

7 REFERENCIAL TEÓRICO

7.1 Terceirização

A observância da literatura sobre o tema em questão demonstra que não existe uma definição única e universal para o termo terceirização. Não obstante, autores diversos convergem no entendimento de que essa prática administrativa pode ser compreendida, basicamente, como a transferência para terceiros de algumas atividades empresariais, que – na maioria das vezes – não fazem parte do negócio principal da organização (Queiroz, 1992; Giosa, 1994; Dias, 2008).

A terceirização surgiu por volta dos anos 1940, nos Estados Unidos, como produto da necessidade do país – frente à Segunda Guerra Mundial – em se concentrar na fabricação de armamentos e delegar para terceiros as atividades de suporte dessa produção. Atualmente, a terceirização, ou outsourcing – termo utilizado no inglês –, faz parte do moderno processo de reestruturação organizacional que possibilita às empresas tornarem-se mais leves e flexíveis (Leria, 1993).

Segundo Queiroz (1992) e Dias (2008), a lógica da terceirização está em concentrar as forças e recursos de uma organização naquilo que realmente importa para ela, ou seja, na(s) atividade(s)-fim(s), e deixar que outros (os terceiros/terceirizados) cuidem de atividades que não tenham tanta relevância ao negócio empresarial.

Conforme argumenta Dias (2008, p.131)

O princípio básico da terceirização é delegar a terceiros tudo aquilo que as empresas consideram estar fora de sua vocação, passando atividades e funções específicas a terceiros especializados que possuem o domínio operacional e técnico da atividade terceirizada.

Poder-se-ia citar, a título de exemplo, uma academia de ginástica. Compreende-se,

pois, que o negócio principal desse tipo de organização está relacionado diretamente ao oferecimento de serviços afeitos a atividades e exercícios físicos (aulas de ginástica, musculação, *personal trainer* e avaliação física, por exemplo).

Dessa forma, sob a ótica da terceirização, faria sentido delegar a terceiros aquelas atividades que não fazem parte da atividade principal da academia, como, por exemplo, a limpeza do espaço físico da mesma, a manutenção dos equipamentos de musculação, o serviço de vigilância do estabelecimento, o cuidado com o estacionamento e até uma lanchonete que porventura ofereça lanches para os clientes da academia.

Terceirizar um serviço contrapõe-se à tendência de concentração de atividades no interior das organizações. Porém, essa delegação de atividades, como já mencionado, não acontece indiscriminadamente com qualquer atividade ou setor dentro de uma organização. A terceirização costuma acontecer, na maioria das vezes, sobre as atividades de suporte e apoio (atividades-meio) e não sobre atividade(s) principal(is) da empresa (atividades-fim).

A terceirização é atualmente considerada uma alternativa interessante ao gigantismo e complexidade organizacionais e, concomitantemente, uma ferramenta para evitar a dispersão de esforços em atividades que não são relevantes à criação de valor para o cliente da organização (Dias, 2008).

Consideram-se como principais pontos positivos, benefícios ou vantagens da terceirização de atividades dentro de uma empresa os seguintes pontos (Queiroz, 1992; Oliveira, 1994; Dias, 2008):

- concentração de esforços nas atividades realmente importantes;
- enxugamento da estrutura física e organizacional;
- diminuição de gastos (com impostos trabalhistas e previdenciários);
- redução da necessidade de controle sobre várias atividades;

- aumento da especialização e qualidade do serviço prestado (por meio do trabalho do terceirizado).

Por outro lado, cabe ser mencionado que a terceirização pode acarretar, também, certos pontos negativos, riscos ou **desvantagens** para as empresas. Quais sejam:

- custo das mudanças na fase de implantação da terceirização;
- dependência de terceiros;
- risco de escolher um terceirizado pouco eficiente/produtivo;
- não ajustamento do serviço terceirizado aos padrões requisitados.

Sem a intenção de esgotar as questões positivas e negativas do processo de terceirização, cabe mencionar, ainda, a existência de estudos, como os de Fontanella, Tavares & Leiria (1994) e de Kardec & Carvalho (2002), que demonstram pontos críticos, não tão explícitos, da terceirização de serviços nas organizações. Como exemplo dessas questões podem-se mencionar: a resistência dos colaboradores da empresa contratante em lidar com empregados terceirizados; a dificuldade em lidar concomitantemente com diferentes tipos de colaboradores (da própria empresa e

terceirizados); a **perda de identidade da empresa** que contrata certos serviços; a própria dificuldade em encontrar empresas capacitadas a realizar certas atividades.

Autores como Brito & Marra (2012) argumentam, ainda, que as **vantagens da terceirização incidem predominantemente sobre as empresas** e que, por outro lado, **para os trabalhadores** muitas vezes ocorrem, na verdade, **desvantagens** relativas à instabilidade no emprego, redução de direitos trabalhistas e insatisfação com a atividade.

Frente às vantagens e desvantagens e outras questões relativas ao tema apresentadas aqui, enfatiza-se que terceirizar não deve se resumir, simplesmente, à delegação de atividades de menor relevância, ou como uma maneira de contratar mão de obra mais barata evitando vínculos empregatícios (Oliveira, 1994; Kardec; Carvalho, 2002). A ideia de terceirização deve, na verdade, ser percebida como uma relação de parceria entre as organizações envolvidas nesse processo, visando resultados positivos para as partes envolvidas.

Ressalva-se, desse modo, a importância das decisões relativas à terceirização e, por consequência, a necessidade de tal decisão ser cautelosamente ponderada frente a cada contexto organizacional.