

TERCEIRIZAÇÃO: VANTAGENS E DESVANTAGENS

Percepção dos Colaboradores e Gestores na Empresa de Tecnologia de Informação (TI)

Adriana Giovanela¹
Susan Mara Haerthel²

RESUMO

As organizações vêm sofrendo transformações, devido às constantes mudanças de tecnologias, com os novos concorrentes e um mercado cada vez mais fechado, desta forma, as empresas precisam se atualizar e procurar sempre novas técnicas e métodos para se fortalecerem e agregar valor a sua empresa através da redução de seus processos. O campo de observação foi em uma empresa de TI que atua há 35 anos no mercado brasileiro, atendendo aos diversos segmentos de negócios e é uma das prestadoras de serviço para uma empresa de ramo alimentício. Esta pesquisa intentou o levantamento da concepção dos colaboradores e gestores da empresa em relação às vantagens e desvantagens da terceirização com os resultados obtidos na pesquisa, foi possível propor sugestões de melhorias com o intuito de aumentar o bem estar e os benefícios dos colaboradores, o que neste mesmo mercado competitivo se torna um diferencial. Podendo-se verificar que à terceirização na opinião dos colaboradores e gestores é uma boa ferramenta, no entanto, os benefícios, salários, cursos e treinamentos ainda deixam a desejar.

Palavras-chave: Terceirização. Vantagens. Desvantagens

1 INTRODUÇÃO

Muitas organizações vêem a necessidade da terceirização de seus processos operacionais, para um crescimento e desenvolvimento de suas áreas táticas, estratégicas e operacionais, desejando também o suporte a atividade do negócio da empresa, buscando eficiência, redução de custos, geração de valor, otimização do tempo e melhorar a qualidade do serviço.

Mediante estas necessidades, a terceirização tem por objetivo trazer

para as organizações a redução de custos, aumento de eficiência e o controle das atividades, além de fornecer meios para que a organização tenha foco em sua área de negócios.

Desta forma apresenta-se à empresa de Tecnologia de Informação (TI), uma empresa que atua 35 anos no mercado de tecnologia da informação. Possui mais de

¹ Professora Orientadora: Mestre em Administração pela Universidade de Blumenau - FURB

² Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior - IBES

GIOVANELA, Adriana; HAERTHEL, Susan Mara. Terceirização: vantagens e desvantagens. Percepção dos colaboradores e gestores na empresa de tecnologia de informação (TI). **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.488-511, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

11 mil funcionários, 2.400 clientes ativos e um faturamento de US\$ 650 milhões em 2008. Conta com 62 escritórios, um atendimento eficaz, e presença em 9 países, entre eles Brasil, Argentina, Chile, Equador, Costa Rica, México, Peru, Uruguai e Colômbia, atendendo aos diversos segmentos de negócios.

No mercado internacional, a empresa de TI atua com duas bases instaladas, nos Estados Unidos e no México. Entretanto uma de suas filiais se encontra em Gaspar – Santa Catarina, e conta com 115 colaboradores, que prestam serviços para a empresa de ramo alimentício, onde o estudo foi realizado. Esta transição ocorreu em setembro de 2007, quando muitos colaboradores da Bunge Alimentos S/A foram demitidos e contratados por esta empresa de TI. Com uma estrutura voltada ao atendimento personalizado fornece, não apenas produtos e serviços, mas soluções adequadas às necessidades de seus clientes e uma grande responsabilidade em levar para as empresas as respostas que elas procuram com agilidade, aliança, criatividade e qualidade.

O tema terceirização é importante, pois traz uma nova forma de realizar mudanças na cultura e uma maior compreensão das vantagens e desvantagens que as organizações podem sofrer com a terceirização dos processos, desde a comunicação entre os gestores, colaboradores e os clientes até uma boa aliança com a empresa contratante, que tem como principal foco prestar o melhor serviço.

2 TERCEIRIZAÇÃO

A maneira que as organizações vêm sofrendo transformações ao longo do tempo, devido às novas tecnologias, os novos concorrentes e um mercado cada vez mais fechado, as empresas precisam se atualizar e procurar novas técnicas, métodos e recursos para se fortalecerem, há também uma constante pressão sobre os líderes empresariais para que agreguem valor a sua empresa através da minimização de processos e se concentrem em processos estratégicos.

Para isto, Gil (2001) retrata que pode-se terceirizar tudo aquilo que não pertence ao foco do negócio da organização, pois é uma solução prática e eficiente. É uma idéia muito atraente para a empresa, já que representa uma promessa de livrar-se do pesado encargo de gerenciar as folhas de pagamentos.

Nem sempre esta terceirização é feita de forma apropriada, uma vez que muitas empresas vêm contratando prestadores de serviço incapazes de oferecer serviços com a qualidade inferior. Para Leiria (1995) a empresa terceirizada traz desvantagem para os seus colaboradores, como por exemplo, poucos benefícios e um salário que deixa a desejar.

O sucesso está na visão estratégica que os administradores deverão ter quanto a sua aplicação nas organizações, de modo que ela estabilize a metodologia e prática. É importante que as empresas cada vez mais se modernizem.

De acordo com o que os autores especialistas em terceirização de processos Silva; Santos; Santos (2006, p.22) contribuíram que a terceirização trata-se:

[...] está calcada no objetivo de acrescentar valor à empresa, buscando crescimento estratégico pela criação de novas responsabilidades de gerenciamento, foco nos serviços e suporte, liberação das demais unidades de negócio para voltarem-se aos aspectos estratégicos das operações (objetivo-fim), transparência de atividades secundárias das unidades de negócio para os processos principais dos Serviços Compartilhados, concentração de recursos que desempenham as mesmas atividades de suporte, sendo tais atividades fornecidas a custos baixos e com altos níveis de serviço, alavancagem dos investimentos tecnológicos e, por fim, busca pela melhoria contínua.

A empresa prestadora de serviço deve realizar bem as atividades de suporte a fim de aumentar a habilidade da empresa para atingir suas metas estratégicas e o seu valor para os administradores, e a sociedade de uma forma geral.

Entretanto, Queiroz (1998, p.53) conceitua a terceirização como uma técnica administrativa “que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado para terceiros das atividades acessórias e de apoio ao objetivo da empresa que é a sua atividade-fim, permitindo as organizações focarem em seu negócio, objetivo final”.

É uma maneira de buscar novas parcerias, determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado, não repassando ao preço os elevados custos, desta forma, fazendo com que os empresários se preocupem com a qualidade, competitividade, agilidade da decisão, eficiência e eficácia que acaba resultando no mantimento dos clientes e consumidores.

