

ARTIGOS

TERCEIRIZAÇÃO: moldando o futuro das empresas¹

Iracema Silva Moraes^{*}

José Arailton Costa Santos^{**}

Solange Rodrigues dos Santos^{***}

Virgílio Santos Silva^{****}

“A seta do tempo transforma continuamente o presente em passado e o futuro em presente”

Mário Henrique Simonsen

RESUMO

Este trabalho descreve uma análise do processo de Terceirização no Brasil, suas características e complexidades, num ambiente empresarial mutável e suscetível a novos modelos e ferramentas de Gestão. Não obstante, focaliza suas atenções para a Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia – PRODEB, e sua incursão pelas estratégias de terceirização no desenvolvimento de serviços de Tecnologia da Informação em um Mundo sem fronteiras.

Palavras-Chave: Terceirização, Informática, Estratégia, Gestão Empresarial.

Considerações Iniciais

O mundo é um ambiente em constantes transformações, conseqüentemente tudo nele é mutável. Portanto, as organizações inseridas neste contexto precisam acompanhar essa dinâmica adequando-se às exigências do mercado mundial e local. Tais mudanças são vitais para a sobrevivência de qualquer empreendimento. Desse modo, as empresas passaram a repensar, a partir de análises do ambiente externo e interno, em uma nova postura estratégica

¹ Texto extraído da monografia “Terceirização: Moldando o futuro das Empresas”, sob orientação do Prof. Carlos Silva (doutorando pela Universidad de Leon, Espanha), como exigência parcial do curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial da UNIFACS.

^{*} Bacharela em Ciências Econômicas pela UFBA. Especialista em Planejamento e Orçamento (UFBA/Seplante). Coordenadora de Orçamento Custo e Preço da PRODEB.

^{**} Bacharel em Ciências Econômicas pela FACCEBA. Especialista em Administração Financeira - Faculdade Estácio de Sá/CENID. Gerente Econômico-Financeiro PRODEB

^{***} Bacharela em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Bahia-UFBA. Coordenadora de Pessoal e Assistência ao Empregado da PRODEB.

^{****} Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade Visconde de Cairu. Coordenador Financeiro da PRODEB.

para dar sustentação à sua continuidade. Partindo desta premissa, buscou-se alternativas que as tornassem ágeis e competitivas.

Com efeito, diante da competitividade mundial, as empresas precisam adotar correções de rumo, pois, do contrário, correm o risco de comprometerem a sua existência. Para evitar que isso aconteça é importante adotar modernas técnicas e métodos de gestão empresarial e implementar programas de modernização, incluso o desenvolvimento tecnológico, direcionando suas estruturas para a superação de defasagens nessas áreas.

Num primeiro momento, essas correções de rumo se apresentaram mais intensamente no setor privado da economia. Hoje, empresas e órgãos públicos também buscam se reorientar para assegurar um lugar no futuro. Nesse cenário, introduz-se a Terceirização como ferramenta de gestão empresarial.

Desde 1990, as empresas vêm ampliando a concentração nas atividades-fim, isto é, redirecionando seus maiores esforços para o foco do negócio. Significativas parcelas de serviços estão sendo terceirizadas. Aliada a isso, grande ênfase vem sendo dada a conscientização do valor da informação que passa a ser considerada como um ativo relevante. No âmbito do Estado, a Terceirização permeia diversas atividades. Desta forma, a PRODEB, empresa prestadora de serviços na área de Tecnologia da Informação para a Administração Pública do estado da Bahia, elaborou seu Planejamento Estratégico com vista a ampliar sua capacidade produtiva e tornar-se mais ágil às exigências de um Mercado dinâmico e competitivo.

Para alcançar esses objetivos, dentre outras estratégias, vem sendo adotada a Terceirização, como ferramenta de gestão, das diversas atividades na área fim da Empresa, permitindo promover maiores níveis de eficiência, eficácia e efetividade; proporcionando melhores resultados para a Companhia e o Estado.

Origem e desenvolvimento: A Terceirização no Brasil

Com o esgotamento do modelo de substituição de importações e com a recessão que acelerava o processo de competição, as empresas brasileiras, a partir da década de 80, são forçadas a se adaptarem às novas regras do Mercado, a buscarem novas alternativas e novos rumos. Isto porque, o desenvolvimento da tecnologia (informação e comunicação) avançava de forma assustadora, ocasionando uma grande alteração na estrutura econômica das empresas.

As transformações ocorridas neste período levaram as principais economias centrais a se reestruturarem e adotarem novos modelos de produção, no qual se insere a Terceirização. Estes novos modelos, segundo Druck (1995), *“redefinem as relações capital-trabalho, conformam um novo padrão de acumulação nas novas bases de competitividade e produtividade”*.

