela contratação, gerenciamento, remuneração e pelos demais encargos trabalhistas dos seus empregados.

Para resolver as questões trabalhistas que dizem respeito a Terceirização, a jurisprudência dos tribunais, basicamente se respalda em duas correntes distintas. A primeira de origem conservadora que encontra respaldo na

BSFEAC

inflexibilidade doutrinária da legislação trabalhista, e que tradicionalmente considera a empresa que contrata mão-de-obra via empresa interposta como titular ou fiadora das obrigações desta para com seus empregados.

Segundo Valentim Carrion, no seu livro Comentário à consolidação das leis do trabalho, comenta sobre terceirização: "A terceirização é o ato pelo qual a empresa produtora, mediante contrato, entrega a outra empresa certa tarefa para que esta a realize habitualmente com o empregador desta; transporte, limpeza e restaurante são exemplo típicos. Quando não fraudulenta é manifestação de modernas técnicas competitivas. A Súmula 256 do TST foi um freio à Terceirização; a 331, um estímulo e uma concessão à realidade." Súmula 256 do TST "... é ilegal a contratação de trabalhadores por empresa interposta, formando-se o vínculo empregatício diretamente com o tomador dos serviços.

A segunda corrente, mais inovadora, de cunho neoliberal e propulsora dos atuais debates acerca da proposta de flexibilização da Legislação Trabalhista, argumenta que a Justiça do Trabalho não pode permanecer inócua à realidade dos fatos econômicos e sociais do país que tem provocado o surgimento de novas formas de contratação e de relações de trabalho. Assim, as decisões jurídicas tendem a enfocar diferenciadamente os reclames trabalhistas, de forma

tal, que vem aumentando o número de casos em que não é considerado o vínculo empregatício. Esta corrente toma como base a Súmula 331 do TST que fala: " Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de vigilância, de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta. O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador de serviços quanto àquelas obrigações, desde que tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial."

Súmula 331. Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços especializados ligados à atividade meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta. O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador de serviços quanto àquelas obrigações, desde que tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

11 - DESDOBRAMENTOS DA TERCEIRIZAÇÃO

1- QUARTEIRIZAÇÃO

Como uma estratégia administrativa nova que evolui constantemente, a Terceirização está em constante transformação para o aperfeiçoamento da técnica. Dentre deste contexto, surgiu a Quarteirização que nada mais é do que um passo a frente da Terceirização um processo pelo qual a empresa que esta terceirizando parte de seus serviços entrega a outra o gerenciamento deste proceso, surgindo assim mais um personagem nesta relação.

A necessidade de mais uma pessoa dentro deste sistema se dá pela criação de demandas administrativas adicionais à organização. Para que a empresa não acumule postos de fiscalização e controle, ela entrega para uma empresa especializada que administra a transição no processo de Terceirização, servindo de canal de comunicação entre o contratante e fornecedores de serviços.

A Quarteirização gera como principal vantagem o descomprometimento da empresa com as áreas meio, direcionando toda sua atenção para as atividades fins, e, assim melhora a qualidade e produtividade de seu produto. Para tanto, a quarteirização deve ser patrocinada pelo mais al-

to nível de decisão das organizações, gerando o comprometimento necessário para a construção de novos processos, que permitam às pessoas novos relacionamentos, em bases mais construtivas.

Em contraponto a esta visão que garante um aumento da produtividade, certos administradores alegam que o simples repasse do gerenciamento não ocasionará um ganho da produtividade já que ela propõe um gerenciamento que substitui processos que antes, de alguma forma, eram operados por pessoas da própria empresa.

2- PARCEIRIA

Esta mesma onda em que chegou a terceirização também trouxe a Parceria, que ao invés de entregar na mão de outras pessoas serviços secundários da produção, torna-se parceira de uma ou mais empresas que dividirão o sistema de produção, ficando assim dependentes entre si. Para melhor esclarecer o sistema de parceria traremos os depoimentos de vários executivos que já implantaram o novo método em suas empresas:

Eduardo Gusso

Gerente Executivo da Rhodia S.A.