Na visão de Gil (2001, p.43) terceirizar é:

[...] tudo aquilo que não pertence ao foco de negócio da empresa é uma solução reconhecida como prática e eficiente. Sem contar que é muito atraente para a empresa, pois representa a promessa de livrar-se do pesado encargo de gerenciar a folha de pagamento. No entanto, nem sempre essa terceirização tem sido feita de maneira adequada.

A partir de tal conceito pode-se perceber que as organizações pretendem reduzir custos, mas muitas empresas têm contratado prestadores de serviço sem capacidade de prestar serviços com a mesma qualidade anterior.

2.1 POR QUE TERCEIRIZAR?

Diante de um cenário competitivo, toda organização procura uma forma de se especializar. Para Giosa (1993, p.12) devido os processos e as técnicas de gestão administrativa corrente nos países industrialmente competitivos, “a terceirização originou-se nos EUA, logo após a II Guerra Mundial”. As características das empresas são muito centralizadoras, sem nenhuma flexibilidade e sem processos participativos, além de serem muito normatizadas e o fluxo de informação e das determinações é extremamente lento e verticalizadas, ou seja, o poder acaba sendo fechado.

Queiroz (1998, p.47) afirma que possuem empresas que percebem que o isolamento de poder, o total controle sobre as atividades e a verticalização “causam diversos problemas na execução e desenvolvimento dos projetos, desta forma culminando com a falta de agilidade e da competitividade empresarial”.

Observando esses aspectos as empresas começam a notar que precisam ser mais participativas, transparentes e menos centralizadas, mas da mesma forma as organizações ainda temem em abrir mão do controle e do poder para não correrem riscos administrativos.

Assim as empresas deixam completamente a gestão centralizada e burocrática e adotam processos participativos de gestão administrativa e operacional. Identificando as áreas de interesse estratégico e também o objetivo do negócio, mantendo sob sua gestão apenas o que é desígnio do seu negócio.

A terceirização é fortemente recomendada de acordo com Queiroz (1998, p.48), “quando as empresas chegam a essa terceira forma administrativa é que concluem que a adoção da terceirização não redunde em perda do poder e nem do controle da sua gestão”. Esta é a ocasião que se deve planejar e implantar a

terceirização, proporcionando modernidade empresarial e projetos com o sucesso desejado.

De acordo com Silva; Santos; Santos (2006) a terceirização visa proporcionar a obtenção de resultados positivos que atinja seu ponto mais elevado com a criação de valor para a empresa, sendo este resultado obtido pela otimização dos recursos aplicados na estrutura de apoio e suporte e a liberação de tempo as demais unidades de negócio para que se dediquem ao plano estratégico, de onde devem surgir as ações para a criação de valor.

Barros (2002, p.630) acrescenta que “a principal expectativa para a empresa ao contratar os serviços de um fornecedor especializado é conseguir inovação e melhoria de processos e redução de custos”.

Diante da competitividade atual no curto e no máximo médio prazos pela frente, as organizações provam que é necessária a contratação de terceiros.

2.2 VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

Na visão administrativa, toda organização deseja ter foco no próprio negócio e melhorar a qualidade do produto/serviço vendido e conseqüentemente obter lucro. Barros (2002) relata que o processo de terceirização de serviços em muitas atividades tem sido empregado quase exclusivamente com o objetivo de redução de custos, obtida com a utilização na mão-de-obra com menor grau de qualificação e menor padrão de remuneração e benefícios.

De acordo com Queiroz (1998) as conseqüências positivas da terceirização são as seguintes:

- a) gera a desburocratização;
- b) alivia a estrutura organizacional;
- c) proporciona melhor qualidade na prestação de serviços, contribuindo para a melhoria do produto final;
- d) traz mais especialização na prestação de serviços;
- e) proporciona mais eficácia empresarial;
- f) aumenta a flexibilidade nas empresas;
- g) proporciona mais agilidade decisória e administrativa;
- h) simplifica a organização;

- i) incrementa a produtividade;
- j) tem como uma das suas conseqüências a economia de recursos: humanos, materiais, de instrumental, de equipamentos, econômicos e financeiros.

Pode-se verificar que a terceirização é uma alternativa eficaz para as empresas empreendedoras melhorarem suas operações, tornando a organização cada vez mais eficiente nos seus processos e com mais eficácia nos seus resultados, desta forma ganhando competitividade e otimização econômica, flexibilizando suas atividades no sentido da agilidade e da satisfação do mercado. (QUEIROZ, 1998).

Para Giosa (1993, p.65) a terceirização serve:

Nos países e empresas do primeiro mundo como um instrumento de gestão inovador, capaz de alterar, de forma bastante ampliada, a performance das organizações, trouxe no seu bojo uma série de mudanças estruturais, sistêmicas e comportamentais que acabaram refletindo na eficácia administrativa considerável.

A partir disso, pode-se concluir que a terceirização traz diversas soluções administrativas para as organizações obterem um bom desenvolvimento. É um conjunto de medidas que influenciam os resultados operacionais, contribuindo no aumento da produtividade, eficiência e na lucratividade da empresa.

Giosa (1993) ainda destaca alguns itens que caracteriza as vantagens competitivas advindas da terceirização. São elas:

Desenvolvimento econômico: é a criação de novas empresas, com oferta de mão-de-obra de diferentes níveis de qualificação, levando ao aumento do nível de emprego e de receita para o Estado;

Especialização dos serviços: a especialização leva a uma lapidação operacional, pois as organizações se tornam cada vez mais enquadrada nos critérios internos das atividades que garantem um aperfeiçoamento na gestão e na obtenção de lucros;

Competitividade: com o aumento da competitividade há um melhor aproveitamento dos pontos positivos, e estimulando a concorrência, que irá diferenciar as empresas pela qualidade;

Busca da qualidade: a qualidade total será a chave de sustentação do prestador de serviços, sua filosofia de ação, sua meta constante de aprimoramento;

Controles adequados: controles adequados na execução dos serviços, Giosa (1993) reforça que este item incentiva a valorização de certas operações, e ao mesmo tempo garantem as conexões naturais na qualidade, reforçando os parâmetros definidos nos contratos de parceria;

Aprimoramento do sistema de custeio: há necessidade de se ter claro o custo de cada atividade internamente desenvolvida, desta forma, este dado de custeio será fundamental para se comparar com o custo dos serviços prestados pelos terceiros;

Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional: podendo constar como uma cláusula do contrato entre as partes, o maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional para os empregados das empresas prestadoras de serviço e como um processo de transferência de tecnologia para os funcionários das empresas contratantes;

Diminuição do desperdício: é ponto constante proporcionado pela terceirização a otimização de recursos e enfoque para a atividade principal remete a empresa a busca de maior lucratividade;

Valorização dos talentos humanos: leva um compromisso maior com a organização para a busca de resultados mais concretos e de metas tangíveis;

Agilidade das decisões: com a revisão estrutural aprimora-se as relações interdepartamentais, os sistemas de comunicação se aperfeiçoam e os processos fluem de forma mais adequada;

Menor custo: a contratação de serviços de terceiros levará a empresa obter vantagens com um menor custo da operação, em relação aos custos praticados quando os serviços eram internos;

Maior lucratividade e crescimento: o reforço das suas atividades no negócio principal da empresa, que será estimulada a cumprir a sua missão.