A Terceirização no Brasil passa a ser conhecida no final dos anos 80, com as montadoras - empresas ligadas a indústria automobilística -, mas já era amplamente conhecida em outros países, a exemplo dos Estados Unidos e Canadá. Segundo os estudiosos da ciência administrativa, este processo teve início no século XIX, com a revolução industrial. No entanto, seu aprofundamento e aceleração somente ocorrem após a Segunda Guerra Mundial. O Rio Grande do Sul foi o grande precursor da Terceirização no Brasil, promovendo uma maior conscientização à necessidade de modernização nas relações do trabalho. Em 1986, a exemplo da Riocell, empresa gaúcha de papel e celulose, a indústria nacional adota a Terceirização como ferramenta de gestão e passa a usá-la como parte das mudanças organizacionais, incentivando outras empresas de pequeno e médio porte a terceirizarem (Acesita, Erbele, entre outras).

A década de 90 para o Brasil é o grande marco da modernidade das empresas brasileiras, pois corresponde ao período de abertura da economia e inserção do país no Mercado mundial. Assim, para atender os novos padrões de eficiência e produtividade, torna-se fundamental a modernização tecnológica das empresas. Além disso, destaca-se também duas tendências: a diferenciação dos insumos (acrescentem valor e diminuam os custos de produção) e diversificação de produtos e serviços (disposição/propensões essenciais para que as empresas ampliem seu leque de oportunidades).

Durante um largo período de tempo era estratégico manter empresas com grandes estruturas, como sendo o único caminho para alcançar o crescimento, mas as novas regras de Mercado reformulam esta posição tanto que, algumas empresas já consideram que ao manter este quadro, atrapalha o desenvolvimento da organização como um todo. Consoante Robert Keich, *“as empresas terão que deixar de ser empreendimentos baseados em volumes para se tornarem empresas baseadas em conhecimento de alto valor”* HENDRY, 1997, p. 85). Hoje, ser grande não mais é a tônica dos princípios organizacionais, as empresas estão repensando e reavaliando seus processos para se adaptarem aos novos tempos e as novas exigências de mercado. Isto porque, num ambiente cada vez mais competitivo e recessivo, o sucesso das

empresas vai depender muito dos novos recursos intelectuais e seus desdobramentos. Portanto, não mais seria aceitável empresas *pesadas e grandes* e sim flexíveis e ágeis.

A intensidade e a abrangência das mudanças pelas quais passam as empresas, além do sistema produtivo como um todo em função das influências externas e internas, indicam cada vez mais os caminhos para que reforçassem o crescimento e importância do setor de serviços. Considerado como o melhor caminho, a Terceirização dos serviços que não fazem parte do seu *core business*, objetiva a otimização de custos e o planejamento de novos investimentos, fomentando a abertura de novas oportunidades de emprego e restringindo-se dessa forma o impacto social que a recessão tem criado.

Desta forma, para sobreviver e principalmente, atender as necessidades reais de seus clientes, os administradores precisam estabelecer estratégias de gestão atualizadas e eficazes com a dinâmica competitiva. É neste cenário que a Terceirização vem se instalando com força total e surgindo com ela pequenas e médias empresas que estão dominando certos segmentos do mercado e criando novas oportunidades de negócio e emprego. Assim, a Terceirização surge como uma grande alternativa estratégica à produtividade, qualidade e inovação.

Alguns estudos sobre o processo de Terceirização no Brasil mostram algumas semelhanças com o modelo japonês – relação inter-empresas na busca de uma maior eficiência, qualidade e competitividade, através de diversas formas de flexibilidade. Contudo, o início do processo ocorreu sob outro prisma. Não foi exatamente buscar o aumento da qualidade, da produtividade e a garantia de mercado, mas uma corrida desenfreada na busca de soluções para os problemas advindos com a crise econômica, política e financeira, sintetizadas na crise do Estado. Segundo Druck (1995, p. 20), “*o recurso da Terceirização é antes de mais nada uma forma que o empresariado buscou para sair ileso da crise*”.

Não obstante, o conceito de Terceirização está cada vez mais difundido no cenário empresarial brasileiro e o volume e a velocidade com que vem sendo utilizada neste últimos anos, já atinge vários segmentos da economia. No setor privado, a exemplo do setor químico e petroquímico, e no setor público, algumas empresas, pressionadas por clientes na busca de produtos personalizados e padrões de desempenho rigorosos, estão terceirizando suas atividades-chave: a informática. Isto pode ser exemplificado através de algumas organizações que estão optando por terceirizar somente nichos previamente definidos, sem a transferência de responsabilidades, enquanto outras estão optando pela Terceirização total do setor.

