

Universidade Católica de Brasília
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
Coordenação de Pós-Graduação em Latu Sensu em
Informática

MBA - Gestão de Sistemas de Informação

Terceirização De Mão De Obra

Aldo Cerutti

Amauri Marino

Carlos Bento Nonato

Juliana Ribeiro

Professor: Ly Freitas

Brasil, DF – Brasil

Junho de 2003

Terceirização De Mão De Obra

Resumo

A terceirização é o ato pelo qual a empresa produtora, mediante contrato, entrega a outra empresa certa tarefa (atividades ou serviços não incluídos nos fins sociais da empresa), para que esta a realize habitualmente.

Desde que não constatada a fraude, a terceirização é manifestação de moderna técnica competitiva. Para combate à fraude, foi editado, inicialmente, pelo TST, o Enunciado 256, considerado um freio à terceirização e, posteriormente, o Enunciado 331, este sim, um estímulo à contratação de serviços terceirizados.

Não se pode desconhecer que as novas necessidades econômicas reclamam uma flexibilização na contratação, tornando-se viável a delegação de atividades especializadas que não se enquadram entre os fins normais da tomadora.

Assim sendo, para a contratação de serviços terceirizados, somente se admite a intermediação de mão-de-obra ligada à atividade-meio da empresa. Já a contratação para realização de atividade-fim só deve ser obtida pela via comum, que é o contrato de emprego.

Palavras Chaves

Terceirização, empresa, contrato, competitiva, de moderna técnica, atividades especializadas, atividade - meio, atividade - fim.

1. Histórico

Originou-se na segunda guerra Mundial, na indústria armamentista. O objetivo era aumentar a capacidade produtiva contratando de terceiros insumos básicos como componentes, embalagens, ferramentas, tintas e vernizes, para que a indústria bélica deixasse de atuar em toda cadeia produtiva, a qual consolidou-se na década de 50 anos EUA em seu desenvolvimento industrial.

- No Brasil, a IBM já transferia parte de sua atividade-meio para terceiros desde de 1970.
- Em 1986, a KODAK anunciou a terceirização da sua área de informática inteira, contratando a IBM, a Digital Businessland.
- A SHELL, anunciou em 1992 a terceirização de todo seu serviço de processamento de dados.

2. Objetivo

O objetivo da terceirização é, pois, a concentração de esforços na atividade final da empresa, definindo-se como atividade-fim aquela ligada diretamente ao núcleo da atividade empresarial, à finalidade precípua da empresa. Já atividade-meio é toda aquela que não se dirige propriamente ao núcleo da atividade da empresa, sendo apenas caminho para alcançar a atividade final, não importando que a natureza dos serviços revele a necessidade permanente do trabalho.

A crescente competição global, a qual impulsiona as empresas a um curto ciclo de vida de seus produtos e serviços, onde se exige um rápido desenvolvimento destes. As organizações estão reconhecendo que devem atualizar suas origens tecnológicas (tanto internas como externas) para um rápido melhoramento.

Outro fator que motiva a utilização da terceirização, é o aumento da pressão para o crescimento das margens de lucros e a diminuição dos custos. Existe muito recurso humano especializado e apto a um custo baixo, devido ao grande número de profissionais talentosos disponíveis ao mercado graças a reengenharia e ao downsizing dos últimos anos.

Os principais motivos que levam uma organização a terceirizar sua área de informática, referem-se à diminuição de custos da produção, ao foco na atividade alvo, ao desgaste com recrutamento e treinamento e às incertezas no ciclo de vida dos sistemas.

Nas empresas públicas e no governo, a terceirização foi uma solução encontrada para vencer a grande burocracia para contratação de pessoal. Quando se pensa em contratar um determinado número de funcionários, desde a aprovação de um edital de concurso, até se ter o servidor treinado, pode levar 2 anos. Isso hoje, torna-se impossível para qualquer gestão de negócio. Isso sem contar as leis que regem o funcionalismo público, seu regime de contrato, que fazem a máquina governamental lenta e desatualizada em relação ao mercado.

