

FÁTIMA PEREIRA NUNES AVELINO

**CONTROLE DE ATIVIDADES DE TERCEIRIZAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE
FACILIDADES**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de MBA em
Gerenciamento de Facilidades.

Orientador: Paulo Eduardo Antonioli

**São Paulo
2015**

Catálogo-na-publicação

Avelino, Fátima Pereira Nunes

Controle de atividades de terceirização no gerenciamento de facilidades / F. P. N. Avelino -- São Paulo, 2015.

77 p.

Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. PECE – Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1.Terceirização 2.Gerenciamento de facilidades I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. PECE – Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t

FÁTIMA PEREIRA NUNES AVELINO

**CONTROLE DE ATIVIDADES DE TERCEIRIZAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE
FACILIDADES**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de MBA em
Gerenciamento de Facilidades.

Orientador: Paulo Eduardo Antonioli

**São Paulo
2015**

À Deus que me permitiu conquistar mais um objetivo, e a todos que direta ou indiretamente me deram força, auxílio e incentivaram durante estes anos e contribuíram para que essa meta fosse alcançada.

AGRADECIMENTOS

Ao meu marido, Luciano Avelino, por sua enorme paciência e apoio incondicional, por lidar com meu mau humor na correria da última hora, por todas as alegrias que preenchem o nosso dia-a-dia e as nossas duas lindas filhas – Laura e Julia, pelo amor, confiança e apoio irrestrito.

Aos meus pais, Ana e Valdomiro, pelo amor e carinho e por me proporcionarem a oportunidade de trilhar novos caminhos e conhecer novos mundos.

A Shire Farmacêutica por ter acreditado em mim e oferecido esta chance de aprimoramento e aprendizagem.

Ao meu orientador, Prof. Paulo Eduardo Antonioli por aceitar e apoiar o tema da dissertação, pelas sugestões de leitura, pela disponibilidade e pelas observações.

E aos colegas de curso pelas trocas de experiências e amizade conquistada.

“Quem nunca errou não experimentou
algo novo.”

(Albert Einstein)

RESUMO

Busca-se com o presente estudo auxiliar o gerente de facilidades de organizações de qualquer ramo de atividade e porte, a ser bem sucedido nos processos de terceirização, o que requer inicialmente a identificação das atividades que podem ser terceirizadas concomitantemente com o estabelecimento de formas de controle destes processos, através do emprego de mapeamentos e monitoramento dos resultados obtidos, que permitam corrigir os desvios de cenários esperados, suportando desta forma a atuação estratégica do gerenciamento de facilidades dentro das organizações. Para tanto é preciso desenvolver habilidades de avaliar recursos humanos, materiais e minutas contratuais, identificar parceiros de negócios com a finalidade de mitigar riscos às rotinas operacionais críticas, através da utilização de indicadores de desempenho. Almeja-se assim que o gerente de facilidades encontre neste trabalho, material referencial que o ajude a compreender alternativas para o desempenho de suas funções ligadas a terceirização.

Palavras-chave: Terceirização. Gerenciamento de Facilidades. KPIs.

ABSTRACT

This study seeks to assist the facilities manager from organizations of any activity and size to be successful in outsourcing processes, which initially requires the identification of activities that can be outsourced concurrently with the establishment of forms of control of these processes through the use of results' mapping and monitoring, that allow to correct deviations of expected scenarios, thus supporting the strategic performance of facilities management within organizations. For that, the professional will need to develop skills to assess human resources, materials and contracts, identify business partners in order to mitigate risks to critical operational routines through the use of performance indicators. With this paper, it is expected that the facilities manager finds a reference material that will be helpful to understand alternatives to the performance duties related to outsourcing.

Keywords: Outsourcing. Facilities Management. KPIs.

LISTAS DE FIGURAS

	Assunto	Página
Figura 1	Gerenciamento de Facilidades	15
Figura 2	Governança do Gerenciamento de Facilidades	18
Figura 3	Governança do Gerenciamento de Facilidades	19
Figura 4	Medição de desempenho	23
Figura 5	Forças competitivas que moldam a estratégia	28
Figura 6	Serviços e atividades que podem ser terceirizadas	33
Figura 7	Tipos de terceirização	34
Figura 8	Modelos de terceirização de serviços de gerenciamento de facilidades	34
Figura 9	Gráfico de vantagens da terceirização	37
Figura 10	Gráfico de desvantagens da terceirização	37
Figura 11	Gráfico de atividades de GF desempenhadas em casa e terceirizadas	38
Figura 12	Gráfico de dificuldades enfrentadas pelas empresas terceirizadas na prestação de serviços	39
Figura 13	Gráfico de estabelecimento de padrão de nível de serviço	40
Figura 14	Gráfico de alavancas para flexibilidade e entrega nos contratos de prestação de serviços – terceirização	41
Figura 15	Contratação externa – abordagem estruturada	42
Figura 16	Cronograma de atividades de implantação de serviço terceirizado	45
Figura 17	Modelo de BSC considerado eficaz	52
Figura 18	Mapa estratégico do sistema de saúde <i>St. Mary's Duluth Clinic</i> (SMDC) Clínica Santa Maria Duluth	58
Figura 19	Melhoria do processo – ciclo PDCA	63
Figura 20	ISO 12207 – norma aplicada a engenharia de software	64

LISTAS DE TABELAS

	Assunto	Página
Tabela 1	Vantagens e fatores restritivos da terceirização	36
Tabela 2	Lista de controle para contratação	46
Tabela 3	Processo de elaboração do BSC	54
Tabela 4	Perspectiva do cliente: objetivos e indicadores	55
Tabela 5	Perspectiva dos processos internos: objetivos e indicadores	55
Tabela 6	Perspectiva de finanças: objetivos e indicadores	56
Tabela 7	Perspectiva de aprendizado e crescimento: objetivos e indicadores	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAFAC	Associação Brasileira de Facilities - Facilidades
BSC	<i>Balanced scorecards</i> - indicadores balanceados de desempenho
BI	Business Intelligence – Inteligência do negócio
BIFM	<i>British Institute of Facilities Management</i> – Instituto Britânico de Gerenciamento de Facilidades
CAFM	<i>Computer-aided facility management</i> - Gerenciamento de facilidades auxiliado por computador
CLT	Consolidação da leis do trabalho
CMMS	<i>Computerized maintenance management system</i> - Sistema de gestão de manutenção informatizada
CPD	Centro de processamento de dados
EFQM	<i>European foundation for quality management</i> - Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade
GF	Gerenciamento de facilidades ou Gerente de facilidades
GJTA	<i>Global job task analysis</i> - <i>Análise de tarefas de trabalho global</i>
IFMA	<i>International facilities management association</i> – Associação do Gerenciamento de Facilidades internacional
ISO	<i>International organization for standardization</i> - Organização internacional para padronização
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> – Indicador chave de desempenho
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OS	Ordem de serviço
PDCA	<i>Plan</i> - planejar, <i>Do</i> - realizar, <i>Check</i> - verificar, <i>Act</i> - agir
RE&F	<i>Real estate & facilities</i> – Imobiliária e facilidades
RFP	<i>Request for proposal</i> - Solicitação de proposta
RH	Recursos Humanos

SLA	<i>Service level agreement</i> – Acordo de nível de serviço
SMDC	<i>St. Mary's Duluth Clinic</i> – Clínica Santa Maria Duluth
SEBRAE	Serviço brasileiro de apoio as micro e pequenas empresas
TI	Tecnologia da informação
UPS	<i>Uninterruptible power supply</i> - Fonte de alimentação ininterrupta
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE TABELAS	9
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	10
1. INTRODUÇÃO	14
1.1 DEFINIÇÕES – GERENCIAMENTO DE FACILIDADES	14
1.2 PAPEL DO GF	16
2. OBJETIVOS E METODOLOGIA	23
2.1 OBJETIVOS	23
2.2 METODOLOGIA	24
3. COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL, TERCEIRIZAÇÃO, VANTAGENS E DESVANTAGENS	25
3.1 COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL	25
3.2 TERCEIRIZAÇÃO	28

3.3	VANTAGENS E DESVANTAGENS	33
4.	RFP E CONTRATAÇÃO	40
4.1	RFP	41
4.2	CONTRATAÇÃO	46
5.	MÉTODOS DE CONTROLE	48
5.1	MAPA ESTRATÉGICO, BSC, KPI E SLA	48
5.2	PDCA	58
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
	REFERÊNCIAS	66

INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÕES – GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

O termo gerenciamento de facilidades - GF, possui várias definições, uma vez que o gerenciamento de facilidades pode assumir diversas configurações de acordo com as necessidades de cada organização em que está inserido.