" Parceria é o estágio avançado do processo de cooperação entre empresas para criar valor nos negócios e dividir risos. Contradição? Aparentemente jamais o mundo dos negócios assistiu a um "boom" tão impressionante de fenômenos e formas inovadoras de parceria.

Os fatos:

- a escalada das redes de *franchising*;
- a cadeia de negócios entre fornecedores e as redes de *fast-food*;
- os níveis de concentração e cooperação com fornecedores nos setores eletroeletrônico e automoti-

vo;

- as novas constelações organizacionais, formadas a partir da terceirização;
- os processos de capacitação e desenvolvimento gerencial de fornecedores e clientes promovidos por empresas de grande porte;
- o fluxo constante de visitas *benchmarking* e *assessment* entre empresas;
- a reengenharia dos processos de comercialização e distribuição entre indústria e comércio varejista;
- o novo conceito de relações entre sociedade-estado-empresas, com flexibilização das concessões de serviços públicos.

Nunca se falou tanto em competição e nunca se praticou tanta cooperação entre empresas. Aliás, mais que uma profecia do doutor Deming, que nos últimos tempos, do alto de seus 93 anos, em cadeira de rodas, falando para platéias de 500 pessoas, durante quatro dias, com sua indefectível voz repetia insistentemente: "*No competition, cooperation!*" Confesso que da primeira vez não entendi..."

Márcio Marcondes Martinelli

Gerente de Marketing da IBM PC Company.

Parceria significa uma "reunião de pessoas para um fim de interesse comum; sociedade, companhia" Parceria vem de parceiro que se define por "igual, semelhante, parêlo, par, comparte, quinhoeiro, sócio" Mas também quer dizer "cúmplice, pessoa com quem se joga, finório, espertalhão" aqui se resolve o meu dilema pessoal. Minha resistência quanto à utilização do termo parceria deve-se a essa conotação pejorativa que o tema suscita. E também pelo fato de que, em minha opinião, o conceito de parceria é muito mais sério do que parece à primeira vista.

Até há bem pouco tempo atrás, o termo parceria vinha sendo vulgarmente utilizado dentro do jargão empresarial. Afinal, moda é moda. Só agora estamos atingindo a maturidade suficiente para poder usar de maneira apropriada essa palavra. Até então parceria era usada pelas empresas e seus respectivos administradores muito mais como uma idéia, um desejo para um futuro próximo, mas que pouca gente definia exatamente quando seria. Afinal, parecia mesmo uma obrigação trabalhar em parceria.

12- TERCEIRIZAÇÃO NA IMPRENSA

VALE AINDA PREFERE ADOPTAR A TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização de serviços continua sendo a prática adotada por grande parte das estatais. Desta forma, elas conseguem burlar a constituição que determina a realização de concursos públicos para o preenchimento de seu quadro de pessoal. A Companhia Vale do Rio Doce, considerada uma das maiores mineradoras do mundo, está na lista das empresas que utilizam este tipo de mão-de-obra. O procedimento vem gerando reclamações por parte de diversos setores que defendem a qualificação do funcionalismo público, cuja melhor maneira de recrutar é através de concurso.

Uma das áreas mais atingidas com a terceirização é administrativa considerada como áreas-meio. Na Vale do Rio Doce, por exemplo, não há seleção para estes cargos há varios anos(...).As funções mais tradicionais como secretárias, digitadores, telefonistas, profissionais de limpeza, ect, normalmente não passam por processos seletivos.