Pesquisas indicam que os quatros primeiros motivos que levam as empresas a terceirização em TI, referem-se ao acesso imediato a novos recursos humanos, à focalização na atividade-fim, à expectativa de custos e às questões relacionadas ao desempenho.

3. Fases da Terceirização

- Planejamento
- Elaboração do Edital
- Transição dos Serviços
- Gerenciamento dos Contratos

Deve-se ter muito cuidado com a fase de transição dos serviços, pois a multa não resgata a imagem da empresa.

- a) Auditar o serviço para garantir o cumprimento das cláusulas contratuais
- b) Constatar a capacidade para execução dos serviços por parte do parceiro. Ou seja, analisar as qualidades dos empregados.
- c) Manter um contingente emergencial.
- d) Realizar um esclarecimento interno, pois a resistência interna deve ser prevenida através de discussões prévias, para não dar chance aos boato e diminuir a ansiedade.

Na fase de gerenciamento de contratos, deve-se estabelecer modelos de acompanhamento de resultados, identificando problemas e causas do não atingimento total ou parcial dos objetivos, propor correções, agir proativamente minimizando dificuldades e maximizando vantagens.

4. Terceirização Na Administração Pública

No setor público há grande expansão de serviços terceirizados desde a edição do Decreto-Lei 200, que recomenda, no âmbito da Administração Direta e Autárquica, sempre que possível, a contratação de serviços de forma indireta, quando for conveniente. O objetivo do legislador foi impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa.

5. Diferenças Entre a Terceirização no Brasil e em Outros Países

Em países como os Estados Unidos, é comum a terceirização de atividades ou funções por prazos determinados que podem ser desde algumas horas até meses e anos. No Brasil, os contratos são mais complexos e dificilmente uma empresa é contratada por apenas algumas horas. Além disso o conceito de vínculo empregatício também é diferente.

Enquanto nos EUA os empregadores podem contratar funcionários por períodos preestabelecidos ou por tempo indeterminado, no Brasil, somente empresas de terceirização estão autorizadas por lei a contratar e fornecer mão-de-obra temporária e ainda no limite máximo de seis meses.

Ainda sobre contratação de mão-de-obra, outra diferença fundamental é que em muitos países o trabalhador terceirizado pode optar por um salário menor ou maior dependendo de seu interesse em trabalhar em determinada empresa. Já no Brasil, os sindicatos de trabalhadores definem com as grandes empresas os pisos salariais de cada categoria, e um funcionário, deve receber este piso, independente de quanto um funcionário terceirizado custa de fato para a tomadora em relação a um contratado seu e por prazo indeterminado.

6. Capacidade Das Empresas Para Terceirização

Em geral, pode-se considerar que as empresas capacitadas para a terceirização necessitam apresentar:

- Política de administração de fácil auditagem;
- Know-how apropriado;
- Qualidade e Custos Competitivos;
- Infra-estrutura e logística compatível

7. Qualidade Na Contratação Do Serviço Terceirizado

A qualidade dos serviços terceirizados começa pela maneira como as Empresas Clientes selecionam seus futuros parceiros. O ideal no método de seleção seria convocar pelo menos três empresas, após a checagem e seguir as instruções abaixo:

- Buscar informações em departamentos como o de recursos humanos, jurídico e produção, avaliar os equipamentos utilizados pela empresa e até mesmo conhecer as suas instalações.
- Outro ponto importante inovador é ouvir os empregados do futuro parceiro, conversar com empresas que já utilizam os seus serviços, conhecer os planejamentos a curto e longo prazo e, principalmente, a filosofia central da empresa.
- Após todos estes levantamentos, o resultado final certamente restringirá os riscos.