Pela definição do IFMA - *International Facilities Management Association* - Associação do Gerenciamento de Facilidades internacional, gestão de facilidades é uma profissão que abarca múltiplas disciplinas, para assegurar a funcionalidade do ambiente, por meio da integração de pessoas, locais, processos e tecnologia.

Para o BIFM – *British Institute of Facilities Management* - Instituto Britânico de Gerenciamento de Facilidades, GF é uma das profissões de mais rápido crescimento no Reino Unido. O Gerente de Facilidade – GF, é responsável por muitos dos edifícios e serviços, que apoiam as empresas e outros tipos de organizações.

Nas últimas décadas o GF vem ganhando espaço dentro das organizações, trazendo visibilidade ao profissional que é responsável por atividades dinâmicas e agregadoras, centrado em serviços e pessoas. Atividades que muitas vezes no passado eram desempenhadas por pessoas de outras áreas, como RH – Recursos Humanos.

Na definição de Graça (2011): “O gerenciamento de facilidades (GF) é uma atividade profissional que tem por finalidade o planejamento e operação de processos eficientes, integrando edifícios, equipamentos e serviços (meios) visando prover o suporte necessário ao desenvolvimento das pessoas para a efetiva consecução dos propósitos (fins) das organizações. A atividade de GF deve gerar experiências significativas para usuários / clientes produzindo transformações positivas na atividade fim.”

Para Antonioli, GF é a “Integração de pessoas, espaços e tecnologia através do gerenciamento de processos de inter-relacionamento destes sistemas, visando a satisfação dos objetivos corporativos da organização que os contem.”

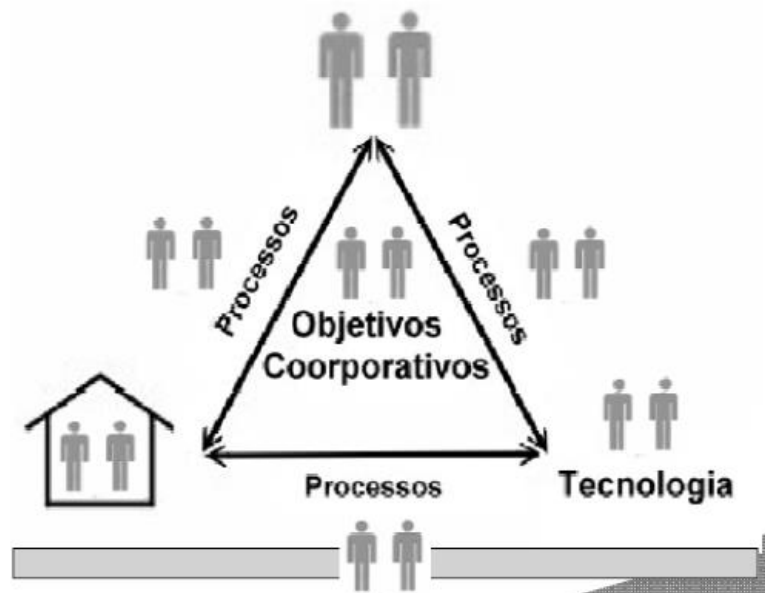


Figura 1 - Gerenciamento de Facilidades (ANTONIOLI, 2012)

O tamanho e segmento da organização moldam o departamento de GF, que responde por necessidades particulares e internas de cada empresa. De acordo com Barrett (1995), o GF pode vir a ser um:

- Gerente de escritório, que acumula esta função e sua função envolve primariamente a administração de serviços contratados, respondendo as demandas a medidas que apareçam.
- O GF pode ser responsável por um local único, que pode vir a ser uma organização suficientemente grande, mas sem filiais e os serviços são desenvolvidos por uma combinação de funcionários internos ou pessoal contratado.
- A organização pode estar em vários locais, mas na mesma região, exigindo do GF um controle centralizado que fornece política, visão geral, planejamento e suporte técnico, tendo a operação e manutenção também executadas sob seu controle direto.
- A organização pode ter múltiplos endereços, demandando do GF o gerenciamento de recursos, planejamento estratégico, política, suporte técnico e padronização de serviços de maneira complexa dada a geografia que pode impedir o

compartilhamento de fornecedores, com serviços executados e controlados regionalmente.

- Organização internacional com característica parecidas aos múltiplos endereços, acrescentando ao GF aspectos regionais relativos a legislação e cultura: linguagem, padrões éticos e morais.

O tipo de organização é uma variável que pode requerer especializações segmentadas e não apenas generalistas do GF. A organização pode ser um hospital, uma universidade, um centro comercial, *shopping center*, presídio, supermercado, laboratório farmacêutico, banco, CPD entre outros. Uma estrutura comercial, exige conhecimentos e experiências do GF diferentes de uma estrutura cultural, ou educacional, governamental, de saúde, industrial, lazer e entretenimento, religiosa, residencial, esportiva e recreativa, ou de uma infraestrutura técnica. A empresa pertencendo ao setor privado, público, regional, nacional ou internacional, demanda um grau de conhecimento mais especializado de um profissional que muitas vezes é generalista.

Resumidamente, a natureza dos desafios que se apresentam para o GF consistem no provisionamento de serviços e insumos necessários ao atendimento das necessidades dos usuários, de maneira que estes possam desenvolver as tarefas necessárias para atingir os objetivos da organização, seja na operação do edifício, sistemas prediais e manutenções, reformas, adaptações ou construções novas, etc.

Como já abordado, o GF pode ter diversos tamanhos e sua execução pode abranger a terceirização de muitos serviços – assunto abordado mais adiante.

1.2 PAPEL DO GF

São três as principais tarefas desempenhadas pelo gerente de operações, que neste caso, considera-se GF (JUNGMAN, 2012):

- Gerenciar as operações diárias procurando atingir desempenho exigido, balanceando a entrega e qualidade dos serviços com a produtividade dos recursos;
- Encontrar meios para melhorar continuamente os processos e motivar as pessoas para executar as operações mais eficazmente;
- Desenvolver uma estratégia de operações / GF para o futuro.

Ainda segundo Jungman, o GF precisa estar atento e administrar a pressão para o desempenho a curto prazo da organização – imediatismo, que pode deixar pouco tempo para o planejamento estratégico a prazo mais longo.

GF deve buscar integrar / balancear o pensamento sobre o futuro (estratégia) com a operação eficaz do presente. Idealmente as organizações devem incentivar e dar autonomia aos seus gerentes com informações, conhecimento e poder de decisão em suas áreas de atuação.