Nestes últimos anos percebe-se claramente no mercado um movimento e revisão dos processos de terceirização, motivadas pela necessidade de melhoria dos próprios resultados diante do mercado cada vez mais exigente e competitivo, ocorrendo também à necessidade das empresas estarem alinhando a sua estratégia de negócios, assim, permitindo a maximização de resultados. (BARROS, 2002).

A partir destes itens é muito importante que a organização ao contratar o serviço de uma empresa terceira, procure estas características e analise se existem pessoas competentes para controlar a operação, com boa comunicação e com intenções de implantar cada vez mais novas melhorias.

Contudo Silva; Santos; Santos (2006, p.47) complementa que:

Quando determinada empresa decide que algo precisa ser feito em relação as suas atividades de apoio e retaguarda no sentido de reduzir gastos, otimizar tempo de processamento e melhorar a qualidade, obtendo, com isso, maior eficiência e, conseqüentemente, aumenta a eficácia, ela tem a saída, a terceirização.

A partir de tal conceito pode-se perceber que as organizações têm como maior objetivo focalizar na qualidade do produto com mais eficiência e reduzir gastos. Fatores como responsabilidade e confiança não podem ser esquecidos, visto a responsabilidade última da organização para com seus funcionários, sociedade, fornecedores, clientes e sócios. (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006)

A terceirização tem sido a saída para muitas organizações que pretendem deixar de lado a preocupação com a execução da atividade de apoio para dedicar seu tempo e esforço nas estratégias de seu negócio principal.

Para completar Barros (2002, p.626) conceitua que para a empresa terceirização pode ser uma vantagem, pois:

[...] mantêm a empresa contratante com foco no próprio negócio – passando as atividades auxiliares a fornecedores, que, exatamente por ter essa atividade como foco principal e razão de existência de suas empresas, podem oferecer alto grau de especialização e investir no desenvolvimento das pessoas e de tecnologia – em muitos casos não tem passado do discurso “politicamente correto”, que envolve termos de “parceria” e “qualidade”.

Assim, pode-se entender que a empresa se concentra no seu foco do negócio passando as atividades para a empresa terceira, que acaba gerando parceria e qualidade no serviço prestado.

2.3 DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

Ao decidir pela terceirização as empresas também pode se deparar com algumas desvantagens. Giosa (1993) apresenta alguns fatores restritivos para a implantação da terceirização, tais como:

- a) **desconhecimento da Alta Administração:** reflete-se junto a Alta Administração e sobre áreas-chave da organização, dificultando a sua implantação;
- b) **resistências e conservadorismo:** a resistência se sobrepõem ao novo e o conservadorismo inibe a aplicação de técnicas modernas;
- c) **dificuldade de se encontrar a parceria ideal:** parceiros que possam atender as condições de qualidade e produtividade exigidas pelas operações;
- d) **risco de coordenação de custos internos:** o risco de coordenar as atividades de terceiros, com perda de poder de execução e a falta de parâmetros de custos internos para comparar com os preços das contratadas;
- e) **custo de demissões:** quando for o caso;
- f) **conflito com os Sindicatos;** e
- g) **desconhecimento da legislação trabalhista.**

Estas considerações podem variar para cada empresa, pois deverá repercutir internamente os graus de dificuldade e de facilitação, para chegar numa estabilização decisória, com a visão estratégica.

Leiria (1995) destaca alguns itens como aspecto negativo da terceirização, são eles: a) aumento do risco a ser administrado; b) dificuldade no aproveitamento dos empregados já treinados; c) demissões na fase inicial; d) mudanças na estrutura do poder; e) falta de parâmetros de preços nas contratações iniciais; f) custo de demissões; g) desgaste na relação com sindicatos; h) má escolha de parceiros; i) má administração do processo; e j) aumento da dependência de terceiros.

Deve-se identificar bem a cultura da empresa que irá prestar o serviço e verificar se é compatível com a da organização que deseja contratar o serviço terceiro. Silva; Santos; Santos (2006 apud SCHULMANN, 2001) comenta que as empresas que vendem serviços terceirizados sempre recuperam os custos, isto

significa que é barato entrar na terceirização, mais é caro mantê-lo, e muitas empresas não tem proposta de valor para vender seus serviços.

Para Queiroz (1998) existem poucas desvantagens, mas existem alguns problemas que pode-se enumerar:

Conseguir estabelecer uma perfeita integração sem perder a identidade e a autonomia; as ameaças á preservação da independência; e o eventual choque cultural entre o tomador e o prestador de serviços, os quais nem sempre as mesmas filosofias empresariais e de relações com os seus empregados.

Esta atividade solicitará da empresa prestadora de serviço um grande cuidado. Na prática, tem sido esquecido principalmente os aspectos que dizem a respeito a carreira e a vida dos colaboradores/pessoas envolvidas no processo. Barros (2002) acrescenta que ocorre um impacto na empresa, causado por colaboradores descontentes com a empresa em que trabalham ou com o tratamento recebido do contratante ainda que esteja lutando contra as mudanças simplesmente por não ter sido informadas de maneira adequada.

A principal queixa que temos identificado dos colaboradores que passam por esse processo diz respeito ao sentimento de perda de status, reforçado pela mudança de comportamento dos antigos colegas de trabalho, que passam a tratá-los como “terceiros”, isto é, pessoas que pertencem a uma categoria supostamente menos valorizada, que perdeu privilégios e direitos. BARROS (2002, p.629).

A partir disso, pode-se concluir que os colaboradores se sentem desqualificados, por ter perdido o vínculo que lhes proporcionava uma sensação de pertencimento daquela organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Malhotra (2006, p.98) pesquisa é “uma estrutura para a realização do projeto de pesquisa, onde ela especifica os detalhes dos procedimentos necessários para o alcance das informações indispensáveis para estruturar e/ou resolver problemas de pesquisa”.

A pesquisa envolveu levantamento bibliográfico e de dados secundários, para poder abordar o tema referente à Terceirização. Seguindo-se por uma pesquisa

descritiva e quantitativa junto aos gestores e colaboradores da empresa de Tecnologia da Informação (TI).