Com isso, o Estado vem praticando a Terceirização também na busca pela excelência dos serviços/produtos prestados, na redução de custos e principalmente na modernização da máquina administrativa, como forma de acompanhar as inovações tecnológicas requeridas neste final de século. Conforme Kochenborger, *"rechaçar a terceirização nas empresas e serviço público, é antes de tudo fechar a porta para o futuro. É condenar a economia empresarial e pública à insolvência, proveniente de custos decorrentes de estrutura ultrapassadas e de sistemas que atendem a grupos internos, que se sentem ameaçados de perder o poder"* (KOCHENBORGER, 1999).

Os benefícios que a Terceirização tem trazido ao setor público são imensos e tem servido não só para desemperrar a máquina administrativa - necessidade diante das mudanças ocorridas nos padrões econômicos mundiais -, como também agilizar e enxugar o quadro, garantindo a continuidade dos serviços com eficiência e a contribuindo para a modernização da economia.

A Terceirização, desde que aplicada de forma correta, traz em si a modernidade, a racionalização e a produtividade e, por ter um papel estratégico, não deve ser vista somente como fator de redução de custos e muito menos como um sistema de salvação econômico-financeira. Por conseguinte, alertamos que ao adotar essa poderosa ferramenta de gestão, é fundamental estabelecer (criteriosamente) o pode ou não ser terceirizado, pois o uso dessa ferramenta requer mecanismos de controle de gestão e desenvolvimento.

Pensando dessa forma que o SEBRAE - Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas, a fim de preparar as empresas às novas exigências do mercado, instituiu um programa de integração, dentro da cadeia produtiva, com o objetivo de estabelecer uma relação de parceria e profissionalização das prestadoras de serviços.

A Terceirização já é uma realidade nas empresas e, com a aplicação de novos processos de gestão, contribui para o fortalecimento do novo conceito de Mercado e sociedade global. Ademais, seu papel também é criar oportunidades para as empresas brasileiras avançarem pelos mesmos caminhos que estão sendo usados pelas principais empresas norte-americanas, européias e asiáticas: trabalho com qualidade, produtividade, eficácia, com métodos e objetivos conhecidos, participação e responsabilidade por parte dos empresários e empregados.

No atual momento brasileiro, vale ressaltar, a Terceirização é *estratégica* (permite ganhos com a redução de custos administrativos, flexibilidade, aumento de produtividade, qualidade

dos serviços e inovação tecnológica); é *oportuna* (o poder judiciário assume e reconhece a necessidade do Brasil em fazer parte do mundo globalizado e para isto é necessário que haja uma modernização no processo econômico e social); e é legal (porque de certa forma já assume a vontade e necessidade das empresas em terceirizarem seus serviços, desde que resguarde os devidos cuidados exigidos pela Lei, preservando a atividade fim da empresa, ou seja o *negócio*).

De certa forma a evolução da Terceirização no Brasil parece ter ficado patente, o centralismo, a verticalização ou mesmo a Terceirização do ganha-perde está cedendo lugar a uma nova dimensão no relacionamento das empresas, com uma visão mais ampla de cooperação e compartilhamento dos resultados e confiança. Isto porque, as organizações (públicas e privadas), estão tendo uma nova relação com os prestadores de serviços, com um processo de construção e sustentação de parcerias relativamente maduro. Consequentemente, "*a terceirização não tem limites. Desde que a empresa se dedique mais à sua vocação, à sua missão, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço e inovações*" (GIOSA, 1997, p. 32). (Grifo nosso).

Desenvolvimento em um mundo sem fronteiras: A estratégia PRODEB

No âmbito do Estado Bahia, a Terceirização permeia diversas atividades. Desde as mais simples, como segurança e limpeza, até as mais complexas, a exemplo da informática. Seguindo essa linha, a PRODEB, como uma empresa de economia mista, prestadora de serviços na área de tecnologia da informação para a Administração Pública do Estado, percebeu a oportunidade de rever e a repensar os seus valores e sua maneira de atuar em um Mercado cada vez mais competitivo.

Assim, partiu para a elaboração de um Planejamento Estratégico para o triênio 1996/1998, de forma a ampliar sua capacidade produtiva, tornar-se mais ágil e, conseqüentemente, racionalizar custos. Para alcançar estes objetivos a empresa implementou alguns Planos de Ação a partir dos quais foi identificado como um fator crítico a carência de recursos humanos, em termos quantitativos e qualitativos, para atender a crescente demanda de serviços. A alternativa adotada para suprir a carência de pessoal qualificado foi a Terceirização de boa parte das atividades-fim.

