

A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DIAS DE CARVALHO; Adriano¹; DE SISTO CAPUANO; Bruna²

¹ Professor do Curso de Gestão Empresarial. Faculdade de Tecnologia de Mococa

² Acadêmica do Curso de Tecnologia em Informática para a Gestão de Negócios.
Fatec Mococa

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de estudar o processo administrativo de terceirização. Mais especificamente, o trabalho investiga as particularidades da terceirização no setor público. É fato que a terceirização é um processo crescente no âmbito da gestão empresarial tanto no setor privado quanto público. No setor privado, a terceirização é uma ferramenta que possibilita as organizações concentrarem seus esforços em suas atividades fim, isto é, o objetivo principal da empresa. No setor público, além desse benefício, a terceirização permite ao estado a redução de seus quadros de funcionários e os consequentes gastos com encargos sociais, trabalhistas e planos de carreira. Dessa perspectiva, este trabalho investiga a terceirização de serviços em uma instituição pública, a Faculdade de Tecnologia de Mococa. Nesses termos é definida a terceirização e investigada as viabilidades de sua adoção. Em seguida é apresentada a terceirização e suas formas legais, onde é apresentado um estudo sobre a instituição pública, objeto da pesquisa, seus contratos de serviços terceirizados e avaliação das vantagens e desvantagens da terceirização no setor público. A terceirização de serviços torna-se uma realidade dentro das organizações sendo vista como inerente ao processo administrativo. Essas ações administrativas devem ser mensuradas de forma a evidenciar economias significativas.

Palavras-Chave: administração; terceirização de serviços; instituição pública.

INTRODUÇÃO

O processo de globalização dos mercados mundiais aumenta constantemente. Nesse processo as empresas são forçadas a melhorar a qualidade de serviços e aumentar a produtividade. Em meio a esse contexto, a terceirização de serviços é uma medida administrativa que se consolida nas empresas. Entre seus resultados esperados incluem-se o ganho de competitividade (nos mercados interno e externo) e o ganho de tempo, uma vez que a empresa que adota a terceirização transfere a terceiros a manutenção de processos auxiliares à sua atividade principal.

A terceirização de serviços é um processo administrativo que visa à melhoria de funcionamento da organização, pois facilita seu desenvolvimento.

O objetivo deste trabalho é investigar as particularidades da terceirização quando aplicada a uma instituição pública, bem como as vantagens e possíveis desvantagens atreladas a esse modelo. Além disso, tem a finalidade de demonstrar até que ponto a terceirização de serviços é interessante para as organizações, isto é, as vantagens quanto à redução de custos, as áreas que podem ser terceirizadas, a escolha de parceiros de terceirização e eventuais desvantagens da terceirização.

A metodologia empregada fundamenta-se no estudo de um processo de terceirização. Particularmente, contemplada pelo estudo de caso em uma instituição pública, a unidade de ensino do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” (CEETEPS): a Faculdade de Tecnologia de Mococa (Fatec-Mococa), em que os resultados da terceirização nessa instituição foram avaliados. Para tanto, esta pesquisa lança mão do emprego de formulários especificamente adaptados para esse tipo de instituição. Os formulários foram aplicados em entrevista com o gestor de contratos terceirizados da Fatec-Mococa.

As instituições públicas em sua grande maioria não visam lucro, mas sim a excelência em seus serviços. Assim podem ser destacadas as vantagens da terceirização de serviços encontradas no decorrer do trabalho, o que viabiliza a redução de uma série de obrigações ao setor público.

1. A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS

A Terceirização, inglês outsourcing, mudou ao longo do tempo. Sua versão moderna começou nas décadas de 80 e 90, momento em que grandes contratos foram assinados. A terceirização de serviços para Gonçalves (2001), pode ser definida como o procedimento administrativo pelo qual uma organização transfere para outras as atividades que não se relacionam diretamente com sua atividade fim, conseqüentemente, é uma garantia de que a empresa poderá concentrar suas energias nas atividades que são suas especialidades.

Atualmente, a terceirização de serviços é um processo administrativo em expansão, a adoção da terceirização tem aumentado entre micros e pequenas empresas, que buscam a redução de seu quadro de funcionários, reduzindo, conseqüentemente, os encargos trabalhistas inerentes ao seu emprego formal. A terceirização é, portanto, uma operação de redução de custos.

Antes de algum serviço ser terceirizado, é preciso garantir que o contrato a ser assinado não permita a geração de vínculo empregatício com o contratado.