De acordo com Gil (2002, p.42) as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial:

[...] a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma das suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

As pesquisas descritivas têm por objetivo estudar as características de um grupo, tais como, distribuição por idade, sexo, nível de escolaridade e levantar as opiniões, atitudes e crenças da população. (GIL, 2002)

De acordo com Malhotra (2005, p. 114) a pesquisa quantitativa “procura quantificar os dados”. Esta modalidade de pesquisa busca uma evidência conclusiva, é baseada em amostras e representativas e, de alguma maneira, aplica-se a análise estatística.

O estudo proposto neste projeto foi desenvolvido na empresa de TI - Filial, localizada na Rua Pedro Simon, nº 33 – Margem Esquerda - Gaspar – Santa Catarina, contando com 115 colaboradores e gestores a pesquisa visa levantar a percepção dos colaboradores e gestores em relação à terceirização. Assim, será aplicado um questionário aos colaboradores do setor financeiro, fiscal, controladoria, desenvolvimento organizacional (DO) e Back Office (corporativo da empresa), aplicados no dia 13 de outubro de 2009.

Esta pesquisa irá abranger todas as áreas da empresa, visto que todos se envolvem com a terceirização. Irá ser aplicado um questionário a todos os colaboradores e gestores da empresa para verificação de como anda a concepção dos mesmos referente às vantagens e desvantagens da terceirização para o aprimoramento da pesquisa.

Os dados foram apresentados através de relatórios conclusivos, apresentados em gráficos, dados levantados e interpretados através do questionário que foi aplicado aos colaboradores e gestores da empresa de Tecnologia de Informação (TI) e objetivando também a compreensão da matéria aqui estudada. A pesquisa teve uma abordagem quantitativa, através dos dados que foram

levantados, pois, foi um estudo baseado em dados numéricos, caracterizando-a como pesquisa quantitativa.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos dados coletados, foram identificadas as concepções dos colaboradores e gestores em relação à terceirização. Com base nos resultados, levantou-se as atividades, e foi possível identificar as vantagens e desvantagens e assim fazer um comparativo com as referências teóricas.

O estudo proposto neste projeto foi desenvolvido na empresa de Tecnologia de Informação (TI). Uma empresa que atua 35 anos no mercado de tecnologia da informação, atendendo aos diversos segmentos de negócios. Com uma estrutura voltada não apenas a produtos e serviços, mas soluções adequadas às necessidades de seus clientes e uma grande responsabilidade em levar para as organizações as respostas que elas procuram com agilidade, aliança, criatividade e com muita qualidade.

As atividades de terceirização prestadas pela empresa de TI – Filial de Gaspar são as seguintes, o financeiro, que é constituído pelo contas a pagar, contas a receber e fluxo de caixa, o fiscal, a controladoria, o desenvolvimento organizacional (DO) e por último o Back Office, que se trata do corporativo da organização. Essas atividades são prestadas exclusivamente para a empresa contratante, do ramo alimentício.

Uma parte importante da pesquisa é a identificação dos atores, que neste caso são os colaboradores da empresa de TI. De acordo com o resultado da pesquisa efetuado na empresa de TI, apenas 37% dos colaboradores são homens e 63% dos colaboradores são mulheres. O resultado mostra que o sexo predominante na organização é o feminino.

Em relação à faixa etária, 2% dos colaboradores têm idade entre 16 a 18 anos, 13 % entre 18 a 20 anos, 26% entre 20 a 25 e 58% dos colaboradores tem idade acima de 25 anos. O resultado mostra que a faixa etária predominante na empresa encontra-se na faixa etária acima de 25 anos, e no máximo 50 anos.

Referente à carga horária dos colaboradores, 100% dos colaboradores efetuam suas atividades profissionais no período de 8 (oito) horas diárias.

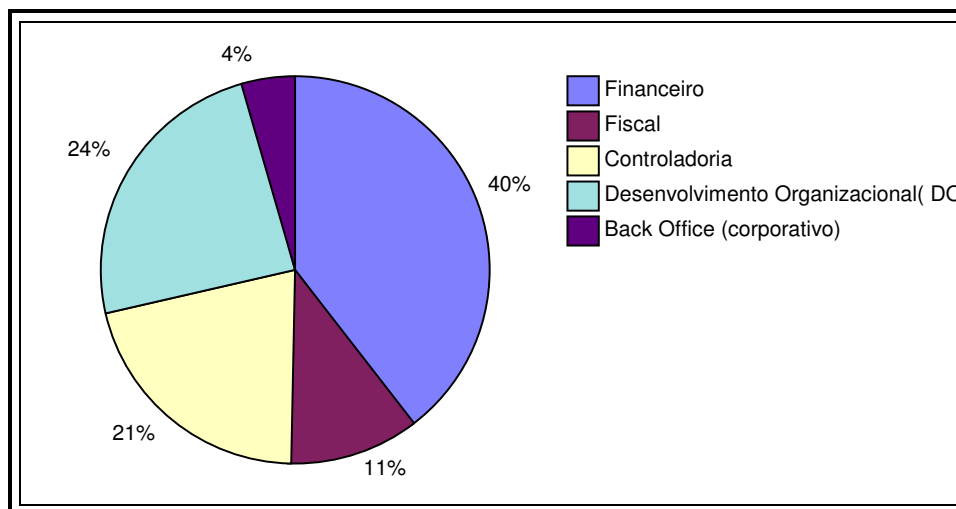


Gráfico 1 – Setor de atuação

Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

De acordo com o resultado, o setor com maior número de colaboradores é o financeiro com 40%, aonde se encontra o contas a receber, contas a pagar e o fluxo de caixa, em seqüência com 24% o Desenvolvimento Organizacional, 21% a Controladoria, 11% o Fiscal e por ultimo com 4% o Back Office (corporativo), ou seja, o corporativo da empresa.