É necessário que o GF consiga administrar a pressão do imediatismo que pode diminuir seu tempo no desenvolvimento de estratégia e melhoria de operação, mantendo-o focado no gerenciamento das operações diárias, conforme figura 2.

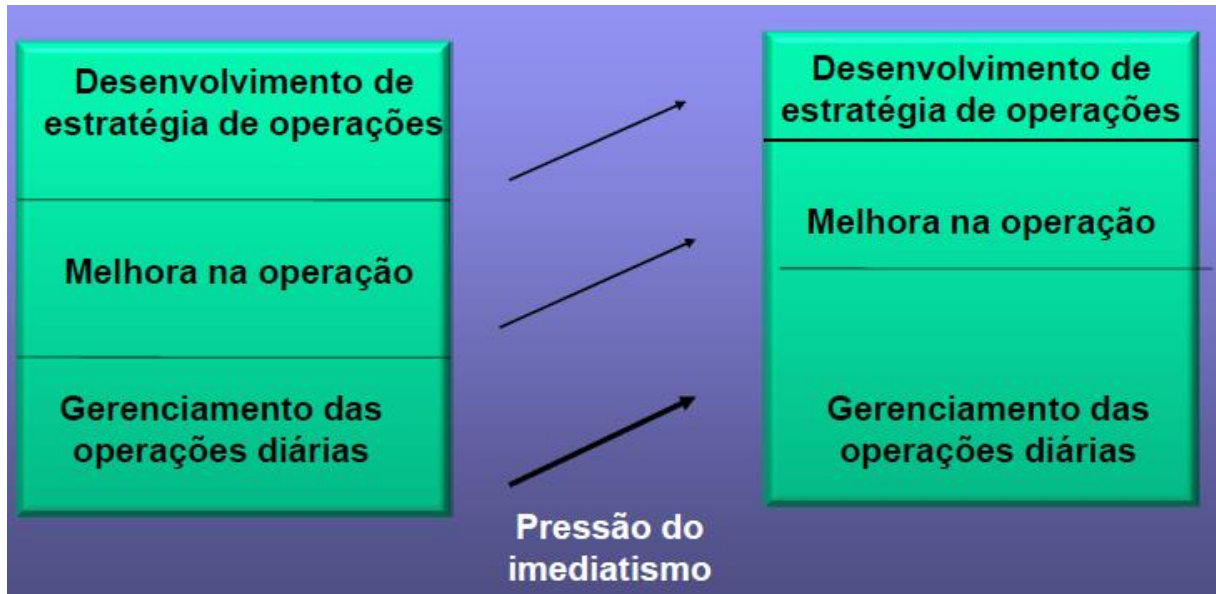


Figura 2 – Governança do Gerenciamento de Facilidades (JUNGMAN, 2012)

O GF é responsável operacional, tático e estratégico pelo segundo maior centro de custo da organização, muitas vezes atrás somente de Recursos Humanos – Folha de Pagamento. No quesito operacional, considera-se que o GF monitora e controla prestadores de serviço, desenvolve padrões e procedimentos. Taticamente o GF tem a responsabilidade de traduzir objetivos organizacionais para o operacional, viabilizando a assimilação e cumprimento de normas, leis e regulamentos, trabalho de curto e médio prazo. Estrategicamente falando, o GF tem como papel o desenvolvimento de políticas, definição de diretrizes para os espaços, ativos, processos, serviços, gestão de impacto com o entorno, avaliações de riscos, relação com todos os interessados, interpretar, avaliar e comunicar mudanças em todos os níveis, atendendo a necessidade de seus clientes internos e externos, em um planejamento a longo prazo.

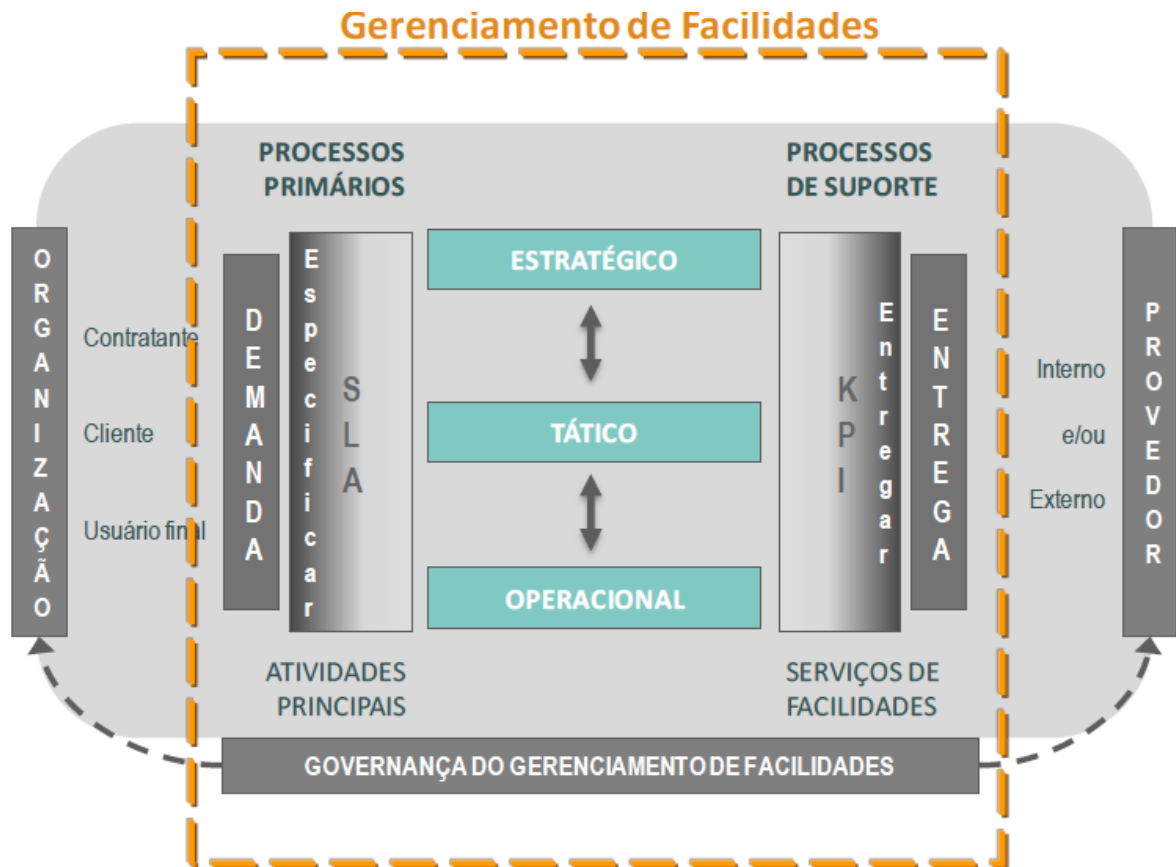


Figura 3 – Governança do Gerenciamento de Facilidades (adaptado de BARRETT; BALDRY, 2004)

A figura apresentada demonstra a importância e visibilidade que o GF vem ganhando no ambiente corporativo, atuando nos processos primários – foco da Empresa, e não somente nos processos de suporte ou área de suporte.