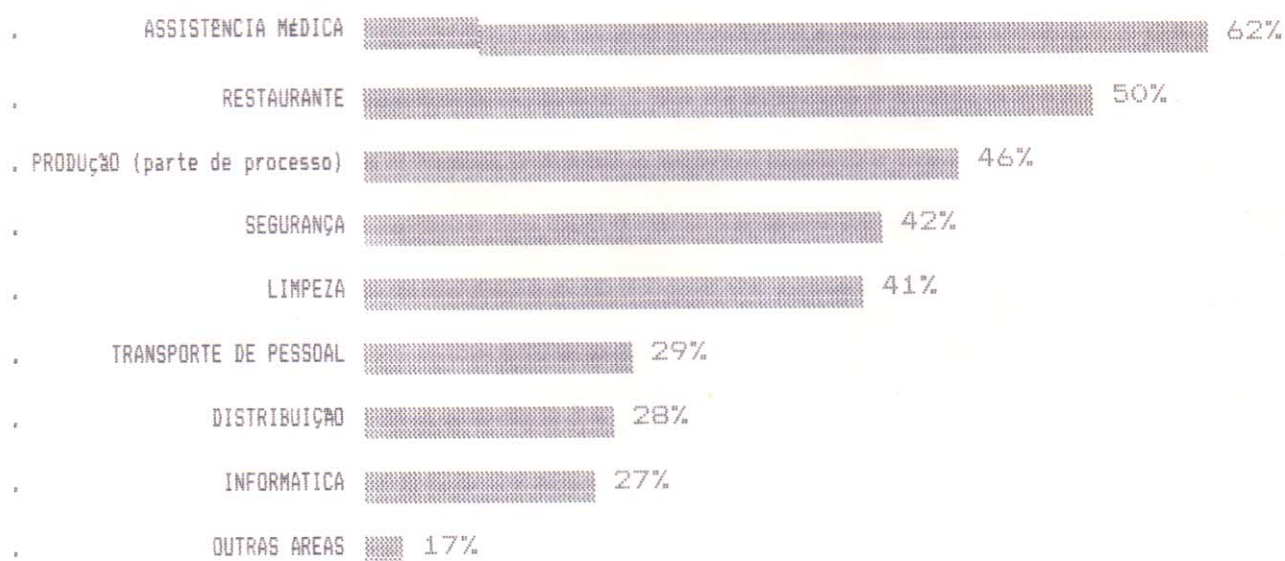
PESQUISA REVELA QUE TERCEIRIZAÇÃO DA
INDÚSTRIA AUMENTA SERVIÇOS

✓ Pesquisa produzida pelo Departamento de Economia da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) verificou que desde 1990 a terceirização tem aumentado a transferência de mão-de-obra da indústria para os serviços. Conforme o estudo, desenvolvido junto ao mercado formal de empregos de São Paulo, o número de postos de trabalho diminuiu 10% na indústria, enquanto cresceu 23% no setor terciário. O levantamento indicou que só este ano foram dispensados 100 mil trabalhadores do setor industrial.

A pesquisa concluiu que em todas as atividades o trabalho assalariado vem perdendo espaço para a remuneração não-assalariada. De 1990 até este ano, o trabalho assalariado cresceu 1%, contra 29% de impulso no emprego autônomo. O estudo apontou ainda que entre 1976 e 1995 o Indicador de Nivel de Atividade Industrial (INA) aumentou 40%. Em contrapartida o número de pessoas empregadas formalmente pela indústria despencou 12%.

13- GRAFICOS

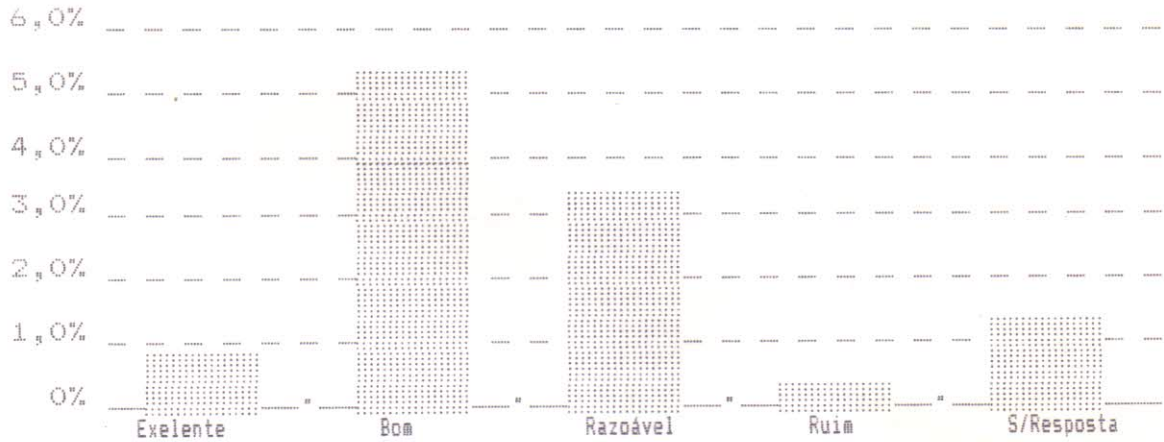
AREAS DE UTILIZAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO