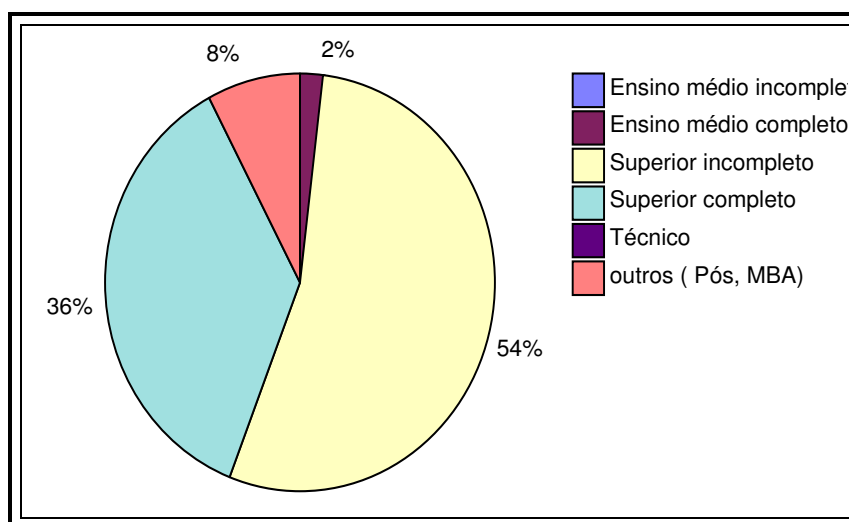


Gráfico 2 – Grau de Escolaridade

Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Com relação ao grau de escolaridade dos colaboradores, a maioria possui o ensino superior incompleto, lê-se, que ainda estão cursando, representado por 54%. Já 36% dos colaboradores possuem o ensino Superior completo, 8% possuem

outros, no que podemos incluir a Pós graduação, MBA (Master of Business Administration) ou Curso de formação de executivos, entre outros e 2% possui o ensino médio completo. Nota-se que na empresa, a seleção é por pessoas que estão cursando o ensino superior, ou que já completaram, há poucos colaboradores que ainda estão cursando o segundo grau, esta porcentagem se deve a faixa etária entre os 16 a 18 anos.

Na questão, entre o vínculo da empresa e colaboradores, a empresa de Tecnologia da Informação (TI) possui 100% dos seus colaboradores registrados dentro das leis empregatícias regidas pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas).

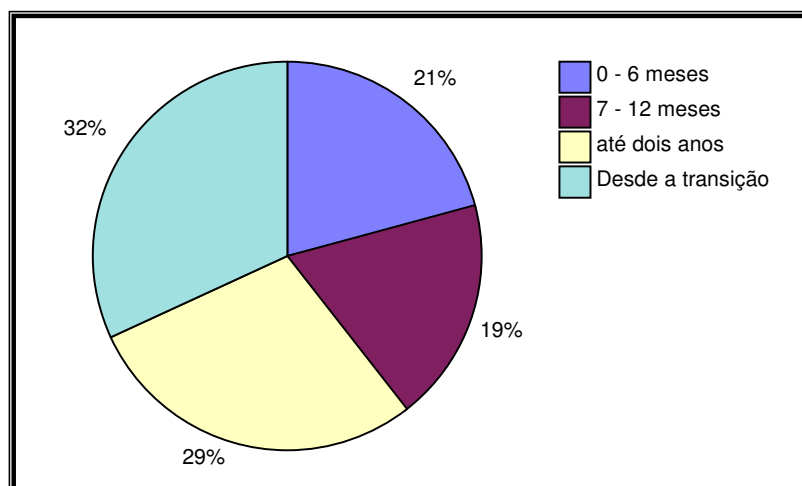


Gráfico 3 – Tempo na empresa

Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

O gráfico 3 mostra que 32% dos colaboradores trabalham na empresa desde a transição, onde diversas atividades foram terceirizadas pela empresa do ramo alimentício, onde a empresa prestadora de serviços, Tecnologia da Informação (TI) tomou as suas atividades. A segunda porcentagem é o tempo na empresa até dois anos, que apresenta uma porcentagem de 29%. Em seguida, 19% é o tempo na empresa entre 7 a 12 meses e 21% colaboradores que estão na empresa a no máximo 6 meses.

Os dados levantados mostram que há rotatividade dentro da empresa, uma vez que a grande totalidade representada por 32% está atuante desde a transição, no entanto, pelo tempo da organização a uma certa rotatividade dos seus colaboradores referente o período de 0 a 12 meses. Isto se deve as desvantagens mencionadas na fundamentação teórica, Barros (2002) acrescenta que as principais

reclamações dos colaboradores na empresa terceirizada se diz ao respeito ao sentimento de perda de status, que agora são tratados como terceiros, uma categoria que consideram menos valorizada, que perdeu direitos e alguns privilégios.

1.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES E GESTORES REFERENTE O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – FILIAL DE GASPAR

Nesta etapa da análise serão apresentadas as respostas dos gestores e colaboradores em relação à terceirização. Desta forma, para reforçar, Queiroz (1998, p.53) conceitua a terceirização como uma técnica administrativa “que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado para terceiros das atividades acessórias e de apoio ao objetivo da empresa que é a sua atividade-fim, permitindo as organizações focarem em seu negócio, objetivo final”.

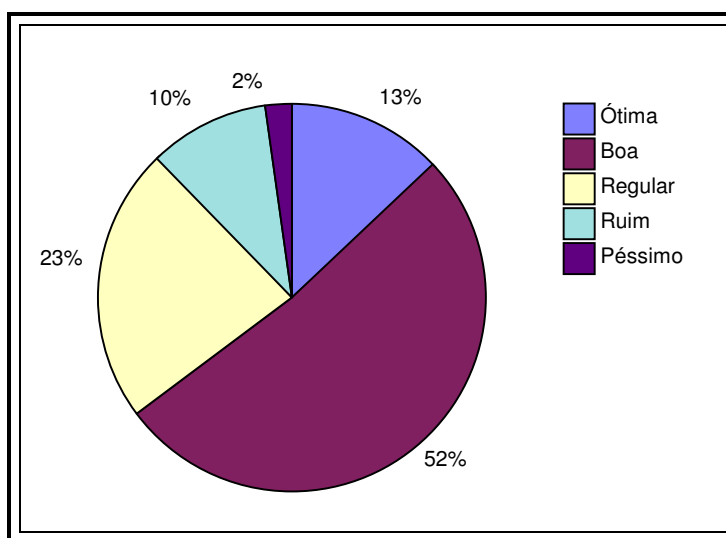


Gráfico 4 – Opinião referente terceirização

Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Pode-se verificar no gráfico 4, que a opinião dos colaboradores e gestores em relação a terceirização, 52% acreditam que seja uma boa ferramenta, em seguida 23% acham que a idéia de terceirizar é regular, 13% acham uma ótima opção, 10% acham ruim e 2% acham uma péssima opção. Se considerarmos a opção ótima e boa, podemos verificar que a maioria dos colaboradores acreditam que é uma retudante ferramenta a terceirização.