De acordo com o tamanho da organização as tarefas e áreas de atuação do GF possuem maior ou menor abrangência. Os serviços mais comuns sob responsabilidade do GF, executados por funcionários ou contratados / terceirizados são:

- Manutenção do ambiente construído;
- Decoração;
- Gerenciamento dos contratados para serviços de GF;
- Telecomunicações;
- Segurança predial;
- Recepção;
- Segurança no trabalho;
- Limpeza;
- Mensageria;
- Controle de correspondência – recebimento, envio, etc;
- Copiadoras e impressoras;
- Frota e estacionamento;
- Serviço de alimentação – seja água e café ou restaurantes;
- Agendamento de salas de reuniões;
- Seguros; e
- Arquivos de documentos em área interna ou externa.

Barrett e Baldry sugerem também uma lista de atividades típicas do GF:

Planejamento

- . Planejamento estratégico do espaço
- . Definição de padrões de planejamento e procedimentos
- . Identificação das necessidades do usuário
- . Layout dos espaços
- . Monitoramento do uso do espaço
- . Seleção e controle do uso dos ativos
- . Definição das medidas de desempenho
- . Uso dos sistemas de informação

Operação e manutenção

- . Ativar e manter o ambiente construído
- . Manter a estrutura do edifício atendendo aos requisitos dos usuários
- . Gerenciar e prover adaptações, sempre que necessário
- . Gerenciamento de energia
- . Segurança
- . Comunicação de voz e dados
- . Controle do orçamento operacional
- . Supervisão da limpeza e decoração
- . Gestão de resíduos e reciclagem

Imobiliário e construção civil

- . Projeto de edifício novo e gerenciamento de construção
- . Compra e venda e negociação de propriedades
- . Negociação de aluguéis
- . Investimentos imobiliários
- . Controle dos investimentos em aquisições, reformas, etc

Serviços Gerais e do escritório

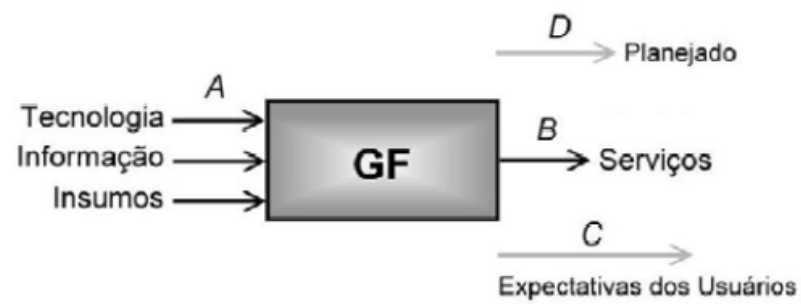
- . Providenciar e gerenciar serviços de apoio ao usuário
- . Providenciar material de escritório (papelaria e novos equipamentos)
- . Gerenciamento de contratos de serviços
- . Serviços de copiadoras e impressoras
- . Normas de arrumação e política de mesa limpa
- . Realocação de pessoal
- . Saúde e segurança do trabalho

As atividades e responsabilidades do GF, variam muito de organização para organização, e muitas vezes estão todas em um único pacote, sem a divisão planejamento, operações, manutenção, etc. O gerenciamento de projetos acaba sendo outra atividade constantemente atribuída ao GF, assim como o gerenciamento de pessoas e contratos.

Em 2009, O IFMA divulgou o resultado de uma pesquisa que definiu onze competências fundamentais que o profissional de GF deve ter, de acordo com o projeto *global job task analysis* – GJTA - análise de tarefas de trabalho global. As competências apontadas estão sendo incorporadas nos cursos oferecidos pela entidade:

- Comunicação – plano e processo de comunicação tanto para pessoal interno como para externos;
- Preparação para emergência e continuidade do negócio – desenvolvimento de planos e procedimentos de gerenciamento de risco e emergência;
- Gestão ambiental e sustentabilidade – gestão sustentável dos ambientes construídos e naturais;
- Finanças e negócios – desenvolvimento de planos estratégicos, orçamentos, análises financeiras e compras;
- Fatores humanos – propiciar ambiente saudável e seguro, segurança e desenvolvimento do time de GF;
- Liderança e estratégia – planejamento estratégico, organização e liderança;
- Operações e manutenção – serviços de operação e manutenção e serviço de ocupação;
- Gerenciamento de projetos – supervisão e gestão de todos os projetos e contratos relacionados;
- Qualidade – melhores práticas, melhoria de processos, auditorias e medições;
- Gerenciamento de propriedade e imobiliário – planejamento, aquisição e venda de propriedades;
- Tecnologia – tecnologia de gestão de instalações, sistema de gestão do local de trabalho.

Estas elevadas especificações evidenciam a participação do GF nos mais altos níveis da organização, a ponto de passar a ser cobrado não mais somente pela eficiência dos processos, mais também pela efetividade e eficácia dos mesmos, como demonstrado por Antonioli (2012).



B : A	Eficiência	Produtividade
B : D	Efetividade	Desempenho
B : C	Eficácia	Qualidade

Figura 4 - Medição de desempenho (ANTONIOLI, 2012)

2 OBJETIVOS E METODOLOGIA

2.1 OBJETIVOS

Procura-se como resultado deste trabalho, uma orientação simplificada, um guia com razões pelas quais as organizações decidem pela terceirização de serviços do Gerenciamento de Facilidades (áreas de apoio), assim como procura-se também auxiliar o Gerente de Facilidades de vários segmentos do mercado, na definição da melhor forma de gestão dos serviços terceirizados, visando-se manter a qualidade e a consistência do serviço, alcançando assim a satisfação dos clientes, sejam internos ou externos, assim como de todas as partes envolvidas.

Para tanto objetiva-se suportar processos para acompanhamento dos serviços terceirizados, criação de procedimentos e políticas, formalização contratual até o estabelecimento de métricas, garantias, mapeamento dos riscos e monitoramento dos resultados obtidos, corrigindo possíveis desvios de desempenho em tempo recorde, considerando a contratação de equipes especializadas - terceiros.

As justificativas e os objetivos são entender as razões pelas quais muitas empresas buscam a terceirização de áreas de apoio dentro das organizações, encontrar o parceiro ideal; definir acordos contratuais, buscando a transparência de interesses e objetivos, enfatizando a confidencialidade; definir o escopo de serviço (*Request For Proposal* - RFP), entender a necessidade de determinar os indicadores-chave de desempenho (*Key Performance Indicators* - KPIs) da área, definir parâmetros para o acordo de nível de serviços (*Service Level Agreement* - SLA); e determinar o monitoramento ou acompanhamento periódico dos resultados, seja por meio de reuniões, auditorias e/ou relatórios.

2.2 METODOLOGIA

A metodologia escolhida para obtenção das informações para elaboração foi a revisão bibliográfica em livros, teses, dissertações, revistas do mercado, internet, artigos publicados em periódicos, consulta de material que foi ministrado em aulas e resultado de pesquisas globais de associações da área.

3 COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL, TERCEIRIZAÇÃO, VANTAGENS E DESVANTAGENS

3.1 COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

Segundo Sobanski (1995), o crescente dinamismo e a competitividade encontrados no ambiente empresarial vem gerando novas formas de organização e interação entre os diversos agentes econômicos e sociais, ao mesmo tempo em que induzem a criação e consolidação de instrumentos e estilos de gestão adaptados as novas necessidades. Neste contexto, o planejamento estratégico veio se firmando nas empresas, como meio de orientação dos rumos e das ações da organização em seus ambientes externo e interno.

Pode-se acrescentar, como resumo de várias literaturas sobre o tema, que a competitividade organizacional pode ser vista como a capacidade de as empresas alcançarem seus objetivos, cumprirem sua missão, com mais êxito que as demais do mesmo ramo. Para conseguir crescer neste cenário globalizado de alta competitividade é preciso:

- Redução de custos (economia de escala e de espaço),
- Concentração de esforços no principal negócio da empresa,
- Dimensionamento adequado da força de trabalho,
- Aumento de produtividade,
- Conhecimento especializado e atualizado.