A terceirização de serviços instituiu-se nos meios empresariais de forma abrangente e cada vez mais sólida. O aumento da terceirização tem reflexos na relação de emprego. Uma vez que a terceirização resulta na diminuição de custos, ela permite que cada organização se dedique ao aumento da produtividade com qualidade e, conseqüentemente, maior competitividade.

O processo de terceirização deve ser aplicado com cautela, pois a má gestão da terceirização pode implicar, para a empresa contratante, descontrole e desconhecimento da mão-de-obra a seu serviço; a contratação inadvertida de pessoas inadequadas pode causar desde perdas financeiras devido à falhas no processo produtivo até as perdas decorrentes de ações trabalhistas movidas pelos empregados terceirizados, entre outros problemas.

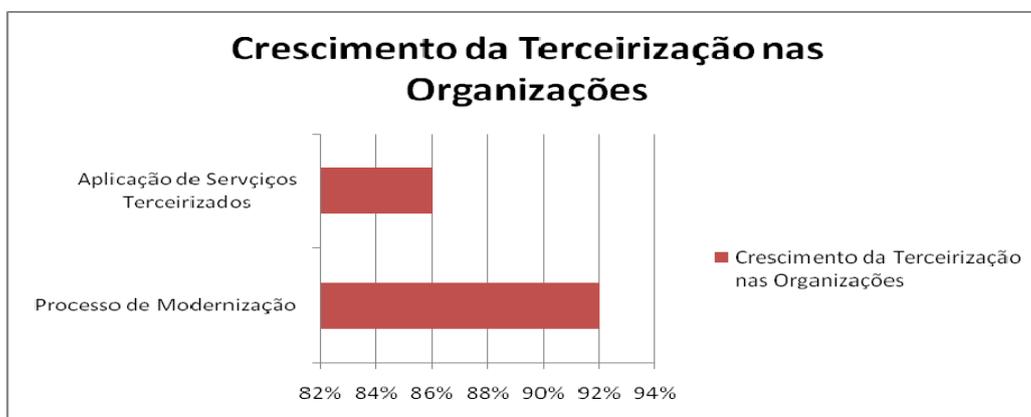
1.1. A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS: ASPECTOS HISTÓRICOS

A terceirização de serviços, que se originou no interior das organizações é um processo gerencial de permuta com terceiros das atividades auxiliares e de apoio às atividades fim, permitindo a concentração de esforços na atividade principal. Assim, a terceirização possibilita às organizações, maior agilidade na produção.

Dada à natureza de transferência de serviços terceirizados, há três agentes envolvidos diretamente no processo: a empresa contratante, que terceiriza determinado serviço; a empresa terceirizante, que assume os serviços mediante contrato e; o terceiro, qualquer pessoa física ou jurídica prestadora de serviços que coloca sua força de trabalho à disposição da contratante, sem que se constitua vínculo empregatício entre ambos.

Giosa presidente do CENAM, Conselho Nacional de Modernização realizou uma pesquisa nacional sobre terceirização em 2850 empresas em todo o Brasil, analisando empresas privadas e públicas, o volume crescente de serviços terceirizados no Brasil pode ser comprovado pelo gráfico 1.

Gráfico 1- Crescimento da Terceirização nas Organizações



Fonte: Adaptado de GIOSA, 2006

Através do gráfico 1, pode ser observada a evolução da terceirização no Brasil: muitas organizações implantaram a terceirização de serviços e, de acordo com a pesquisa, as empresas notaram 20% de redução nos custos e uma redução de 10% até 25% no quadro de funcionários.

Segundo Manzoni Jr. (2003), apesar da crise financeira da primeira década desse século, a terceirização vem aumentando notavelmente. As Grandes organizações como a FIAT e a Arno adotaram a terceirização dentro de suas empresas.

A terceirização pode ser definida como uma nova forma de gestão organizacional e uma alternativa para obtenção de ganhos em qualidade e produtividade, a terceirização é a entrega de serviços a terceiros para o cumprimento de atividades, visando melhoria dos objetivos que em condições naturais não seriam alcançadas de forma interna.

1.2. A RESTRIÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO ÀS ATIVIDADES MEIO

As atividades meio são aquelas que não são consideradas principais para a empresa. Atividades desse tipo normalmente têm apenas a finalidade de dar suporte às atividades essenciais. As atividades meio mais indicadas à terceirização são: a limpeza, a segurança e a manutenção patrimonial, exceto para as empresas que são instituídas com esse objetivo comercial. Em contrapartida as atividades fim são as atividades centrais da empresas, isto é, o seu objetivo final.