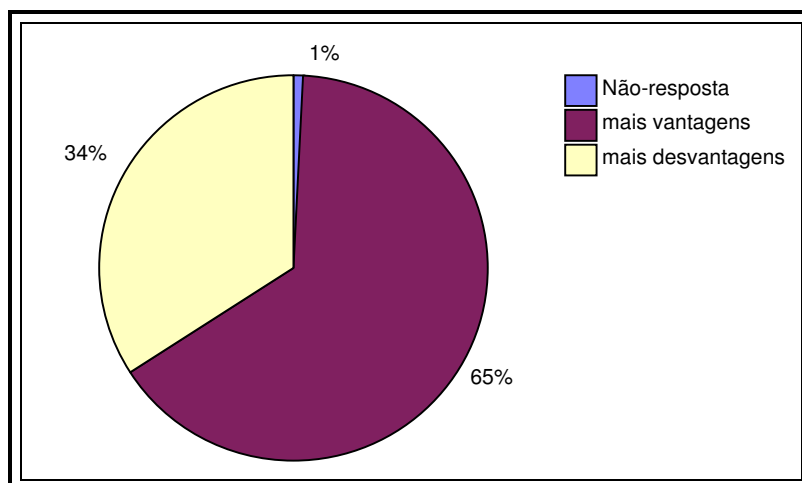


Gráfico 5 – Vantagens/ Desvantagens

Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Foi verificado também, com base no gráfico 5, se a terceirização trás mais vantagens ou mais desvantagens, 65% dos colaboradores responderam que a terceirização trás mais vantagens, e outros 34% acreditam que trás mais desvantagem, e 1% não quis opinar. Relacionando com a teoria Queiroz (1998) afirma que à terceirização possui vantagens, pois é uma alternativa eficaz para as empresas empreendedoras melhorarem suas operações, tornando a organização cada vez mais eficiente nos seus processos e com mais eficácia nos seus resultados, desta forma ganhando competitividade e otimização econômica, flexibilizando suas atividades no sentido da agilidade e da satisfação do mercado.

Queiroz (1998) também acrescenta as desvantagens como, por exemplo, estabelecer uma perfeita integração sem perder a identidade e a autonomia; as ameaças á preservação da independência; e o eventual choque cultural entre o tomador e o prestador de serviços, os quais nem sempre as mesmas filosofias empresariais e de relações com os seus empregados.

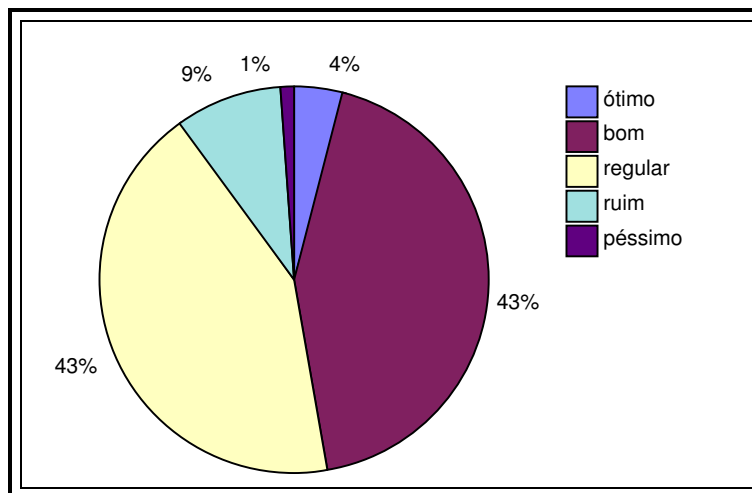


Gráfico 6 – Satisfação empresa contratante

Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Através das vantagens e desvantagens, foi verificado juntamente com os colaboradores a opinião deles em relação ao índice de satisfação que a empresa contratante demonstra ter com os serviços prestados, a pesquisa apresentou que 43% acham que o índice de satisfação é boa, 43% acham regular, 9% ruim, 4% ótimo e 1% péssimo. A insatisfação da empresa contratante com a empresa prestadora de serviço pode acarretar na quebra de contrato e/ou não ocorrer à renovação do contrato.

Em relação à pontualidade na entrega dos serviços, 67% dos colaboradores alegam que os serviços/ relatórios são entregues sempre no prazo, 19% há atrasos sazonais, 11% com atraso e 3% são entregues antes do prazo. Estes atrasos podem ser justificados devido a grande demanda que a empresa possui, causando um impacto no fechamento do mês, por consequência, ocasionando o atraso de alguns relatórios, uma solução para estes atrasos seria a contratação de mais indivíduos. Leiria (1995) complementa que as exigências para concretizar parceria com empresas de qualidade e já atuantes nos mercados globalizados, são crescentes e precisam ser enfrentados com igual desempenho.

Foi questionado aos colaboradores e gestores se o salários da empresa terceirizada é compatível com o mercado, 64% opinou que não é compatível, 35% acredita ser compatível e 1% não respondeu, a solução para este item seria o aumento dos salários após um período de trabalho na empresa, não muito extenso e o plano de cargos e salários.

De acordo com o autor Chiavenato (2002), as necessidades dos indivíduos partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem na própria pessoa: a sua motivação para ter atitudes e se comportar deriva de forças que existem dentro dele. E com isso a teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow, que se baseia na chamada hierarquia de necessidades humanas, que são elas, a auto-realização, necessidade de estima, necessidades sociais, de segurança e as necessidades fisiológicas.

Referente aos benefícios, 59% opinou que os benefícios que a empresa oferece não são compatíveis com o mercado, e 41% dos colaboradores acham compatíveis. Verificamos desta maneira que a implantação de outros benefícios na organização deveria ser verificada a possibilidade. Leiria (1995) acrescenta que a empresa terceirizada traz desvantagem para os seus colaboradores, como por exemplo, poucos benefícios e um salário que deixa a desejar.

De acordo com a pesquisa de campo, alguns benefícios que os colaboradores mencionaram foram, tais como, plano de carreira, ginástica laboral, auxílio educação, revisão de cargos e salários, entre outros.

Quando se trata de disponibilização de recursos, 66% dos colaboradores acham que não há incentivo ou disponibilização de treinamentos, e 34% opinou que há disponibilização. Giosa (1993) acrescenta que há dificuldade se encontrar a parceria total, ou seja, pessoas que possam atender as condições de qualidade e produtividade exigidas pela operação. Assim, verifica-se a necessidade da empresa disponibilizar mais treinamentos para que os colaboradores possam atender a estas condições de qualidade e produtividade para a empresa contratante.

Os colaboradores ainda acrescentaram que não há valorização dos colaboradores, e de acordo com Chiavenato (2002) a hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow, acrescenta que uma das necessidades é a de auto-realização, que esta relacionada com a plena realização daquilo que o colaborador tem potencial e da utilização plena de seus talentos individuais, desta forma, um total de 65%, 32% acham que há valorização e 3% não opinou.

Em relação às oportunidades de crescimento/ carreira profissional, 54% dos funcionários opinaram que a empresa não oferece estas oportunidades, e 46% acham que a organização oferece.