Cabe salientar que o processo de Terceirização em informática envolve diversas áreas, tais como: Operação do CPD - Centro de Processamento de Dados, desenvolvimento, manutenção de hardware, manutenção de *software*, suporte, suporte ao usuário, integração de sistema, planejamento e consultoria, treinamentos técnicos, treinamento ao usuário, redes, comunicação e EDI (*Electronic Data Interchange*), entre várias outras possibilidades.

Neste segmento, a PRODEB vem externalizando várias atividades. Hoje, a Terceirização é uma realidade e alcança as atividades **finalísticas**, quais sejam: **suporte** (banco de dados e sistemas operacionais para micro e *mainframe*), **rede** (projetos, instalação e administração), *Internet* (desenvolvimento de *home pages* e aplicativos afins) e **sistemas** (desenvolvimento e manutenção de aplicativos).

Importa salientar, contudo, que os objetivos perseguidos com a Terceirização não se restringem tão somente a busca de resultados vultosos e imediatos. Procura-se, ainda, preparar a Empresa, através da modernização de sua gestão, para responder aos desafios vindouros. Destarte, a Administração Pública do Estado da Bahia e os futuros clientes podem contar com um padrão de atendimento que lhes permitam ampliar cada vez mais o leque de serviços prestados ao cidadão, obedecendo aos melhores padrões de qualidade, produtividade, redução de custos e valorização dos talentos humanos.

A informática é um mercado dinâmico. Nesse nicho, a tecnologia hoje avança mais do que ontem e certamente, avançará ainda mais amanhã. A própria dinâmica das organizações encarregar-se-á em combinar os recursos disponíveis e, dentre eles, destacamos a Terceirização.

Abordando a Terceirização como uma ferramenta de gestão, achamos importante discorrer um pouco sobre a organização e a sua dinâmica para facilitar a compreensão das mudanças que permeiam a gestão e as razões destas ao longo da história. As organizações são, de acordo com Etzione, “*unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos. Combina pessoal com recursos ao reunir líderes, especialistas, operários, máquinas e matérias primas*”, tem características próprias e, dentre elas, destaca-se a *presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência*” (ETZIONE, 1984, p. 1/3).

Considerando essas características sociais e de poder, permite-se entender que o modelo de gestão que vem sendo desenvolvido nas organizações decorrem de fatores políticos, culturais e sócio-econômicos, em determinados momentos da história. No contexto atual, a globalização é uma realidade e este fenômeno foi determinante nas mudanças organizacionais públicas e privadas. Desta forma, provocou alterações significativas na esfera governamental dos países mundiais e promoveu a modernização da máquina estatal. Como resultado, surgiram novas Diretrizes Governamentais que levaram as organizações, diretas e indiretas, à reestruturação organizacional, redefinindo ou aprimorando a sua missão, determinando objetivos coerentes com ela, adotando formas de gestão calcada em ferramentas estratégicas para consecução desses objetivos. Procurando acompanhar essa dinâmica, a PRODEB reformulou sua estratégia visando adequar-se a dois fatores determinantes na condução do seu negócio: políticas do Governo da Bahia (maior centro de poder) e do mercado de informática. Em 1995, a PRODEB encerrava o ano com um novo Planejamento Estratégico que fixava as ações para o triênio seguinte e redefinia a sua missão que, como razão de ser da empresa é importante destacar: *“Viabilizar soluções de tecnologia da informação, para a Administração Pública e o atendimento à Comunidade em todo o estado da Bahia, contribuindo para o fomento do mercado e a valorização dos nossos colaboradores”* (Anuário de Desenvolvimento Empresarial, 1998, p.3). No início do ano seguinte, o momento e o cenário que se mostravam no âmbito da Administração Pública exigiam a reestruturação da empresa para propiciar o seu crescimento, pois esta teria que assumir a liderança dos serviços de informática para o Governo do Estado. Ante às previsões de eventos que impactariam nos serviços prestados foram implementadas medidas de ajustes internos para imprimir maior produtividade à organização. Após essas medidas inicia-se, conforme previsto no planejamento, o investimento na conquista de maior produtividade, adequação estrutural e racionalização para o fortalecimento da Empresa.

Após o Contrato de Gestão com o Estado, instrumento que impulsionou as ações da PRODEB para os ajustes necessários ao crescimento, foram implementados Programas de Ação decorrentes das Diretrizes Empresariais estabelecidas, para alcançar os objetivos propostos, através de diversos Planos de Ação que operacionalizam e concretizam o Planejamento Estratégico, medindo inclusive o desempenho das áreas.