Os contratados terceirizados, em princípio, não caracterizam vínculo formal de trabalho entre o contratante e o terceiro, pois a relação de emprego só se estabelece entre a contratante e a contratada. Conforme o art. 2º da CLT: “considera-se empregador a empresa individual ou coletiva que, assumido os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços”.

Na relação tradicional entre empregador e empregado, a organização empregadora necessita de estrutura administrativa maior em função dos gastos com os empregados também serem maiores. Entre os custos trabalhistas, incluem-se: o registro em carteira, os pagamentos, os uniformes, o recolhimento de encargos sociais, tributos, etc. A empresa acaba por desviar sua atenção para a administração dessa estrutura burocrática.

Ao contratar serviços de terceirização, as atividades passadas aos funcionários terceirizados não podem coincidir com as atividades fim da empresa. Para se contratar um empregado para realizar tarefas relacionadas com atividade fim, é necessário registrá-lo como empregado, conforme determina a lei de Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

A restrição que limita a terceirização às atividades meio de uma empresa é um mecanismo de proteção aos direitos trabalhistas dos funcionários contratados, essa lei impede que o trabalho formal seja extinto em uma cadeia de terceirizações.

O que diferencia os contratos de atividade fim de atividade meio é a especialização do trabalho, a direção da atividade pelo prestador e sua capacidade econômica, que interfere muito ao se terceirizar algum serviço.

1.3. A RELAÇÃO EMPREGATÍCIA

A terceirização de serviços estabelece uma relação de trabalho com restrições entre o contratante e o funcionário terceiro: a empresa, contratante não pode dar ordens diretas aos terceiros, mas, por outro lado, o contratante tem o direito de: exigir que a empresa contratada preste eficientemente serviços de qualidade; exigir o cumprimento do período do contrato; acompanhar e fiscalizar os serviços prestados pelo contratado; indicar um preposto para intermediar suas opiniões, fiscalizar o cumprimento do contrato e assegurar-se de que a contratada cumpra suas obrigações trabalhistas.

Toda empresa prestadora de serviços terceirizados deve cumprir suas obrigações com os empregados, caso isso não aconteça, a contratante passa a responder por tais obrigações, por essa razão o contratante deve monitorá-las mensalmente e também verificar se a empresa contratada é idônea.

Na relação de emprego entre a contratante e a contratada não há subordinação hierárquica, ou seja, em princípio, não há poder daquela sobre esta. Para tanto, a empresa contratada deve prestar serviços conforme os termos do contratado, objetivando a satisfação do cliente.

A relação de terceirização é regulada pelo Código Civil, e não pela CLT. No entanto, o desrespeito às normas da terceirização pode gerar vínculo empregatício entre a empresa contratada e o terceiro, conseqüentemente, a empresa contratante passa a ter relação de emprego com o prestador de serviço.

O vínculo caracteriza-se quando há subordinação do terceiro à empresa contratante, quando o horário de trabalho do terceiro é estipulado, pela existência de trabalho contínuo, isto é, um mesmo trabalhador apresentar-se diariamente ou três (3) vezes por semana, isto se chama habitualidade, quando um empregador não pode ser substituído por outra pessoa caracteriza-se personalidade e quando o terceiro é remunerado pela empresa contratante.

1.4. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização de serviços, como já foi dito, faz parte da administração da empresa, e como qualquer outro modelo de gestão apresenta vantagens e desvantagens para a organização que a adota. Essas propriedades devem ser consideradas com atenção.

A terceirização pode ser dividida em verticalização e horizontalização, por questões de “estratégias operacionais” (MARTINS; ALT, 2006). A verticalização é quando a empresa decide produzir internamente tudo o que puder e a horizontalização é a estratégia de adotar parceiros em seus negócios.

Em função disso, é relevante sumarizar as vantagens e desvantagens da verticalização e da horizontalização. As vantagens e desvantagens da verticalização e da horizontalização estão apresentadas nos quadros 1 e 2.

Quadro 1- Vantagens e Desvantagens da Verticalização de Serviços

Vantagens	Desvantagens
Independência de terceiros	Maior investimento
Maiores lucros	Menor Flexibilidade (perda de foco)
Maior autonomia	Aumento da estrutura da empresa
Domínio sobre tecnologia própria	

Fonte: MARTINS, 2006.

Quadro 2 - Vantagens e Desvantagens da Horizontalização de Serviços

Vantagens	Desvantagens
Redução de custos	Menor controle tecnológico
Maior flexibilidade e eficiência	Deixa de auferir o lucro do fornecedor
Incorporação de novas tecnologias	Maior exposição
Foco no negócio principal da empresa	

Fonte: MARTINS, 2006.