Alianças estratégicas, capital humano, confiabilidade, conhecimento, custos, fatores culturais, flexibilidade, inovação, qualidade, rapidez, relacionamento com clientes, responsabilidade social, sistemas de controle, técnicas de produção, tecnologias de informação e comunicação são fatores identificados que podem ainda contribuir para o estabelecimento de prioridades organizacionais, e podem ser considerados como orientadores na construção de instrumentos de gestão e na implementação de ações de melhoria da competitividade, conclusão de Roman et al (2012).

Pode-se considerar que o processo de terceirização em uma organização se bem executado, abrange muitos dos fatores aqui mencionados e contribui com os objetivos das organizações para prover melhores condições de competitividade no âmbito empresarial.

Na visão de Porter (1999), a competição empresarial como mostrada na figura 4, é composta por cinco forças que, juntas, governam e determinam a rentabilidade de um determinado setor, sendo elas: ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre os concorrentes atuais.

A observação de como se comportam estas forças e como influenciam na organização, torna-se essencial para a formulação de estratégias eficazes. O estabelecimento de uma estratégia eficaz perante estas cinco forças competitivas deve ser alinhado a um forte direcionamento.

Segundo Porter (1999), o grau da concorrência em uma empresa depende de cinco forças básicas:

1. A rivalidade entre os concorrentes existentes; a ameaça de novos entrantes traz novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais. As empresas se diversificam através de aquisições sacudindo o mercado;
2. A seriedade da ameaça, que depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e a reação dos concorrentes;
3. O poder de negociação dos compradores, que podem promover a disputa dos concorrentes;
4. A ameaça de produtos ou serviços substitutos. Do ponto de vista estratégico, exigem maior atenção, sujeitos a tendência/preço-desempenho em relação aos produtos do setor. Os produtos substitutos logo entram em cena e se alguns acontecimentos aumentam a competição no setor provoca uma redução no preço ou melhoria no desempenho;

5. O poder de negociação dos fornecedores, pois eles são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação de preço ou da redução da qualidade dos bens e serviços.

Porter (1999) afirma também que o conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na empresa. Como nem todas têm o mesmo potencial, as forças podem ser intensas em algumas e relativamente moderadas em outras. As forças mais conceituadas predominam e tornam-se fundamentais para a formulação de novas estratégias, explicação que pode ser tida com base na figura abaixo.

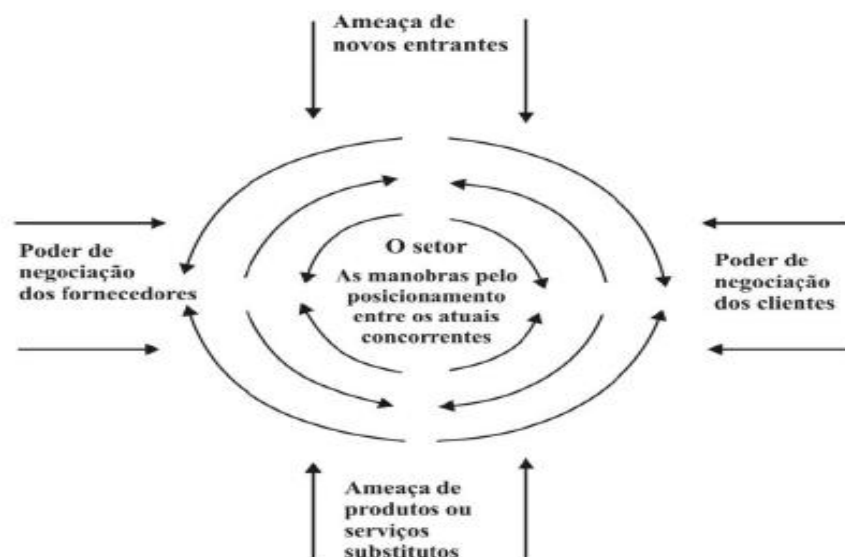


Figura 5 – Forças competitivas que moldam a estratégia (adaptado de PORTER, 1999)

De acordo com Slack et al., 1996, estratégia é o compromisso com a ação; é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e que tem o objetivo de atingir seus objetivos de longo prazo.

Acredita-se que a terceirização de serviços de apoio, ou seja, contratação de empresa especializada em determinado serviço / área, traga melhores práticas para dentro da organização, funcionando talvez de maneira estratégica para que a alta direção foque no negócio da Empresa, colocando-a em lugar de destaque no mercado.

Importante ressaltar que a expressão -- melhores práticas, frequentemente adotada pelas empresas, e por isso também adotada aqui, é uma forma (talvez equivocada) de referir-se a procedimentos padronizados incorporados em sistemas organizacionais. Essas práticas estão em constante atualização e evolução, e nem sempre representam, necessariamente, a melhor forma de fazer algo, mas a forma daqueles que tiveram suas práticas sistematizadas primeiro. Logo, a expressão deve ser entendida, a partir dessa perspectiva, como sinônimo de práticas padronizadas, independentemente de serem melhores do que outras práticas passíveis de serem utilizadas. Aqui serão relacionados os principais modelos de melhores práticas identificados na literatura. (TAROUCO; GRAEML, 2011)

3.2 TERCEIRIZAÇÃO

Cruz (2009) considera a terceirização como um fenômeno global, surgido no século XX, que foi adaptado ao sistema capitalista e aos seus objetivos face aos benefícios que a este poderia trazer: reduzir custos e aumentar a competitividade. Nesta época os Estados Unidos aliaram-se aos países europeus para combater a Alemanha e também o Japão. As indústrias de armamento não conseguiam abastecer o mercado, necessitando suprir o aumento excessivo da demanda e aprimorar o produto e as técnicas de produção. A solução encontrada foi a delegação de serviços a terceiros, que seriam contratados para dar suporte ao aumento da produção de armas, é o que conclui-se após pesquisa e leitura de vários artigos e trabalhos.

A indústria automobilística também marcou a história da terceirização com a passagem da produção em massa, conhecida como fordismo, para a produção flexível, o toyotismo. A Toyota foi a precursora da estrutura horizontalizada – definição adiante, que passou a ser adotada nas empresas mantendo-se as atividades primárias orgânicas e as atividades secundárias ou de apoio, terceirizadas. As organizações não mais precisavam se preocupar tanto com os detalhes de produção de suas matérias-primas ou itens utilizados nas suas linhas de produção, pois essa preocupação era transferida aos seus fornecedores. Criava-se, dessa maneira, uma rede de produtores e fornecedores, iniciando-se, nas indústrias, a delegação a terceiros da responsabilidade pela produção de um ou mais itens necessários ao seu funcionamento.

Para Martins (2009): Terceirização deriva do latim *tertius*, que seria o estranho a uma relação entre duas pessoas. Terceiro é o intermediário, o interveniente. No caso, a relação entre duas pessoas poderia ser entendida como a realizada entre o terceirizante e o seu cliente, sendo que o terceirizado ficaria fora dessa relação, daí, portanto, ser terceiro. A terceirização, entretanto, não fica restrita a serviços, podendo ser feita também em relação a bens ou produtos.

Alguns autores preferem o termo ‘terciarização’ em razão de que o setor terciário, na atividade produtiva, seria o setor de serviços, já que o setor primário corresponde à agricultura, e o secundário à indústria. Outros, entretanto, especialmente aqueles ligados à área de Administração de Empresas, usam o termo ‘horizontalização’ da atividade econômica, para designar o fato de as empresas transferirem, para outras, partes de suas funções exercidas diretamente.