Salientamos que, diante do novo desafio, a empresa põe em prática diversas estratégias rumo a modernização: ampliação e modernização do parque tecnológico; ampliação das fontes de receita através da diversificação do seu *portfólio*; desenvolvimento da gestão empresarial e otimização de custos - estratégias que possibilitam a implementação de novas tecnologias, visando a melhoria de desempenho da estrutura estatal.

Inserida neste contexto, a empresa vem utilizando a Terceirização, não somente nas atividades de infra-estrutura, mas também na sua atividade estratégica principal: a Tecnologia da Informação. Parafrazeando Leite, pode-se afirmar que *“na área pública, a terceirização em informática apresenta-se como uma possibilidade tão rica quanto aquela que se observa nas empresas do setor privado”* (LEITE, 1994, p.61). Ademais, como bem explicitou: *“Por um lado, evita-se o excessivo inchaço da máquina administrativa. A contratação de terceiros permite manter um quadro mais leve e melhor ajustado aos dias de hoje. Por outro lado, pela terceirização consegue-se acesso a recursos humanos qualificados e atualizados. Paralelamente, há um bom potencial da redução de custo”* (Idem, p. 128).

Com o Planejamento Estratégico em funcionamento, alguns pontos fracos foram revelados, dos quais destacamos a falta de agilidade no processo de atendimento a clientes, que, dali em diante, passou a receber da Empresa toda a prioridade que o assunto demandava. Na mesma ocasião foi posto em prática um *“Programa de Redesenho dos Processos de Atendimento a Cliente”*², onde se verificou que a morosidade deste processo era determinada, entre outros, por dois fatores principais: 1) falta de racionalização das rotinas envolvidas; e 2) carência interna de mão-de-obra especializada e adequada.

Objetivando equacionar estes dois fatores, a Empresa buscou recursos no mercado através da Terceirização, conseguindo, com isso, atender não apenas o problema da escassez de mão-de-obra como também a aquisição de novas tecnologias.

Ressalta-se que o avanço na Terceirização é devido a impossibilidade de se contratar profissional habilitado através de seleção pública. Neste aspecto convêm salientar que *“o concurso público é um processo caro e demorado. Muitas vezes a necessidade é premente e não se pode esperar tanto tempo. E, no caso da informática há um agravante: pode ser um bocado difícil evitar que passe no concurso pessoas que na realidade não tem boa*

² BAHIA, Companhia de Processamento de Dados do Estado da. Anuário de Desenvolvimento Empresarial. Planejamento Estratégico, 1996/1999.

qualificação na área, mas que conseguem ser aprovadas à custa de muito estudo e da prática em provas dessa natureza” (LEITE, 1994, p. 127).

Além disso, ficaria economicamente inviável realizar-se uma seleção pública, onde para a formação de uma equipe pequena destinada a um determinado projeto, como é o caso da linha de serviços específicos *Internet*, escolher-se-ia apenas cinco ou seis técnicos. Diante desses fatos, e outros tantos motivos apontados pelos teóricos do assunto, verifica-se que a Terceirização em informática é uma opção interessante, principalmente, em ocasiões de elevada demanda.

Imagine uma empresa, contratando uma equipe relativamente grande para um projeto específico de grande porte e, após concluí-lo, não ter aonde alocar todos esses técnicos. Restaria apenas o caminho da dispensa. Quanto custaria para dispensá-los? Sem contar que no caso da empresa pública, acrescenta-se um elevado custo para seleção pública - caminho apontado pela Constituição Federal para se contratar pessoal. Assim, a Terceirização torna-se viável pois promove os meios para concluir o projeto determinado e ainda oferece a flexibilidade na movimentação de pessoal.

Organização e Dinâmica Empresarial: A estratégia PRODEB

O crescimento dos serviços com a implantação de diversos projetos, impostos pelas diretrizes empresariais, aliada ao Contrato de Gestão com o Estado que determina “*ampliar a participação da empresa no mercado de serviço de informática, sem prejuízo do atendimento das necessidades das instituições públicas estaduais*”³, estimula a prática intensa da Terceirização na PRODEB.

A implantação da Terceirização requer um projeto específico dos serviços antes da sua contratação, com início, meio e fim. E, não obstante, a participação da contratada neste projeto, em linhas gerais, será concebido pela contratante, ficando a execução total a cargo da empresa terceirizada, especialmente a coordenação e orientação do pessoal externo envolvido. Este procedimento caracteriza a responsabilidade da contratada com a qualidade e o prazo do serviço prestado, além do comprometimento com o processo de gestão.