Pode-se observar no resultado da pesquisa que 62% dos colaboradores estão satisfeitos com seu trabalho na empresa que presta serviço, e 38% não se

encontram satisfeitos, Chiavenato (2004) acrescenta que as pessoas dependem das empresas para atingir seus objetivos pessoais e individuais, ou seja, crescer na vida e para serem bem-sucedidas, significa crescer dentro da organização. Do outro lado, as organizações, que dependem das pessoas para poder operar, produzir seus serviços, atender seus clientes e atingir seus objetivos. Cada uma das partes depende da outra.

Quanto a disponibilidade de manuais de operacionalização ou de procedimentos dos processos terceirizados, 71% dos colaboradores opinou que existe esta disponibilidade e 29% acrescentam que não há essa disponibilidade de manuais. Barros (2002) acrescenta que ocorre um impacto na empresa, causado por colaboradores descontentes com a empresa em que trabalham ou com o tratamento recebido do contratante ainda que esteja lutando contra as mudanças simplesmente por não ter sido informadas de maneira adequada.

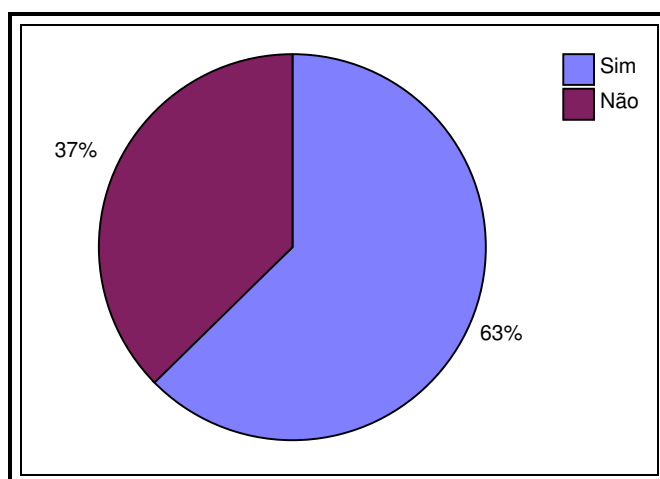


Gráfico 7 – Key Performance Indicators

Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Os KPI's (Key Performance Indicators) são os tempos estipulados para a execução das atividades realizadas pela empresa contratante, com base nestes indicadores foi questionado aos colaboradores se o tempo para a realização das atividades é suficiente, 63% opinaram que o tempo para efetuar as suas atividades é suficiente e 37% acham que o tempo não é suficiente para efetuar os trabalhos, desta forma, ocorrendo os atrasos na entrega dos relatórios/serviços.

Em relação à comunicação, 89% dos colaboradores acreditam que a falta de comunicação com a empresa contratante gera perda de informações e apenas 11% dos colaboradores acreditam que não causa perda de informação. Para isto, Giosa (1993) acrescenta que, para a terceirização dar certo, as organizações contratantes

devem ter ao seu lado uma prestadora de serviços totalmente parceira e integrada as suas necessidades.

Uma possível solução para esta falta de comunicação, seria efetuar reuniões semanais/ mensais ou periódicas, para que os colaboradores, tanto da empresa que presta serviço e a para organização contratante, tenham um envolvimento melhor, desta forma, podendo ambas as partes colaborar com o ganho de informações e serviços com qualidade.

Foi perguntado para os colaboradores da empresa de Tecnologia da Informação (TI), se eles sentem algum tipo de dificuldade a se adaptar na cultura da terceirização, 82% não vêem dificuldade em se adaptar e 18% sentem um pouco de dificuldade para se adaptar a cultura da organização. Para Queiroz (1998) existem poucas desvantagens, mas existem alguns problemas, como por exemplo, conseguir estabelecer uma perfeita integração sem perder a identidade e a autonomia; as ameaças á preservação da independência; e o eventual choque cultural entre o tomador e o prestador de serviços, os quais nem sempre as mesmas filosofias empresariais e de relações com os seus colaboradores.

Com relação às regras estabelecidas pelo sindicato, 60% dos colaboradores opinaram que a organização vem se adaptando nas regras do sindicato, 20% acrescentam que estão dentro dos padrões, 18% acham que não estão dentro das regras e 2% não opinou. Giosa (1993) acrescenta que e um dos fatores restritivos para a implantação da terceirização é o conflito com os sindicatos.

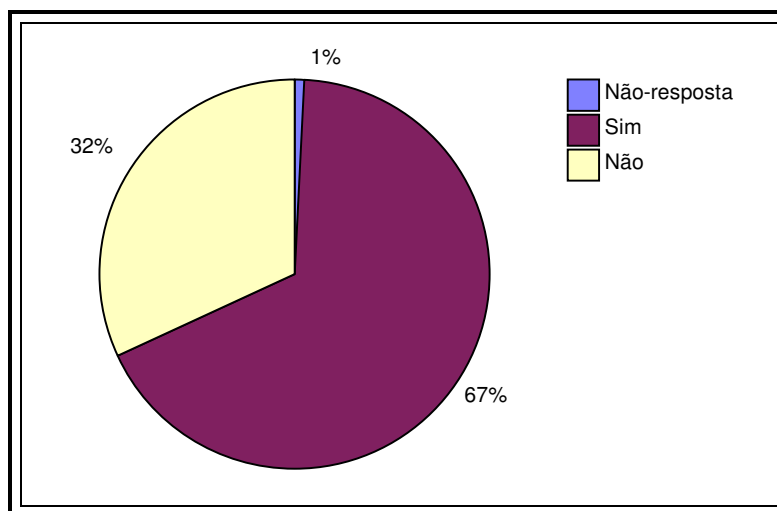


Gráfico 8 – Necessidade/ Satisfação da contratante

Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Na opinião dos colaboradores, 67% acreditam que a empresa de Tecnologia da Informação (TI) atende as necessidades e a satisfação da empresa contratante, no caso, da empresa do ramo alimentício, 32% acham que a empresa prestadora de serviço não consegue atender as necessidades da empresa contratante de serviço e outro 1% preferiu não opinar. A porcentagem referente ao serviço que não atende as necessidades da empresa contratante, os colaboradores expõem pelo lado de não haver o bom conhecimento dos processos, a falta de treinamentos e a falta de um bom atendimento ao cliente.