8. Vantagens

Ao se discorrer sobre out sourcing ou “terceirização” temos a impressão de que se trata de mais uma das novas “ondas” da administração moderna. Entretanto não se trata de nenhuma novidade. Quem não se lembra dos famosos “prestadores de serviços” que sempre estiveram lado a lado nas empresas e instituições, como parceiros de negócio, desempenhando serviços que não eram o foco do negócio de suas contratantes. Assim verificamos que o aperfeiçoamento nas práticas e relações entre contratadas e contratantes nasceu esse novo termo “terceirização”. Elencar as vantagens da terceirização é o mesmo que elencar as vantagens das antigas “prestadoras de serviços”. Vejamos então algumas dessas vantagens gerais:

- Espaço Físico: Evita gastos com aluguel ou a utilização de áreas úteis da sua empresa.
- Hardware e Software: Evita gastos com aquisição, manutenção e atualização de grandes equipamentos de telefonia e de informática, bem como dos seus sistemas operacionais.
No caso da TI:
Treinamento de pessoal;
Sintonia com as últimas tendências uma vez que isto é a atividade fim da contratada.
- Administração de Recursos Humanos: Evita igualmente gastos com a contratação e administração de pessoal, que geram despesas com salários, encargos sociais e trabalhistas, além de outras agregadas, como transporte, luz, água, etc.
- Contratações e Demissões:
A terceirização permite aumentar ou reduzir as jornadas de trabalho sempre que necessário, sem a necessidade de assumir custos com contratações, treinamentos e demissões, além de evitar os desgastes de imagem decorrentes das demissões.
- Horas Extras, Noturnas, Domingos e Feriados: A terceirização também permite os ajustes rápidos decorrentes de picos de demanda, sem a utilização de recursos onerosos, que podem crescer em até 100% o custo-hora da atividade.
- Economia Real: Gerada pelo alto ganho de produtividade que a contratação de serviços de Call Center/Telemarketing/TI. Muito mais do que montar uma estrutura própria, a terceirização produz benefícios financeiros imediatos, evitando o alto investimento de montagem de uma operação desta natureza; também sintonia com o mercado e últimas tendências.
- Legislação: A terceirização exige o cliente das preocupações e responsabilidades previstas na legislação, notadamente a Norma Regulamentadora NR 17, conforme portaria 3.751, de 23 de novembro de 1990, a saber; desde de que o serviço prestado seja executado fora da propriedade da contratante.

A seguir algumas das vantagens no aspecto macroeconômico:

- a) a criação de novas empresas e mais arrecadações fiscais;
- b) o enxugamento de grandes organizações ineficientes (principalmente públicas);
- c) a geração de emprego e distribuição de renda;
- d) a transferência de tecnologia interfirma, aumentando a eficiência global.

E agora, no aspecto microeconômico:

- Em relação à competitividade organizacional:
 - a) acabar com a acomodação e a ineficácia da estabilidade no emprego;
 - b) maior agilidade (resposta a curto prazo), conforme a demanda de entrada/saída de produtos/serviços no mercado ou para usuários. Também pela transformação do custo fixo em variável, e às estruturas mais leves;
 - c) a agilidade no processo decisório, devido a simplificação na estrutura organizacional;
 - d) o aumento nos lucros devido ao aumento de eficiência (redução de custos);
 - e) o contato apenas de empresa para empresa;
 - f) a diminuição do corporativismo;
 - g) o enxugamento, redução de níveis hierárquicos e de largura da base na estrutura organizacional da terceirizante;
 - h) o estabelecimento de parcerias e diminuição da burocracia;
 - i) Maior facilidade de implantação de programas de qualidade total (devido ao tamanho reduzido);
 - j) a flexibilidade econômica (adaptabilidade a mudanças), devido à redução de custos fixos;
 - k) a focalização com ganhos de especialização e eficácia, concentrando-se naquilo que a empresa faz de melhor (core-competence), aqui tomo a liberdade de recriar o termo: VOCAÇÃO;
 - l) maior proximidade com o mercado (melhor percepção das necessidades dos clientes);
 - m) manter a competitividade, crescimento rápido;
 - n) melhorar a administração do tempo da empresa;
 - o) uma revisão estrutural e cultural da empresa.
- Em relação ao custo:
 - a) o corte no excesso de pessoal e acabar com a ociosidade quando em baixas demandas;
 - b) a desmobilização de ativos;
 - c) a diminuição de reclamatórias trabalhistas (já elencada anteriormente);
 - d) o ganho e o reaproveitamento do espaço físico ou colocado em disponibilidade (também já elencado anteriormente);
 - e) o ganho pela economia em escala (demanda) e aumento da curva de aprendizagem na parceria, aumentando eficiência e reduzindo custo, com reflexo na terceirizante;
 - f) a pulverização de ação sindical ao reduzir a sua base de representação e, conseqüentemente, seu poder político e econômico, criando condições de