Segundo Giosa, “*o conceito do processo de gestão, entendido como ação sistêmica, processual que tem critério de aplicação (início, meio e fim), uma visão temporal (curto e*

³ Termo de Compromisso de Gestão, Celebrado entre a Prodeb e o Estado da Bahia, 1996, p.2- 3.

longo prazo) e uma ótica estratégica, dimensionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização” (GIOSA, 1997, p. 14/5). Entende-se, portanto, que a Terceirização como ferramenta de gestão deve ser conduzida como um processo do início ao fim, seguindo padrões predeterminados. Por conseguinte, na área pública, essa forma é prevista pela Lei 8.666 (21/6/1993, Seção III, Art. 10º): “as obras e serviços poderão ser executados indiretamente nas seguintes formas: a) empreitada por preço global; b) empreitada por preço unitário; d) tarefa; e) empreitada integral”.

Neste processo a empresa parceira estará à frente, na figura do seu representante, coordenando-o através de um acompanhamento sistêmico, visando alcançar o objetivo proposto no “projeto específico” e pactuado no contrato. Logicamente o gestor interno estará, lado a lado, com o seu par externo no acompanhamento do cumprimento das metas até o resultado final, fazendo cumprir o seu papel: “o desafio do Direito Público é fazer com que, dentro da Lei, o interesse da coletividade seja melhor atendido, através da prestação de serviços eficientes, mais ágeis, menos onerosos aos cofres públicos (em outras palavras, aos cidadãos)” (LEIRIA, 1992, p. 50).

Esta afirmativa encontra eco na Constituição Federal, art. 175, inciso IV, que determina ao Poder Público controlar a execução dos serviços públicos terceirizados, notadamente aos aspectos do serviço adequado. Com relação a qualificação do *serviço adequado*, a Lei também determina: “*serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas*”⁴.

Neste aspecto, há o dever de fiscalizar a eficiência dos serviços terceirizados, principalmente os “*critérios técnicos, tais quais a natureza da atividade, seu custo operacional, e as vantagens tanto para administração, como para os administradores*” (GARCIA, 1995, p. 114). Portanto, fortalecendo o que foi exposto acima, cabe ao gestor interno a responsabilidade de zelar pelos resultados dos serviços executados, isentado-se do envolvimento direto com os trâmites operacionais e contribuindo com uma orientação eficiente e voltada para o projeto específico, com referência ao que, porquê, quando, onde, deixando o como fazer a cargo da contratada. Assim, podemos enfocar com clareza a obrigação da contratante: “*para as empresas tomadoras dos serviços caberá a*

⁴ LEI Nº 8.987 de 13 de fevereiro de 1995, Art. 6º, parágrafo 1º.

responsabilidade de estabelecer controles adequados da qualidade, através de critérios e sistemas de avaliação junto aos prestadores destes serviços, de modo que se tenha claro a responsabilidade da execução desta tarefa” (Giosa, 1997, p. 83).

Complementando, a Administração Federal estabelece: *“A execução das atividades deverá ser amplamente descentralizada (...) Para melhor descobri-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução”*⁵.

Evidencia-se, portanto, a necessidade de dedicação ao foco do negócio. Nele incluído: o planejamento, a coordenação, supervisão e controle, como elementos estratégicos. Gerenciar terceiros é estabelecer ferramentas de acompanhamento de resultados e identificar as causas do não cumprimento de metas, se houver, propor correções, contornar proativamente as possíveis deficiências, além da sutileza com relação a não caracterização da subordinação dos empregados do terceiro, de maneira a evitar futuras demandas trabalhistas.

Conforme visto anteriormente, pode-se entender a Terceirização como uma ferramenta de gestão inserida num processo maior e, como tal, *“se alicerça basicamente na abordagem estratégica, provocando mudanças de vulto na organização, que se volta para o desenvolvimento da sua atividade principal, com competitividade e resultados tangíveis a serem perseguidos”* (Giosa, 1997, p. 32).

A Terceirização, permeando o cenário empresarial, veio para ficar. Não é um modismo, e como ferramenta de gestão requer aperfeiçoamento na sua aplicabilidade, avaliando os seus reflexos nos resultados. Necessita examiná-la sempre à luz do planejamento, porque *“terceirizar, estrategicamente, hoje é um natural avanço, característica da visão moderna da administração, acessível com sucesso a todas as empresas, que com planejamento e competência, assim o fizeram”* (Giosa, 1997, p. 128). Se bem conduzida, esta ferramenta proporcionará ao Estado, e a qualquer outro setor que dela se utilize, a maximização de suas atividades e objetivos. Por conseguinte, as organizações ganharão maior eficácia e condições mais flexíveis de operacionalidade.