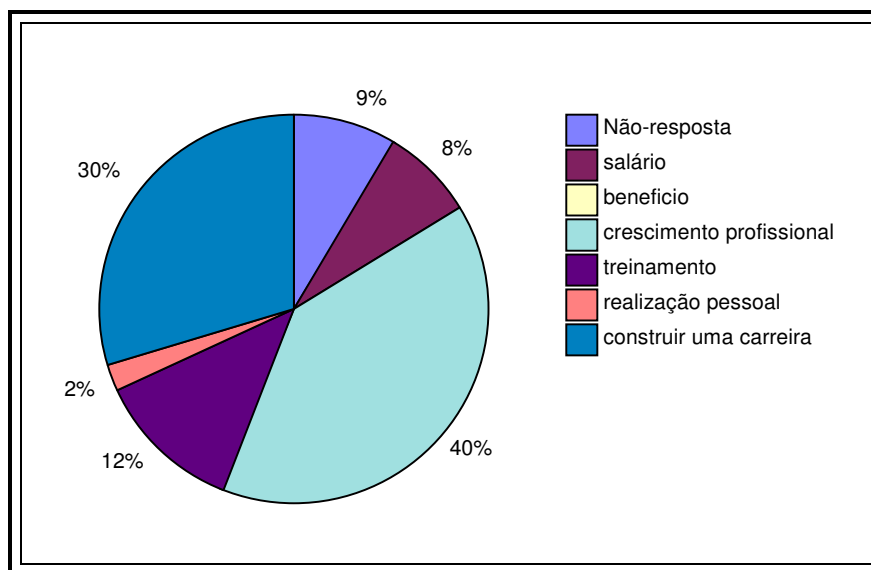


Gráfico 9 – Satisfação em trabalhar na empresa de TI

Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Pode-se verificar no gráfico 9, qual é a satisfação dos colaboradores em trabalhar na empresa de Tecnologia da Informação (TI), 40% deles opinaram que sua satisfação em trabalhar na organização é devido ao crescimento profissional, 30% construir uma carreira, com objetivo de conseguir futuramente uma oportunidade na empresa de ramo alimentício, 12% pelo treinamento, 9% não opinou, 8% pelo salário que a organização oferece e 2% realização pessoal.

Foi questionado aos colaboradores se todos os setores possuem o mesmo tratamento, como por exemplo, em relação às oportunidades, treinamentos, benefícios, etc. 62% dos colaboradores opinaram que não há o mesmo tratamento, 35% acreditam ter este mesmo tratamento e 3% não opinaram.

Juntamente acrescentaram que em relação à distribuição de salário é compatível com o tempo da atividade prestada, 73% acreditam não ser compatível, 24 % opinaram que a distribuição é compatível e 3 % não opinou. Os colaboradores

acreditam que não há um mesmo tratamento/distribuição compatível entre os setores, pois um setor acaba tendo maiores salários em relação a outras áreas.

Em relação à opinião dos colaboradores no que poderia ser melhorado na empresa terceirizada, sugeriram outras melhorias para a empresa, tais como: um plano de carreira; treinamentos e cursos para que os colaboradores possam cada vez mais efetuar suas atividades com qualidade; reuniões periódicas; relação de igualdade e companheirismo entre as chefias e funcionários; que a organização motive/ valorize mais os colaboradores e não só pense em lucrar, pois o bem estar do funcionário, é fator que auxilia a empresa a alcançar seus objetivos e lucros.

Com base na pesquisa realizada com os colaboradores, propõe-se alguns fatores que poderia ser melhorado na empresa terceirizada, foram levantadas as seguintes sugestões:

Como os colaboradores trabalham todo o dia na mesma posição, deve ser implantado diariamente a ginástica laboral, para os mesmos sentirem uma melhor disposição ao trabalho.

Pode-se investir em mais treinamentos e cursos relacionados à motivação, valorização dos funcionários, referente os processos, sistema SAP (Business Management Software Solutions Applications and Services), assim gerando uma maior comunicação entre gestores e colaboradores.

Com relação à remuneração dos colaboradores, deveria se acrescentar mais benefícios, tais como, plano de carreira, PPR (Programa de Participação nos Resultados), auxílio creche, auxílio educação, vale alimentação e revisão de cargos e salários, pois não é somente a remuneração que satisfaz os colaboradores.

Sugere-se também, que a organização incentive a opinião dos colaboradores, pois há uma certa carência em relação a descentralização das decisões, a criação de políticas e regras e na transparência da empresa, ou seja, os colaboradores apresentar aos gestores as novas idéias/opiniões referente a melhorias nos processos do dia-a-dia.

Outros pontos de grande relevância, levantados juntamente com os colaboradores da empresa de TI, é referente o respeito com o cliente, uma visão mais ampla do mercado, foco no cliente, prospecção de novos clientes, melhor preparação da equipe e melhorias nos processos.

Referente ao atendimento, a empresa terceirizada pode oferecer cursos, palestras e treinamentos aos colaboradores, para que os mesmos possam atender os clientes da empresa contratante com uma ótima qualidade.

Referente à perda de informação, os colaboradores da empresa prestadora de serviço necessitam um maior relacionamento/envolvimento com os colaboradores da empresa contratante, ou seja, com a empresa de ramo alimentício, pois é desta forma, que os dois poderão trocar experiências dos processos.

Como pode-se perceber há vários itens que os colaboradores sentem uma carência, observa-se a existência de várias necessidades no ambiente de trabalho. Desta forma, a empresa de TI, deve verificar juntamente com os seus colaboradores, a maneira que podem estar implantando estas sugestões.

ABSTRACT

Information Technology is a company with 35 years in the market given the various business segments and is one of providing service to the company in the Food, and these are some of the reasons is going through many changes. Organizations are undergoing changes due to changing technology, with new competition and a market increasingly tight, this way, companies need to catch up and always look for new techniques and methods to strengthen and add value to your company through reduction processes. The development of this work was carried out in order to raise the design of the employees and managers of the company regarding the advantages and disadvantages of outsourcing with the results obtained in the research, we offer suggestions for improvements in order to increase the welfare and benefits employees, which in this very competitive market becomes a differential. The most relevant results obtained in the research on outsourcing in the opinion of employees and managers is that outsourcing is a good tool, however, the benefits, salaries, training courses and still fall short.

Key-words: Outsourcing. Advantages. Disadvantages.

REFERÊNCIAS

BARROS, Laura de. Gerenciamento do Trabalho Terceirizado. In: BOOG, Magdalena (Coord): **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIOVANELA, Adriana; HAERTHEL, Susan Mara. Terceirização: vantagens e desvantagens. Percepção dos colaboradores e gestores na empresa de tecnologia de informação (TI). **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.488-511, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOSA, Lídio Antonio. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1993.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização**: uma alternativa de flexibilidade empresarial. São Paulo: Editora Gente, 1995..

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4 ed. PortoAlegre: Bookman, 2006.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização**: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1998.

SILVA, José Alberto Teixeira da; SANTOS, Roberto Fernandes dos; SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Criando valor com serviços compartilhados**: aplicação do BALANCED SCORECARD. São Paulo: Saraiva, 2006.