desmobilização para movimento grevistas; entretanto é questionável um item: nem toda mobilização tem foco em explorar a entidade patronal, nos últimos movimentos que se viu no país, foram em defesa da própria instituição e por racionalização de administração/processos afim de garantir sobrevivência da instituição como um todo (caso das montadoras);

- g) a racionalização das compras e redução dos estoques com diminuição dos desperdícios;
- h) a redução do passivo trabalhistas empresas terceirizantes;
- i) a transformação do custo fixo em variável. Com manutenção do faturamento e diminuição do imobilizado.

- Em relação ao desempenho em TI:

- a) a maior comodidade aguardando apenas os resultados dos processos;
- b) a despreocupação com suprimentos para esta área;
- c) a elevação do nível de serviço de TI, com aumento da satisfação do usuário/cliente;
- d) a eliminação da preocupação de reciclagem no recrutamento e treinamento nesta área exigidos constantemente pelo turn-over dos profissionais em informática;
- e) a redução do ciclo de vida de desenvolvimento de novos produtos;
- f) a facilidade de implantar outros sistemas sem prévio desenvolvimento, (se espera que muitos sistemas prontos possam auxiliar neste caso);
- g) a flexibilização técnica (adaptabilidade e mudança), ou seja, a facilidade de desvinculação de tecnologias ultrapassadas (morosidade para especializar/treinar pessoal interno para a nova tecnologia);
- h) a objetividade de análise custo x benefício em novos projetos de TI;
- i) maior possibilidade de controle sobre especificações técnicas, prazo, preço, qualidade, volume da produção, etc. devido à visibilidade contratual e financeira, pois há um maior paternalismo com o pessoal de casa;
- j) a previsibilidade de gastos (custo x investimento) em TI, com ou sem diminuição;
- k) a transferência da responsabilidade pela operação de sistemas (questionável).

Embora sendo muitas as vantagens elencadas, é preciso se ter em mente que a terceirização sem observação dos critérios que serão descritos nos tópicos abaixo, caracteriza numa simples justificativa para uma decisão irresponsável uma vez que a **informação** sempre é foco ou atividade alvo; e a formação de talento por meio de treinamento é que traz vantagem competitiva e que a terceirização não elimina a incerteza, mas apenas transfere o risco.

9. Desvantagens

A *Gartner* divulgou números que prevêm que 80% dos trabalhos de TI deverão estar terceirizados em 2005, nas empresas com faturamento superior a 200 milhões de dólares. No entanto, metade delas não conseguirá atingir seus objetivos iniciais, por falhas na formulação da estratégia de terceirização, como mal gerenciamento, não adequação da terceirização aos negócios da empresa e escolhas equivocadas sobre quais serviços terceirizar.

Os argumentos contra a terceirização não incidem tanto sobre o conceito em si, mas na forma como é utilizado. Independentemente do tipo de razões associadas, eis as desvantagens mais freqüentes:

Impacto sobre Recursos Humanos:

- Desmotivação e resistência do pessoal interno, gerada pelas instabilidades associadas ao processo;
- Degradação do moral, sentimento de menosprezo, queda de produtividade, ansiedade gerada pelos rumores de demissões, ameaça de demissão, agravados pela demora ou falta de informações;
- Os funcionários que permanecem na empresa, após um período de reestruturação com enxugamento dos quadros, sentem que foram poupados naquele momento, mas simultaneamente, sentem-se inseguros em razão da incerteza quanto à sua permanência futura;
- Ressentimentos relativos ao antigo empregador, no caso de transferência de pessoal;
- Ocorrência de disputas entre o pessoal interno e terceirizado;
- Menor dedicação e envolvimento por parte do sub-contratado, provocada pela alta rotatividade do pessoal. Funcionários muito qualificados e requisitados no mercado podem escolher onde trabalhar e geralmente preferem prestar consultoria (administradores de bancos de dados, por exemplo);
- Perdas dos direitos do trabalhador. O profissional terceirizado tem todos os direitos previstos na CLT, como férias, 13º salário, aviso prévio, fundo de garantia e seguro-desemprego, mas nem sempre as prestadoras de serviços respeitam esses direitos. É comum que as consultorias deixem de lado os direitos trabalhistas dos prestadores de serviço, propondo salários mais altos aos profissionais.