A expressão terceirização resulta de neologismo oriundo da palavra terceiro, construído pela área de administração de empresas, fora da cultura do direito, visando enfatizar a descentralização empresarial de atividades para outrem, um terceiro à empresa (DELGADO, 2008). A definição no âmbito jurídico de terceirização pode nos ser dada por Martins (2009), que a compreende como uma complementaridade, um apoio mútuo:

Consiste a terceirização na possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que geralmente não constituem o objeto principal da empresa. [...] uma forma de contratação que vai agregar a atividade fim de uma empresa, normalmente a que presta serviços, à atividade-meio de outra. É também uma forma de parceria, de objetivo comum, implicando ajuda mútua e complementaridade. O objetivo comum diz respeito à qualidade dos serviços para colocá-los no mercado. A complementaridade significa a ajuda do terceiro para aperfeiçoar determinada situação que o terceirizador não tem condições ou não quer fazer.

Pode-se concluir que a terceirização consiste em transferir para outrem atividades consideradas secundárias, ou seja, de suporte, atendo-se a empresa à sua atividade principal. Assim a empresa se concentra na sua atividade-fim, transferindo as atividades-meio.

Seguindo esta linha, Delgado (2008) em definição clássica, arremata o significado do instituto da terceirização:

Para o direito do trabalho, *terceirização é o fenômeno pelo qual se dissocia a relação econômica de trabalho da relação justralhista que lhe seria correspondente*. Por tal fenômeno insere-se o trabalhador no processo produtivo do tomador de serviços sem que se estendam a este os laços justralhistas, que se preservam fixados com uma entidade interveniente. A terceirização provoca uma relação trilateral em face da contratação de força de trabalho no mercado capitalista: o obreiro, prestador de serviços, que realiza suas atividades materiais e intelectuais junto à empresa tomadora de serviços; a empresa terceirizante, que contrata este obreiro, firmando com ele os vínculos

jurídicos trabalhistas pertinentes; a empresa tomadora de serviços, que recebe a prestação de labor, mas não assume a posição clássica de empregadora desse trabalhador envolvido.

Terceirização pode também ser mencionada como ‘subcontratação’, ‘terciarização’, ‘filiação’, ‘recontratação’, ‘desverticalização’, ‘descentralização’, ‘exteriorização do emprego’, ‘focalização’, ‘parceria’, entre outros termos.

“A Terceirização não se constitui em modismo passageiro, mas numa ferramenta poderosa que pode trazer enormes benefícios para aqueles que demonstrem competência no exercício de sua prática” (SAAD, 2006).

Na área de Gerenciamento de Facilidades, tendo como base uma empresa farmacêutica, os serviços mais usualmente terceirizados, de acordo com Kishan e Cieslak (2012) são:

- O próprio gerenciamento de facilidades ou atividades como o planejamento orçamentário, operações e serviços;
- Manutenção do prédio, incluindo infra-estrutura – preventiva, corretiva e preditiva, desde o planejamento, agendamento e execução;
- Pequenos projetos – mudança de lugar, criação de novo ambiente;
- Serviços de limpeza – interior e exterior, paisagismo e controle de pragas;
- Serviço de alimentação – restaurante ou refeitório e cafeteria;
- Segurança – física e brigada de incêndio;
- Utilidades da fábrica – manutenções gerais;
- Serviços de suporte ao laboratório – calibração, lavagem de vidrarias e abastecimento de materiais de consumo;
- Descarte de resíduos – gerenciamento de todos os resíduos e incineração;
- Logística – recebimento e envio de produtos e logística reversa;
- Gerenciamento de serviços relacionadas ao funcionário – academia, creches, serviços médicos, odontológicos e etc.

A terceirização de serviços na área GF vem ano a ano, ganhando significado geográfico e ampliando seu escopo. Em 2010, uma pesquisa divulgada pela empresa de consultoria UMS Advisory Inc., líder em gestão global, listou os serviços que costumam ser terceirizados:

Planejamento dos espaços	Operações e Manutenções	Serviços Gerais	Serviços Especiais
Gerenciamento de mudanças	• <u>Manutenções e reparos</u> • <u>Equipamentos</u> • <u>Sistemas</u> • <u>Estrutura</u> • <u>Área Técnica</u>	• <u>Limpeza</u> • <u>Cafeteria</u> • <u>Segurança</u> • <u>Mensageria</u> • <u>Recepção</u> • <u>Copiadoras e impressoras</u> • <u>Jardinagem e paisagismo</u> • <u>Uniformes</u> • <u>Controle de pragas</u>	• <u>Serviços de laboratório</u> • <u>Serviços de fabricação</u> • <u>Programas corporativos</u>
Gerenciamento de projetos	• <u>Frota</u> • <u>Utilidades</u> • <u>Energia</u>		

Figura 6 – Serviços que podem ser terceirizados (UMS Advisory, Inc. 2010)

Pode-se constatar que o processo de terceirização pode ser avaliado como uma técnica contemporânea / atual de administração, com discernimento de aplicação (início, meio e fim), uma visão temporal (curto, médio e longo prazo) e visão estratégica, dimensionados para alcançar objetivos determinados e perfilhados pela organização.

A terceirização pode acontecer via contrato direto com um prestador ou diversos prestadores de serviço = cliente - prestador de serviços. Ou pode contar com uma gerenciadora responsável por todos os prestadores de serviço contratados = cliente – gerenciadora – prestador de serviço, conhecido como terceirização com gerenciamento. Há também o modelo de terceirização com gerenciamento e operação = cliente – gerenciadora e prestador de serviço ou até pessoal interno (outros), conforme observados na figura 6.



Figura 7 – Tipos de terceirização (JUNGMAN, 2012)

Quando uma gerenciadora administra diversos contratos em nome da contratante ou subcontrata os prestadores de serviços diretamente, este modelo é conhecido como *one source*, em português, uma fonte. Este modelo traz a vantagem de ter apenas um contato para administrar diversos serviços. Mas dependendo do caso, pode sair um pouco mais caro, já que incide em bitributação, ou seja, empresa prestadora de serviço emite nota fiscal e paga todos os tributos/taxas e quando a gerenciadora cobra pelos serviços executados, emitindo nova nota fiscal para contratante, esta paga novamente os tributos/taxas. Como a demanda pelo mesmo tipo de serviço pode ser maior, considerando várias empresas, a gerenciadora pode conseguir uma negociação bem sucedida e com descontos que repassados a contratante pode manter o valor sem acréscimo, podendo ser considerada outra vantagem – único contato pelo mesmo valor.



Figura 8 – Modelos de terceirização de serviços de GF (JUNGMAN, 2012):

Segundo Jungman (2012), o tamanho da organização e tipo de serviço a ser terceirizado melhor permite, conduz a vários modelos de terceirização de serviços. Quando há necessidade de serviços isolados ou múltiplos, parte da mão de obra pode ser da casa, outra parte pode ser contratada. Pode-se contratar um provedor único, ou trabalhar com gestor e subcontratados. Ou ainda optar por ter gestor / operador e subcontratados. Cada modelo conta com várias vantagens e desvantagens.

É importante ressaltar que um conjunto identificado de vantagens e desvantagens que subsidiam o processo decisório a respeito da terceirização é válido somente para um determinado período de tempo e conjunto de condições de contorno que envolvem aspectos da própria organização, sua cultura organizacional, fornecedores de serviços e mão de obra disponíveis em determinada localidade geográfica e outros (ANTONIOLI, 2012). Desta forma o dinamismo e a temporalidade dão complexidade ao processo.