Diante dessa importância, nas próximas seções serão ressaltados os principais aspectos da terceirização, buscando comprovar as vantagens e desvantagens para a gestão empresarial perante a empresa contratante e empresa contratada.

As empresas que contratam terceiros para executar as atividades meio podem conseguir uma diminuição nos custos, isso se a escolha da empresa de terceirizados for bem elaborada. Essa redução de custos ocorre porque a contratada fica com os gastos de manutenção, de uniformes e de aquisição de máquinas. A parte administrativa da empresa contratante fica simplificada, uma vez que não terá de gerir tributos e encargos, como FGTS e INSS dos empregados, registros em CTPS, demissões e outros.

A tabela 1, mostra em percentuais os custos previdenciários e trabalhistas por salário de cada funcionário contratado na organização. Os valores foram estipulados de acordo com a lei trabalhista vigente. Os encargos trabalhistas que as organizações devem pagar sobre a folha de pagamento de seus funcionários são:

Tabela 1- Custos (%)

Custos	Empregado
FGTS	8,0% + 0,5% sobre o salário nominal
Férias	8,3% (ou 1/12) sobre o salário nominal;
Abono de Férias	2,7% (ou 1/3 das férias) sobre o salário nominal;
INSS	20%;
Entidades (SESC, SENAC, SEBRAE etc.)	5,8%;
Seguro de Acidentes de Trabalho	de 1% a 3%.

Obs.: Indenização (a ser paga no caso de dispensa do funcionário sem justa causa): 100% de um salário nominal, 40% + 10% do saldo do FGTS.

Fonte: SEBRAE, 2010.

Os gastos com o serviço terceirizado a serem considerados são: o valor acordado entre contratante e contratada e o imposto sobre o serviço (ISS), cujo valor varia em até 5%, do valor da nota fiscal emitida de acordo com lei de cada município.

As organizações podem contar com participação maior dos administradores, gerentes e executivos nas atividades fim da organização. Desse modo, há centralização nas atividades essenciais da empresa, fazendo com que os funcionários não precisem se especializar nas atividades que não se relacionam com seu negócio principal.

A adoção da terceirização também facilita a gestão do pessoal e das tarefas, pois o controle da atividade terceirizada fica por conta da própria empresa contratada, possibilitando a qualquer momento a rescisão do contrato conforme as condições preestabelecidas.

Em contrapartida, o funcionário terceiro desconhece a metodologia da administração da empresa, fator que pode atrapalhar as atividades da empresa contratante. Sempre existe o risco de não cumprimento do contrato, por ambas as partes. Em função disso, recomenda-se a fiscalização dos serviços prestados para verificar se o contrato de prestação de serviços está sendo cumprido. É indicada a verificação dos registros em carteira dos funcionários terceiros, bem como a situação de seus direitos trabalhistas e previdenciários, pois o não cumprimento desses direitos por parte da empresa contratada pode gerar processos trabalhistas que serão respondidos subsidiariamente a empresa contratada.

As empresas de terceirização têm a possibilidade de fazer uma gestão autônoma e diferente da forma de como seu cliente opera. Esse tipo de organização tem que estar sempre atualizada com as novas tecnologias, para proporcionar sempre o melhor serviço e ou produto aos seus clientes.

1.5. A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS COMO UM FATOR ESTRATÉGICO PARA COMPETITIVIDADE

Para adquirir maior competitividade frente ao mercado, uma organização precisa atender a uma série de requisitos, começando por definir seus objetivos e metas.

Atualmente, qualquer segmento procura agregar valor aos seus negócios, através de vantagens competitivas. Os mercados são dinâmicos, por esse motivo as organizações não devem buscar a estabilidade, mas o deslocamento fluente e seguro, buscando uma estratégia para a competitividade.

As vantagens da terceirização de serviços no setor público incluem a desburocratização, a diminuição de encargos sociais, a redução do número de funcionários sob sua responsabilidade direta, a maior concentração do pessoal na atividade fim e a transferência parcial de riscos. Terceirizando as atividades para profissionais mais especializados a empresa diminui suas responsabilidades perante uma administração não direcionada, dividindo assim os riscos de administração com a empresa contratada. Além de melhorias nas atividades e um maior foco no negócio.

Algumas vantagens conseguidas por empresas do setor privado podem ser transportadas para as empresas do setor público, dependendo do objetivo final (atividade fim) da organização.