⁵ DECRETO-LEI nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, art. 10, § 1º, e 7º.

Dentro deste contexto, a PRODEB optou pela Terceirização impulsionada pelas razões pontuadas a seguir:

Quadro I - Motivos para Terceirizar Informática na PRODEB

Motivos	Percentual
• acesso a mão-de-obra qualificada	34
• redução de custo	20
• atender a demanda com agilidade	13
• acesso a novas tecnologias	13
• flexibilidade	13
• outros	7

Fonte: Entrevistas com Diretores, Assessores e Gerentes da PRODEB, fevereiro, 1999.

O principal motivo da Terceirização na PRODEB - acesso a mão-de-obra qualificada - está diretamente relacionada a escassez de pessoal técnico que, não foi possível repor a partir dos desligamentos ocorridos com o PDVS – Programa de Desligamento Voluntário Seletivo, aliado ao aumento do volume dos serviços demandado pelo Estado.

O tópico redução de custo, ao contrário do que se imagina quando se fala de terceirizar em informática, não é o principal objetivo. Entretanto, ao conquistar a segunda colocação na pesquisa realizada, é premente utilizar os indicadores de desempenho relacionados para estabelecer um controle mais efetivo dos resultados (desempenho).

Quanto a atender a demanda com agilidade, tanto decorre do aumento do *Portfólio*, aliado à insuficiência de quadro técnico, como está de fato ligada à busca de redução de tempo para execução do serviço. Em verdade, a empresa procura atender as solicitações de clientes com maior rapidez possível. Demonstra-se, a seguir, um comparativo entre o *Portfólio* anterior e o atual:

Quadro II Portfólio de Serviços da PRODEB

Anterior	Atual
⇒ Elaboração de Anteprojetos e/ou Projetos	α Consultoria;
⇒ Estudos de Viabilidade técnica;	α Treinamento;
⇒ Confecção de Programas	α Projeto de Tecnologia da Informação;
⇒ Alocação de Recursos Computacionais;	α Operação de Unidade de Informática
α Prestação de Serviços com Manutenção e/ou Locação	α Gerenciamento de Base de Dados; de Equipamentos e Meios de Comunicação
⇒ Tratamento de Informação;	α Serviço Gráfico Eletrônico Execução de Serviços sob sua Responsabilidade Total

⇒ Processamento e Armazenamento de Dados	ou Dividida com o CONTRATANTE
	⇒ Aluguel e Instalação de Equipamentos
	⇒ Aluguel e instalação de <i>softwares</i> ;
	⇒ Confecção de <i>Home Pages</i> ;
	⇒ Desenvolvimento de Aplicativos;
	⇒ Gerenciamento e Instalação de Redes;
	⇒ Acesso e Configuração de Redes;
	⇒ Provimento <i>Internet</i> ;
	⇒ Outros Serviços Correlatos e de Apoio à Informatização Do CONTRATANTE.

Fonte: Contrato Padrão de Prestação de Serviços da PRODEB para Cliente .

O acesso à novas tecnologias, refere-se àqueles “projetos específicos”, cujo reforço exigia a contratação externa. No que concerne à flexibilidade, também apontada como um dos motivos da Terceirização de atividades relacionadas ao *core business* da PRODEB, consideramos os aspectos ligados às flutuações da demanda. Pois, quando ocorre uma forte variação nas solicitações de um serviço a execução por terceiros é mais viável pois o processo de contratação envolvendo Recursos Humanos e Tecnológicos qualificados torna-se mais simples. Entretanto, se executado internamente requer contratação de pessoal e, este é um processo difícil e oneroso.

Evidentemente, o que terceirizar em informática depende de uma série de fatores relacionados entre si que vão desde a “*importância estratégica da atividade até questões como a cultura e os valores dos dirigentes da empresa*” (LEITE, 1994, p. 22). Obviamente que uma empresa de economia mista como a PRODEB, controlada pelo Estado da Bahia e concebida para prestar serviços a este, dará maior ênfase às questões de ordem legal – restrições impostas pela Lei de Licitação, como a impossibilidade de escolha do parceiro - e táticas - preservação do interesse da Administração Pública. Isto a diferencia das empresas privadas, cujas decisões não envolvem questões dessa natureza. Com efeito, na área pública, nada se terceiriza sem levar em consideração as limitações impostas por estes fatores.