3.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

Segundo Antonioli (2013), a terceirização pode ser vantajosa no que tange: velocidade de implementação dada a especialização ser contratada, maior controle gerencial e de custos, redução do quadro gerencial, redução de problemas operacionais, diminuição dos problemas legais relacionados ao trabalho. Pode-se acrescentar ainda acesso a inovação (muitas vezes sem o custo do seu desenvolvimento)

E as desvantagens podem ser o aumento de custos (impostos), problemas de pessoal (redução do quadro fixo), deficiência de controle de fornecedores, confidencialidade de dados, perda de especialização interna. Além da organização depender da disponibilidade de fornecedores em tempos de mudança, contrato de longo prazo, novos tipos de problemas gerenciais, inércia organizacional (tempo de resposta), novas questões legais, tributárias e trabalhistas. (ANTONIOLI, 2013).

Complementando, segue a tabela por Giosa (1997):

VANTAGENS	FATORES RESTRITIVOS
• Desenvolvimento econômico • Especialização dos serviços • Competitividade • Busca da Qualidade • Controles adequados • Aprimoramento do sistema de custeio • Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional • Diminuição do desperdício • Valorização dos talentos humanos • Agilidade das decisões • Menor custo • Maior lucratividade e crescimento.	• Desconhecimento da alta administração • Resistências e conservadorismo • Dificuldade de se encontrar a parceria ideal • Risco de coordenação dos contratos • Falta de parâmetros de custos internos • Custo de demissões • Conflito com sindicatos • Desconhecimento da legislação trabalhista.

Tabela 1 - Vantagens e fatores restritivos da terceirização (GIOSA, 1997)

Em 2013, a CoreNet Global e a Deloitte Consulting divulgaram o resultado de uma pesquisa, listando como vantagens da terceirização: redução de custos, necessidade de foco em atividades mais estratégicas, maior flexibilidade, ganho de práticas conducentes, melhora na tecnologia, comunicação e transparência, melhora dos níveis de serviços, transferência de riscos, entre outras.

A figura 9 exibe este resultado com porcentagem. Essas condições, bem como suas incidências, são apresentadas na figura 10, a seguir:

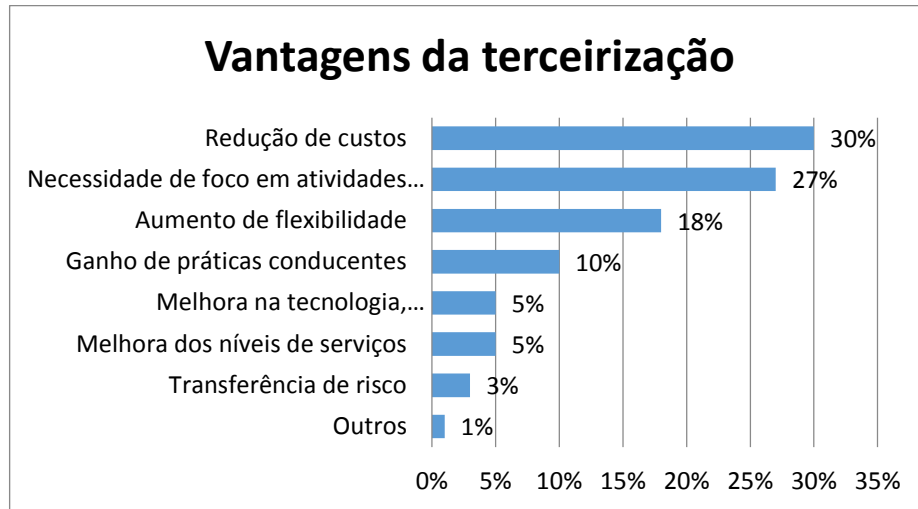


Figura 9 – Gráfico de vantagens da terceirização (CoreNet Global / Deloitte Consulting LLP Survey, 2013)

Desvantagens reportadas: resistência organizacional, ausência de fornecedores no mercado, transferência de riscos, custos, falta de confiança e falta de flexibilidade.

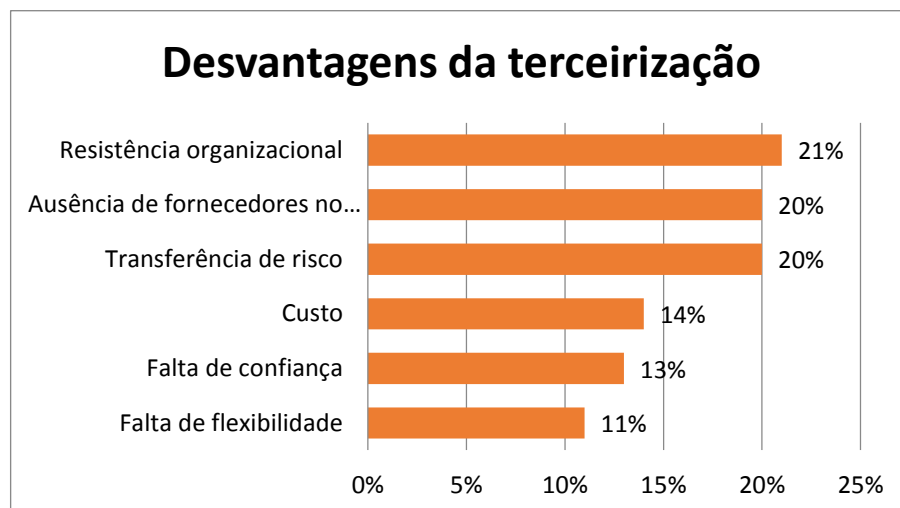


Figura 10 – Gráfico de desvantagens da terceirização (CoreNet Global / Deloitte Consulting LLP Survey, 2013)

Pode-se notar nas figuras 9 e 10 que o custo, a transferência de riscos e a flexibilidade foram respostas mencionadas como principais impulsionadores a favor e também contra a terceirização. Os organizadores da pesquisa, concluem que estas razões podem variar por razões distintas como oferta de mão de obra especializada no país, tipo de contrato, tamanho e cultura organizacional...

Continuando com a pesquisa, segue outra questão de relevância importância para o tema:

- Até que ponto, os recursos de RE&F – *Real estate & facilities* - Imobiliária e facilidades são terceirizados ou não?