Assim a terceirização de serviços é uma forma de modernização e de alcançar estratégias para a competição e, por isso, pode ser usada tanto no âmbito privado como no âmbito público para melhorar o desempenho dessas instituições.

Pode-se dizer que uma empresa privada procura contratar empresas terceirizantes que tenham custos baixos e ofereçam serviços e equipamentos de melhor qualidade e, ou seja, uma empresa que se encaixe nos padrões organizacionais e resulte na melhor relação custo benefício. Já uma empresa no setor público quando deseja contratar serviços terceirizados fica obrigada a abrir concorrência pública, as empresas fazem suas propostas é escolhida aquela que se adapta às normas instituídas na lei (cf. seção 3.2).

2. QUESTÕES METODOLÓGICAS: A APRESENTAÇÃO DO FORMULÁRIO

O estudo de caso desenvolvido neste trabalho foi conduzido através de entrevista pessoal, por meio da aplicação de formulários. O procedimento utilizado foi norteado com o objetivo de investigar a terceirização dentro da Fatec-Mococa, quais os serviços terceirizados, suas razões para terceirização e quais critérios podem ser usados para a escolha de parceiros.

O formulário aplicado na forma de entrevista com o Gestor de Serviços Terceirizados da instituição possibilitou o levantamento de dados para o estudo.

Marconi e Lakatos (2005) definem “entrevista” como um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. (MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 197).

A entrevista é uma conversação realizada frente a frente, que consiste no acréscimo de precisão, focalização e perfeição nos resultados finais. É considerada uma das melhores maneiras de se coletar dados, pois o investigador tem a oportunidade de dirimir eventuais dúvidas sobre determinado assunto no ato da entrevista. É um modo que o investigador tem para: averiguar fatos; ouvir opiniões sobre um determinado assunto; descobrir planos de ação; conseguir informações precisas; obter dados que não se encontram em fontes documentais, entre outros.

O formulário é um dos instrumentos essenciais para investigação social, cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado (MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 214).

Em um formulário, o pesquisador deve criar uma coleção de questões para ser aplicada ao informante, em uma entrevista. Indica-se que o roteiro de perguntas seja preenchido no ato da entrevista, para que o investigador não se esqueça de nada.

A elaboração dos formulários demanda cuidado, já que o resultado da pesquisa depende do bom entendimento das perguntas por parte do entrevistado.

Desse modo, sugere-se que: os formulários tenham boa estética; que as perguntas sejam elaboradas com atenção, que tanto os formulários quanto as perguntas sejam adequadamente numeradas; e que o registro das respostas seja claro e preciso.

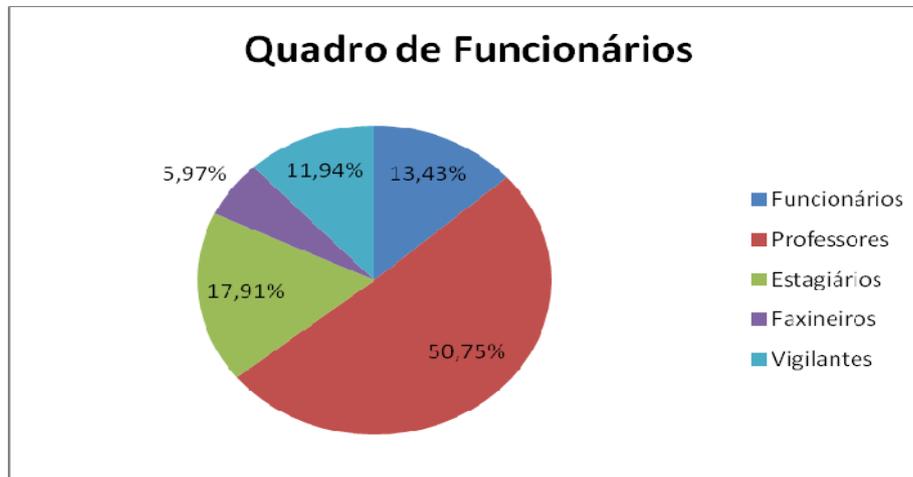
Dornier, Ernst e Fender (2000) enfatizam a importância de questões bem elaboradas o valor estratégico do componente reflete sua criticidade individual no mercado.

3. A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS APLICADA À FATEC MOCOCA

A Faculdade de Tecnologia de Mococa (Fatec-Mococa) iniciou suas atividades em janeiro de 2004, através da aprovação do Conselho Deliberativo do CEETEPS e pela Reitoria da Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” - UNESP. A partir desse decreto, foi possível a criação da unidade de ensino no Município de Mococa (Decreto nº. 48.434).