No setor público há uma crescente demanda por soluções e serviços de informática, impulsionadas pela necessidade de melhoria da imagem deste setor, associadas às facilidades propiciadas pela tecnologia da informação que oferece todo um aparato de sistemas e recursos computacionais. Portanto, o que hoje não passaria no crivo de uma análise por ser desfavorável, amanhã, devido a reestruturações na máquina estatal, pode ser visto por outra

ótica e recomendado como favorável. E, além disso, pela dinâmica do desenvolvimento nesta área de informática, o que tecnicamente hoje é ótimo, amanhã poderá estar obsoleto.

Devido a essas razões, e por propiciar uma certa flexibilidade na aquisição de serviços de informática, a Terceirização vem se firmando cada vez mais na área pública, principalmente naqueles projetos cujo interesse do Estado é implementá-lo num tempo recorde, não sendo possível viabilizá-lo somente com o pessoal interno. Não obstante, merece consideração também os aspectos relacionados aos problemas que esta ferramenta apresenta e os esforços que devem ser empreendidos no sentido de superá-los. Para tanto, as empresas precisam dedicar-se continuamente na busca do aperfeiçoamento da sua gestão.

Considerações Finais

A idéia de elaborar um trabalho abordando um dos temas controversos da atualidade, a *Terceirização*, não foi com o objetivo único de gerar mais polêmica, mas tentar compreender e colaborar na busca de esclarecimentos que pudessem elucidar os objetivos, os porquês, as causas, as vantagens e desvantagens que tem levado as empresas, tanto do setor público, quanto do setor privado da economia, a adotarem essa ferramenta de gestão. E neste contexto que se insere a PRODEB, objetivo maior deste trabalho. Assim, ao considerarmos o processo de concorrência mundial como a mola propulsora do sistema de Mercado, é proeminente destacarmos o *Global Outsourcing* (a Terceirização Mundial dos meios de produção) como um dos fatores primordiais para estabelecer uma interação entre qualidade, custos mais baixos e, principalmente, maiores vendas.

Não obstante, com o processo acentuado de mundialização do capital, os modelos empresariais necessitam de melhor elaboração estratégico/tático. A própria cadeia de valor, conforme elaborado por Michael Porter, precisa ser revista. Isto porque, sua representação rígida, sem considerações as funções conectadas em redes terceirizadas, descaracterizam qualquer iniciativa empresarial em consonância com a Nova Ordem Econômica Mundial.

Neste sentido, a PRODEB ao adotar a Terceirização como importante ferramenta de apoio para auxiliar as diretrizes estratégicas e os objetivos organizacionais, conduz sua gestão de forma vitoriosa e ciente do compromisso com o desenvolvimento da Tecnologia da Informação do Estado da Bahia e, principalmente, atender às necessidades reais de seus clientes. Afinal, consoante Jaci Leite, “*ao terceirizar adequadamente, a empresa passa a*

contar com recursos e tecnologias que dificilmente poderia ter por si só. Passa a ter sistemas de informações mais alinhados a seus objetivos estratégicos. Passa a refletir melhor sobre suas necessidades e prioridades. Passa a ter, enfim, uma função mais eficiente e eficaz, adquirindo assim a condição necessária para poder enfrentar com mais segurança o conturbado mundo dos negócios” (1994, p. 141).

BIBLIOGRAFIA

BAHIA, Companhia de Processamento de Dados do Estado da. **Anuário de Desenvolvimento Empresarial**. Planejamento Estratégico, 1996/1998.

DECRETO-LEI nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, art. 10, § 1º, e 7º.

DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização**: (Des) Fordizando a Fábrica - um estudo do complexo petroquímico da Bahia, Campinas, 1995. (Tese de Doutorado. UNICAMP/IFCH). (Mimeo).

ETZIONE, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo, Pioneira, 1984.

GARCIA, Flávio Amaral. Terceirização na Administração Pública. **IOB**, de março de 1995.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo, Pioneira, 1997.

HENDRY, John. O custo da terceirização. **HSM Management**, maio-junho, 1997.

KOCHENBORGER, Nataniel. **Terceirização**: A porta para o futuro. Disponível na Internet: <http://www.geocities.com/CapitolHill/Congress/1166/gestao.html>. Capturado em 15/3/1999.

LEI Nº 8.666 de 21 de junho de 1993, Seção III Art. 10, 1997.

LEI Nº 8.987 de 13 de fevereiro de 1995.

LEIRIA, Jerônimo S. **Terceirização passo a passo**: o caminho para a administração pública e privada. Porto Alegre, Sagra, 1992.

LEITE, Jaci C. **Terceirização em Informática**. São Paulo, Makron Books, 1994.