Dados de janeiro de 1995 de uma sondagem de opinião realizada pela FIESP, abrangendo 855 indústrias no Estado de São Paulo, apontam que 79% das empresas utilizaram-se em 1994 de alguma forma de terceirização de suas atividades. Em 1993, esse percentual era de 60%.

Analisando as áreas acima apontadas demonstramos que a terceirização está deixando de ser apenas uma alternativa para os serviços como limpeza e segurança. Hoje ela já entra em atividades mais complexas, como produção, distribuição e informática.

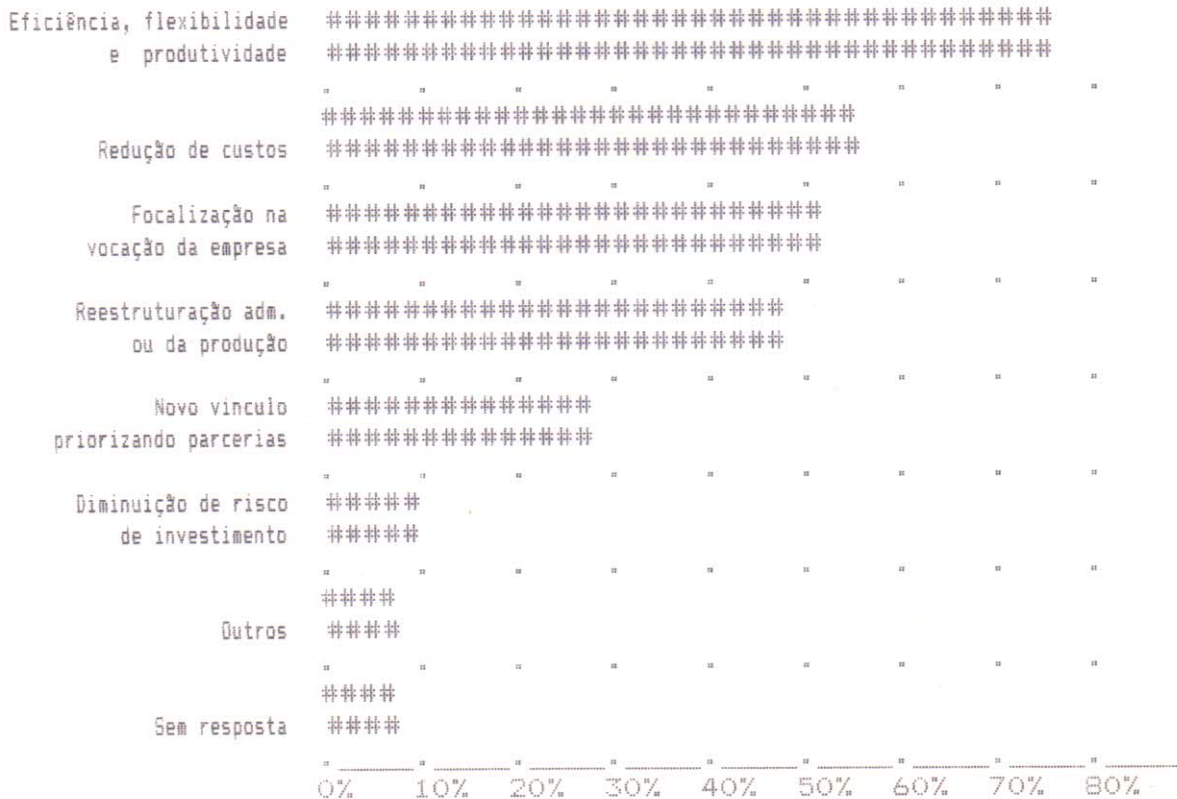
RESULTADOS NO NÍVEL DE SATISFAÇÃO



Fonte: Pesquisa Boucinhas & Campos Consultores, fevereiro/1991



MOTIVOS PARA ADOÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO



Fonte: Pesquisa Boucinhas & Campos Consultores, fevereiro/1991

14- CONCLUSÃO

Dentro da evolução dos tempos a humanidade tem que se manter em constante mudanças alterando tudo que está a sua volta. Estas mudanças se processam na medida em que vão surgindo os problemas como também com o aumento das necessidades do homem, a partir disso ele busca soluções.