Entre o grande número de funcionários dos mais diferentes setores a Fatec Mococa através de decisões estratégicas mantém a terceirização dos funcionários da limpeza e vigilância, o gráfico 3 demonstra de forma geral o quadro funcionários.

Gráfico 2- Quadro de Funcionários da Fatec Mococa - SP



Fonte: O autor

Como pode ser visto, os funcionários terceiros na Fatec-Mococa totalizam 17,91% do quadro, sendo que 5,97% são faxineiros e 11,94% são vigilantes. Os estagiários da Fatec-Mococa são todos concursados pela FUNDAP (Fundação de desenvolvimento administrativo), sendo assim podem ser considerados terceiros dentro da instituição.

O Centro Paula Souza é associado a várias instituições, Dentre elas a FUNDAP, que representa um programa de estágio oferecido pelo governo, que

aprova alunos mediante avaliação, disponibilizando bolsas de estágio remuneradas.

No gráfico 4, pode ser observado um elevado número de funcionários terceirizados dentro da instituição. O gráfico 4 pôde ser construído através do gráfico 3 evidenciando sua comparabilidade.

Gráfico 3 - Comparações entre os Funcionários Contratados e Funcionários Terceirizados



Fonte: O autor

Esse número crescente de funcionários terceirizados dentro da instituição deve-se à redução do trabalho burocrático que a terceirização oferece ao setor administrativo. Os professores e funcionários são contratados em concursos públicos. Por tratar-se de instituição pública de ensino, os professores exercem a atividade fim da mesma e, a reduzida parte administrativa, economiza tempo se dedicando às atividades de documentação acadêmica. Desse modo, a terceirização na Fatec-Mococa, à primeira vista, cumpre sua função de restringir a instituição a sua atividade fim.

O setor administrativo analisa a frequência dos professores e funcionários de maneira constante, destacando eventuais ocorrências de faltas, pagamentos de adicionais noturnos, aulas dadas, aulas extra, entre outros. Este setor não lida diretamente com os procedimentos trabalhistas do pessoal terceirizado, já que todo o procedimento é de responsabilidade da empresa contratada, fazendo com que o pessoal administrativo enfoque nas atividades fim da instituição.

Na administração pública, emprega-se a inexistência de vínculo empregatício com o Poder Público. No Enunciado 331 do Tribunal Superior do Trabalho (cf. seção 2.3) pode se verificada essa lei, cuja finalidade é coibir a prática de maus administradores que utilizam a terceirização para integrar apadrinhados aos quadros de funcionários públicos.

Os contratos de prestação de serviços terceirizados no setor público não podem ser definidos pelo Gestor de Serviços Terceirizados da Fatec-Mococa, limitando-o. O contrato é uma maneira de fechar acordo entre as partes, nele devem constar as cláusulas, ou seja, todo o acordo feito entre as empresas, o contrato tem de estar de acordo com as leis que regem a administração pública.

A Fatec-Mococa possui dois contratos com empresas terceirizadas, o de Serviços de Limpeza em Ambiente Escolar; e Serviço de Vigilância e Segurança Patrimonial.

Os contratados da FUNDAP são feitos entre o estagiário, a Fatec-Mococa e a própria FUNDAP, onde podem ser encontradas as instruções dos serviços prestados na instituição, formas de rescisão por ambas as partes e a data de início e término do contrato.

3.1. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO FORMULÁRIO APLICADO

O modelo de formulário utilizado na entrevista fundamenta-se no estudo realizado por Lívio Giosa - Presidente do Centro Nacional de Modernização -, na IV Pesquisa Nacional sobre Terceirização nas Empresas, realizado em 2006.

Com o intuito de avaliar o processo de terceirização de serviços na Fatec-Mococa, o professor Helio Roberto de Moraes, que exerce a função de Gestor de Serviços Terceirizados, respondeu às perguntas do formulário proposto e cedeu prontamente os contratos terceirizados análise e levantamento de dados para este trabalho.

O Gestor considera que a terceirização de serviços é um procedimento contemporâneo e se explica dizendo “a palavra modernidade é naturalmente eufórica, mas que é contemporâneo e duradouro é inegável”.