Impacto sobre os Negócios:

- Perda de controle estratégico, de flexibilidade e reação lenta às mudanças — sobretudo às alterações de tecnologia e de mercado;
- As atividades transferidas podem tornar-se estratégicas;
- Dificuldade de prever o futuro devido a contratos desajustados. As empresas devem preservar a habilidade de ver o futuro, mantendo uma estrutura interna capaz de alinhar as tecnologias disponíveis com os modelos de negócios da empresa. Grandes organizações estão seguindo o caminho de volta por terem experimentado problemas com a terceirização das áreas estratégicas dos sistemas de informações;
- Quebra nos níveis de serviço e diminuição do nível da satisfação — quer dos clientes, quer dos empregados. Para medir a eficiência dos serviços terceirizados deve ser adotar métricas bem definidas e colocadas no contrato de serviço. As métricas ajustam as expectativas de ambos os lados. A empresa contratante de definir uma pessoa ou equipe para administrar o contrato para proteger os interesses da empresa. É ilusão imaginar que uma empresa especializada em atividades de terceirização não precise de supervisão;
- Perda de know-how e capital intelectual;
- Possibilidade de conflitos de interesses. O que é melhor para a empresa que terceiriza parte de seu negócio, e o que é mais interessante para os terceiros que

precisam manter a lucratividade de seus contratos? O termo “parceiro” não é satisfatório para descrever a relação entre o fornecedor e o seu cliente devido ao fato de não observarem os mesmos motivos de lucro;

- A empresa terceirizada pode prestar o mesmo serviço aos concorrentes, provocando a perda de vantagens competitivas na gestão da informação, como fator de diferenciação no mercado. Se a empresa não detiver os direitos exclusivos sobre o software, que tipo de supremacia estratégica ela terá em relação aos seus concorrentes? Como pode haver vantagem competitiva se o programa é o mesmo que seus concorrentes utilizam, comprado da mesma *software house*?
- A inexperiência do terceirizado. Algumas empresas adotam a prática de comparecer à reunião de venda com Ph.Ds., mas empregar funcionários inexperientes no projeto. Terceirizar não garante mão-de-obra atualizada em termos de novas tecnologias. Após um período o terceirizado pode não receber cursos, ficando defasado tecnicamente;
- Incerteza quanto à evolução do negócio. Risco de surgirem, num futuro próximo, prestadoras de serviço mais eficientes e com maior diversidade de soluções, ou de surgirem melhores alternativas em relação ao desempenho das atividades, ou ainda de a organização se encontrar numa situação fragilizada e sem competências internas para se adaptar às mudanças;
- A dependência em relação à terceirizada proporciona a ameaça de oportunismo e perda de capacidade negocial frente ao fornecedor nos anos seguintes. Se a empresa já estiver “amarrada” ao fornecedor, eventuais mudanças gerariam custos elevados.

Impactos Financeiros:

- Reduções de custos que não acontecem. Estima-se que 64% das empresas tem a diminuição de custos como fator principal da terceirização e que trinta por cento delas não alcançaram os seus objetivos (Computerworld 03/03). Algumas vezes, as despesas com profissionais terceirizados podem ser maiores do que os custos com funcionários efetivos. As consultorias costumam ser altamente especializadas e cobram caro pela prestação de serviços (que pode ser ou não compensado se houver aumento de produtividade/clientes). Embora seja verdade que os encargos sociais dupliquem o valor pago pela empresa a cada funcionário, na grande maioria dos casos essa redução de custos não ocorre com a terceirização, pois muitas vezes o salário pago ao terceiro é maior que o pago ao funcionário da empresa (principalmente se este não tiver as regalias da CLT) e a consultoria ainda abocanha o percentual necessário para cobrir os seus custos e a sua margem de lucro. Uma outra razão pela qual as empresas nem sempre economizam o dinheiro que pretendiam, especialmente com seu primeiro contrato de terceirização, é porque elas demitem pouco ou em demasia. Às vezes, o número de profissionais que permanece é tão pequeno que os funcionários não têm os recursos para otimizar o trabalho;
- Não repasse das reduções de custos dos recursos tecnológicos. Os fabricantes lançam constantemente novas tecnologias no mercado e muitas vezes há reduções nos custos dos equipamentos e ferramentas e estas não são repassadas à contratante. A Xerox enfrentou esse tipo de problema há cerca de 12 anos, quando se envolveu em um dos maiores contratos de terceirização daquela época. Os preços de

hardware estavam caindo, mas o contrato não especificava que a fabricante tinha de repassar essas economias;

- Eventual ocorrência de custos adicionais. Cerca de 38% das empresas que terceirizaram reclamaram de custos adicionais que não eram esperados, depois que seus contratos começaram a vigorar. Em muitos casos por uma expectativa “muito otimista” ou problemas de planejamento. Frequentemente os fabricantes ou terceirizados cobram a mais por mão-de-obra, licenças de software ou outras áreas, depois que um contrato passou a vigorar. Algumas empresas utilizam a tática de fechar o contrato com um preço mais baixo e depois aumentá-lo, depois que o contrato começa a vigorar.

Impactos sobre a Tecnologia:

- Perda de confidencialidade e diminuição da segurança. Com a abertura da empresa á entrada de uma prestadora de serviços, aumenta o perigo de vazamento de informações estratégicas da empresa, dados de clientes e transações;
- Perda da capacidade de utilização inovadora de TI. No caso da empresa terceirizada prestar o mesmo serviço aos concorrentes;
- Perdas na qualidade de serviço devido à inexperiência e falta de comprometimento do contratado.

10. Caso Prático

Terceirização na Tecnologia do Banco Múltiplo.

O Banco Múltiplo é um grande Banco do setor público e conseqüentemente possui um grande centro de Tecnologia da informação. Suas atividades de tecnologia estão concentradas na cidade de Brasília, restando parte do processamento nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo.

O objetivo dessa pesquisa, é levantar o grau de terceirização de todos os setores de uma tecnologia e não só da parte de desenvolvimento de software. Entendemos que todos os agendes oferecem risco e merecem atenção. Deve-se levar em conta, desde a alta administração até o pessoal da limpeza. De alguma forma, sempre haverá algum aspecto de segurança ligado a um deles.

Partindo dessas premissas, iniciamos o levantamento na guarita de acesso ao conglomerado. A segurança é efetuada por guardas armados, cuja responsabilidade de fiscalizar a entrada dos recintos, com crachá, é toda deles. Além da entrada principal, eles controlam todos os locais de acesso aos prédios e se posicionam em pontos estratégicos segundo esquema montado por especialistas no assunto. É uma área crítica de segurança, mas pela tradição e controle que é exercida sobre ela, funciona muito bem.

Limpeza da área externa e interna dos prédios. Efetuada corretamente por uma empresa terceirizada. Assim como a segurança, todo o serviço de limpeza é terceirizado, porém, seu risco é bem menor.

Cafezinho, cozinha central, copa, atendimento a administração e salas de reuniões. Terceirizada pela mesma empresa que efetua a limpeza. Risco muito baixo.

Recepção, telefonistas e Call Center. Todos corretamente terceirizados. As recepcionistas se posicionam em balcões nas entradas dos prédios, no atendimento ao

comitê administrativo, bibliotecas e outros. O Call Center é controlado e monitorado por funcionários, obedecendo a regras de escala de dificuldades que dependendo do grau de complexidade, pode ser acionado também funcionários. As telefonistas são em número reduzido, atendendo apenas a parte administrativa.