Foi através de um destas alternativas que surgiu a Terceirização, um método administrativo que diz respeito a sociedade como um todo, já que ela altera a engrenagem principal desta, a indústria que gera empregos, salários e subsistência para toda a sociedade.

Como toda novidade que mexe no tradicional causa discussões, a Terceirização também está gerando questionamentos referentes às suas vantagens e aos males que possam vir a ocasionar. Porém, ao mesmo tempo, os aspectos positivos são inquestionáveis, são nítidos os benefícios que a Terceirização trouxe para as empresas que a implantaram tanto dentro como fora do Brasil. Mas todo o Brasil tem que ser estudado com suas especialidades e particularidade para que a Terceirização se adeque aos valores culturais e assim não gere grandes conflitos. Esta falta de adequação ocasionou conflitos que vieram dificultar o processo de

Terceirização. Visto que os aspectos mais evidentes do processo de Terceirização para os trabalhadores foram ^A o desemprego e falta de qualidade de trabalho ^B compuseram a grande reivindicação dos trabalhadores para com as empresas que implantavam a novidade.

Com certa razão, a classe operária tem lutado contra a Terceirização, pois esta ficou em segundo plano, atrás do ganho de produtividade, ou seja, "O LUCRO" que só beneficiará os donos das indústrias, que para alcançar o máximo proveito remanejou todo seu quadro de empregados, delegando à outras empresas a prestação de serviço. Com isso, na grande maioria das vezes milhares de operários foram dispensados, como também os que foram aproveitados nas empresas que prestam serviços ficaram a mercê de um completo desordenamento, sujeitos a baixos salários, precárias condições de trabalho, ignorando as leis trabalhistas e sindicais tão batalhadas nas décadas passadas.

Esta visão particular não pretende fechar as portas para a Terceirização, mas alertar para que os moldes de sucesso da EUA e Japão não podem ser empregados sem nenhuma reflexão sobre nossos valores culturais, como também conquistas constitucionais e sindicais.

15- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- LEIRIA, Jerônimo Souto - Terceirização - Uma alternativa de flexibilidade empresarial. 5ª ed Sagra - DC Luzzato ED., 1992
- GIOISA, Lívio Antônio - Terceirização - Uma Abordagem Estratégica - Editora Pioneira, 1993
- TEIXEIRA, Francisco José Soares - Série: Fontes de Estudo sobre o Mercado de Trabalho - Terceirização: Os Terceiros serão os Últimos, SINE-CE fev/93
- TEIXEIRA, Francisco José Soares - Notas para uma Critica do Fim da Sociedade do Trabalho - jun/93
- BOTELHO, Eduardo - IOB nº 42 - O Obvio da Terceirização, jan/93
- REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - Implicações da Qualificações. abril/junho/1989
- REVISTA EXAME 16.12.92
- REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - Os que eles pensam sobre Parceria. Janeiro/fevereiro de 1995
- MELLO, Cesar Gomes - Quarteirização: Um novo modismo gerencial? Revista de administração de Empresas - janeiro/fevereiro de 1995
- NETO, João Amato - Reestruturação industrial, Terceirização e redes de subcontratação. Revista de Administração de Empresas - março/abril de 1995
- COSTA, Márcia da Silva - Terceirização/Parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. Revista de Administração de Empresas - janeiro/fevereiro de 1994

- CHIARADIA, Benedito Dantas - Seminário Nacional - Terceirização e Parceria, setembro de 1992
- INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 07 de 21 de fevereiro de 1990
- CODIGO CIVIL - Artigo 1.216
- ENUNCIADO TST - 256/86
- CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO - Comentários de Valentin Carrion, Editora Revista dos Tribunais 18ª edição