Para se implantar a terceirização de serviços no setor público a iniciativa tem que partir dos gestores públicos. A implantação da terceirização na Fatec-Mococa não foi diferente. O método adotado para a contratação das empresas de terceirização é feito através de ofício requerendo a contratação de serviços específicos como os de limpeza e/ou de vigilância patrimonial, esse ofício é enviado para seção de contratos, no qual são especificados a área escolar que deverá ser limpa e o número de postos de vigilância. O número de faxineiros é definido pela metragem da estrutura funcional a ser limpa. Já o número de vigilantes é passível de discussão.

O entrevistado afirma que a terceirização de serviços é satisfatória. O acordo fechado entre as empresas é de que os serviços realizados devem seguir as orientações da instituição, permitindo assim o acompanhamento e controle da assiduidade dos funcionários terceirizados, já que não há representante formal das empresas o tempo todo na instituição. Ele fala também que é necessário manter atenção constante, pois as empresas contratadas podem com o tempo burlar as suas obrigações trabalhistas. E se um funcionário terceirizado falta é preciso ser descontado o valor relativo ao seu dia de trabalho do pagamento da empresa.

O Gestor ainda considera que outros serviços como o de fotocópias deveriam ser terceirizados. A justificativa do entrevistado são as vantagens que a instituição ganharia com a implantação deste serviço “... isso nos pouparia o custo de manutenção das máquinas, o custo com os serviços dos estagiários, a responsabilidade por entrega de cópias, entre outras.

A terceirização de serviços dentro da Fatec-Mococa foi feita por necessidades próprias do estado, que optou por evitar o aumento exponencial de empregos públicos. Também foi percebida a vantagem de redução do quadro de

funcionários e uma simplificação na logística, pois a autarquia não precisa enviar para todas as escolas produtos de limpeza, uniformes, equipamentos de proteção, e outros equipamentos pertinentes a realização das tarefas.

O gerenciamento e controle dos serviços prestados são mantidos todo o tempo, bem como o contato direto com os representantes de cada empresa terceirizada, e quando algum serviço não está satisfatório é comunicado imediatamente a empresa responsável pela tarefa em questão, exigindo retificação.

Na avaliação feita pelo Gestor, alguns pontos negativos da terceirização de serviços especificamente na Fatec Mococa podem ser encontrados. O principal problema, segundo ele, é que as empresas que ganham as licitações são sempre de outras regiões do estado e por isso o contato fica muito restrito. Cada empresa designa apenas um representante, que é responsável por vários contratos, então nem sempre o representante da empresa pode apresentar-se imediatamente à instituição para tratar de situações particulares.

Segundo o Gestor, a remuneração paga pelos serviços terceirizados se baseia em estudos elaborados pelo governo do estado que apontam os preços médios por cada serviço terceirizado executado. Esses valores servem de base para que as empresas elaborem suas propostas para a licitação pública. A empresa contratada é aquela que vencer a licitação, ou seja, propor o menor preço para a execução do serviço apresentado.

O Centro Paula Souza especifica as condições particulares na publicação do edital para envio de propostas, essa é a única maneira para exigir qualidade. Essas condições restringem o conjunto de empresas que podem apresentar propostas. No entanto, em princípio, qualquer empresa devidamente constituída tem o direito de participação do pregão público. De acordo com o Gestor, é importante a restrição, pois evita que empresas de pequeno porte fiquem responsáveis por contratos grandes, dos quais, certamente, não terão como cumprir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado mostrou a terceirização como alternativa estratégica para competição no mundo globalizado. A terceirização representa a forma que as organizações encontram de transferir atividades, fazendo com que a mesma foque em sua atividade fim, visando aumento da produção da atividade fim, consequentemente aumentando a competitividade da empresa contratante.

Os benefícios da terceirização de serviços encontrados neste trabalho são; a redução do quadro de funcionários, o foco nas atividades fim (objetivo da empresa), entre outros. Na administração pública como demonstrado não é diferente, o estado decide-se por terceirizar para evitar um aumento no número de empregos públicos.

A Fatec Mococa terceiriza as atividades meio desde o início afim de facilitar o serviço administrativo, fazendo com que o mesmo foque as atividades que realmente contribuem para o resultado e a melhoria da qualidade de seus

serviços. Como apresentado na análise da entrevista com o Gestor da unidade, os serviços terceirizados, diminuem o aparato burocrático e trabalhista da instituição.

É importante entender que a impessoalidade e a falta de subordinação direta podem ocasionar problemas administrativos, os controles devem ser rígidos e constantes. Na administração pública é vedada a realização de contratos de prestação ou locação de serviços que tenham a finalidade de exercer a atividade fim, sendo assim, deve haver a inexistência de plano de cargos e salários da atividade que se pretende terceirizar.