Bombeiros, eletricitas, carpinteiros, chaveiros, estivas e serviços gerais, também todos terceirizados. Com exceção dos bombeiros que possuem um tratamento específico em virtude da peculiaridade de suas atividades, todos os outros serviços são monitorados por uma central administrativa, que registra o pedido, analisa, verifica e executa as obras solicitadas. Essas atividades são de risco médio. Mal executadas podem parar alguma parte dos trabalhos dentro da área tecnológica.

Manutenção física da rede de dados e da rede telefônica. Toda terceirizada. O risco e a complexidade já são maiores. O controle também é mais rígido. Os serviços são obrigatoriamente solicitados por funcionários, para uma central controlada por funcionários, que requisitam e controlam os serviços das empresas terceirizadas.

Manutenção do parque de Microcomputadores, Impressoras, sistemas operacionais e aplicativos nos micros. Os procedimentos são os mesmos do item anterior, porém, com mais complexidade. Nesse caso, além dos procedimentos de segurança, existem os controles de patrimônio e de licença para softwares. Esses controles são efetuados por aplicativos desenvolvidos para esse fim e controlados por funcionários.

Manutenção lógica da rede interna, metropolitana, nacional e seus servidores. Pouco terceirizada e totalmente controlada por funcionários. Toda a segurança é controlada por funcionários.

Mainframes, sistema operacional de grande porte e Banco de Dados. Só é permitido o monitoramento por funcionários treinados e autorizados. A manutenção preventiva, as atualizações e as crises, são acessadas pelos fabricantes.

Desenvolvimento de sistemas e manutenção de bases corporativas. As diretrizes, levantamentos e especificação são efetuadas por funcionários. A análise e a modelagem tem apoio de terceiros. Já a programação tem um número maior de terceirizados por ser serviço mais burocrático. O que é bom ressaltar neste caso, que a inteligência dos sistemas é toda controlada por funcionários.

Segundo as análises acima efetuadas, é fácil concluir que praticamente todas as atividades meio da tecnologia estão terceirizadas. Ressaltamos também, que a empresa em questão, é um exemplo de boas práticas em terceirização de serviços a ser seguido pelo mercado, principalmente pelo setor público.

Os principais problemas de terceirização encontrados, estão diretamente ligados ao fato de o Banco ser controlado pelo poder público. A lei impõe condições para compra e contratações de serviços, muitas vezes atrapalhando as boas práticas de gestão. O Banco concorre no mercado com os bancos privados e eles estão livres dessas amarras.

Um exemplo típico desse problema, é a compra de microcomputadores. Para garantir assistência em longo tempo, o banco paga até o dobro do preço. Passados o período de instalação, toda manutenção terá que ser efetuada pelo fornecedor para não correr o risco de perda da garantia. Os pequenos reparos causam um prejuízo tremendo para o Banco. Um mouse que no mercado não custa mais do que R\$ 10,00, leva até 5 dias para ser trocado. Levando-se em conta que um analista custa em torno de R\$ 9.000,00 mensais, dependendo do tempo que a empresa demora para fazer a manutenção, o seu custo indireto pode ser maior que a máquina como um todo. Se o Banco comprar pelo preço normal de mercado, com as garantias normais oferecidas pela venda a varejo, pode-se comprar uma reserva de

micros, teclados e outros periféricos que costumam dar problema, sem depender da boa vontade dos fornecedores.

Em todas as atividades exercidas pelo ser humano, existem distorções e modelos imperfeitos tendo que ser aperfeiçoados com tempo. A terceirização no Banco múltiplo se consideradas os desvios previsíveis como citado, é modelo exemplar, muito bem controlado e com ótimas previsões para o futuro da tecnologia desse banco.

11. Conclusão

Este trabalho teve como objetivo identificar o que leva às organizações à escolha estratégica de terceirização de suas áreas de tecnologia da informação (TI), bem como os principais resultados obtidos.

Mais uma vez cientificamos que: terceirizar todas as atividades que não são o foco da empresa pode ser economicamente viável, entretanto no momento em que essa terceirização começar a englobar também a inteligência da empresa (leia-se atividade-chaves e que dependem de informações estratégicas) fatalmente os resultados poderão ser desastrosos.