A terceirização de serviços torna-se cada vez mais uma realidade dentro das organizações, que deve ser vista como inerente ao processo administrativo. Para que não haja grandes surpresas e muitas responsabilidades ao se contratar uma empresa para prestar serviços, devem ser analisados os custos de mão de obra e a diminuição dos encargos sociais, além da redução do quadro de funcionários. Essas ações administrativas devem ser mensuradas de forma a evidenciar economias significativas. Se a empresa decidir por terceirizar as atividades meio, então deve escolher empresas idôneas, que ofereçam qualidade de serviço, capacidade técnica, custo acessível, equipamentos e manutenção de qualidade, entre outros, pontos imprescindíveis que devem ser avaliados antes do fechamento do contrato.

Quando se aplica a terceirização de serviços em qualquer ambiente organizacional, os funcionários passam a conviver com os terceiros, todos devem trabalhar de forma efetiva para o sucesso do negócio. A terceirização pode ser vista como uma das medidas gerenciais na busca pela maximização de resultados, melhorias da qualidade efetiva de produtos e serviços e principalmente para a vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAON, M.; CORRÊA, H. L. **Gestão de Serviços**. Lucratividade por Meio de Operações e Satisfação dos Clientes. 1. ed. São Paulo: Atlas. 2002, 480 p.
- COSTA, E. D. **Contratos de Terceirização**. Palestra Cultura Corporativa 2009. Disponível em: <<http://www.cultcorp.com.br/>>. Acesso em: 02 maio 2010.
- DORNIER, P. P; ERNST, R; FENDER, M; KOUVELIS, P. **Logística e Operações Globais**. Texto e Casos. São Paulo: Atlas. 2000.
- FACULDADE DE TECNOLOGIA DE MOCOCA. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.fatecmococa.com.br/>>. Acesso em: 07 abr. 2010.
- FRANCO, I. **Presidência da República. Subchefia para Assuntos Jurídicos**. 172º da Independência e 105º da República. Brasília. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/cons.htm>. Acesso em: 14 maio 2010.
- GONÇALVES, V. O. **Terceirização**. Trabalho temporário e orientação ao tomador de serviços. Brasília. 2001.
- HERALDO Jr., B. Terceirização de Serviços de Tecnologia da Informação. Revista TecHoje, (s/d). Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/detalhe_artigo/246>. Acesso em: 29 abr. 2010.

- IMHOFF, M. M.; MORTARI, A. P. Terceirização, vantagens e desvantagens para as Empresas. 1º Simpósio de Iniciação Científica Ciências Contábeis de Santa Maria. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. Ed. Especial. 2005, 13p.
- LEOCÁDIO, L.; FERRAZ, S. F. S.; RADOS, G. J. V.; SANTOS, J. L. S. **Estratégia empresarial, Gestão do Fator Humano e Terceirização**. (s/d). 16 p.
- MANZONI Jr., R. Manual de Terceirização. Business Standard, 2003. Disponível em: < <http://www.sit.com.br/SeparataGE0067.htm> >. Acesso em: 01 set. 2009.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas. 2005, 315 p.
- MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 2. ed. Guarulhos: Saraiva, 2006. 441 p.
- MEIRELES, L. M. S. **A Terceirização**. 2007. Web Artigos. Disponível em: < <http://www.webartigos.com/Terceirizacao/.html> >. Acesso em: 16 set. 2009.
- MELCHOR, P. **Terceirização de Serviços**. SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Série Saiba Mais. 2004, 14p.
- ROBERTELLA, L. C. A. Terceirização: tendências em doutrina e jurisprudência. **Revista Trabalho & Doutrina**. São Paulo. 1999.
- SERIO, L. C.; SAMPAIO, M. Projeto da Cadeia de Suprimento: uma visão dinâmica da decisão. **Revista de Adm. de Empresas**. v. 41. 2001, 54 - 66 p.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Quais são os encargos trabalhistas sobre a folha de pagamento?** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/questoes_trabalhista>. Acesso em: 06 maio 2010.
- SILVA, R. L. **Terceirização: o outsourcing como ferramenta estratégica**. O portal da Administração. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/>>. Acesso em: 03 maio 2010.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- THOMPSON Jr., A A., STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: 2000.
- ZACARELLI, S. B. e FISCHMANN, A; **Estratégias genéricas: classificação e usos**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, V. 34, n. 4, p.13-22, jul/ago.1994
- ZACCARELLI, S. B. **A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico**. Revista de administração de empresas, vol. 2 n. 5, pp. 21-26. 1997.