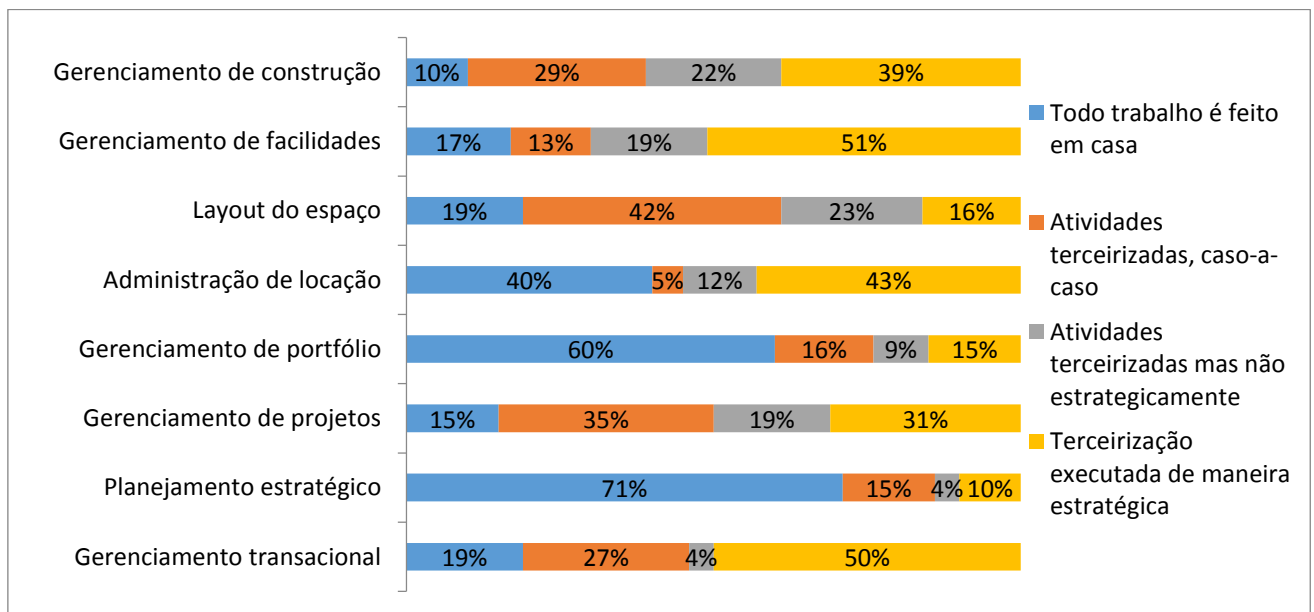


Figura 11 – Gráfico de atividades de GF desempenhadas em casa e terceirizadas (CoreNet Global / Deloitte Consulting LLP Survey, 2013)

Com base nos resultados, conclui-se que GF e gestão de operações são mais frequentemente terceirizados através de uma parceria estratégica, enquanto planejamento estratégico e gestão de portfólio são mais frequentemente realizados em casa. Administração de locação, gerenciamento de construção e projetos também costumam ser terceirizados.

A pesquisa listou as maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas terceirizadas na prestação de serviços – cada respondente poderia selecionar três alternativas. E as maiores dificuldades mencionadas são: pressão contínua em preço, aumento da competição na terceirização de serviços, seguido de preço em um ambiente complexo de trabalho e contratação e retenção de talentos para área terceirizada. Enquanto o atendimento às expectativas dos clientes e manutenção dos níveis de serviços padronizados, parecem ser objetivos mais simples de serem atingidos:

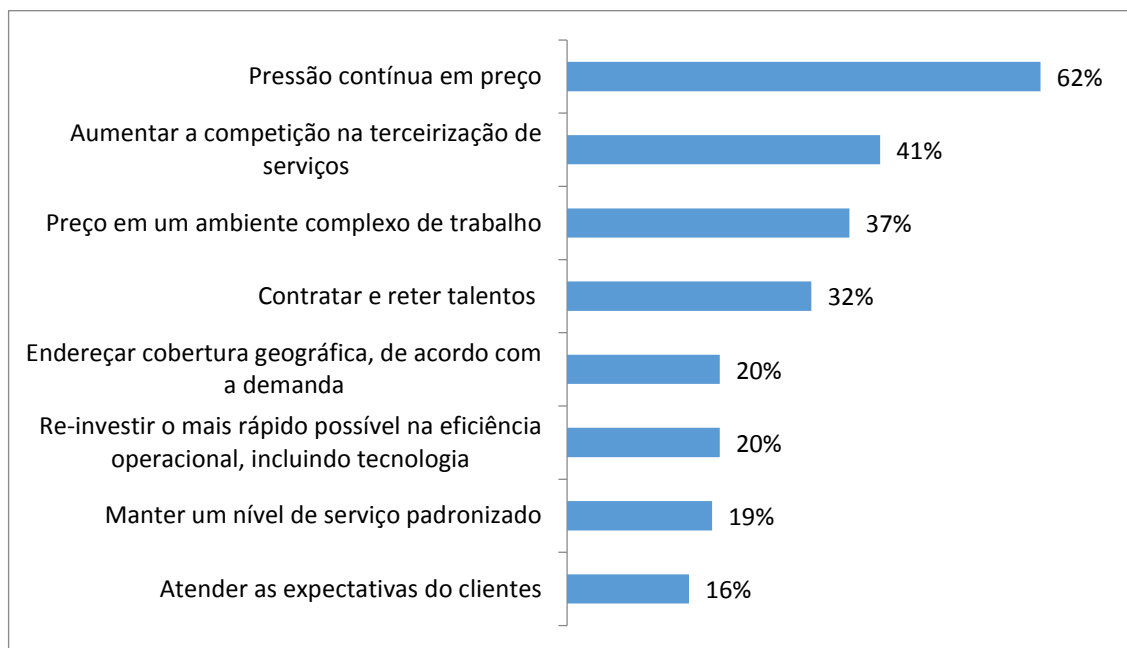


Figura 12 – Gráfico de dificuldades enfrentadas pelas empresas terceirizadas na prestação de serviços (CoreNet Global / Deloitte Consulting LLP Survey, 2013)

Mais da metade das respostas apontaram o estabelecimento de padrão para o nível de serviços prestados para GF, gerenciamento de projetos e administração de locação ou imobiliária enquanto, não havia padrão estabelecido de nível de serviço para planejamento estratégico e gerenciamento de portfólio.

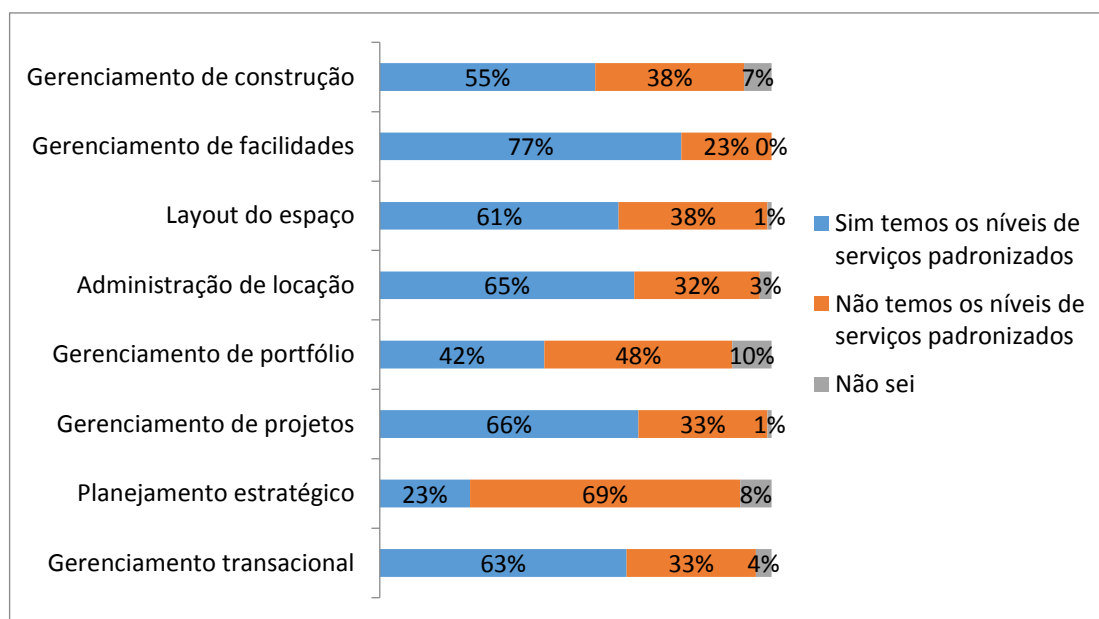


Figura 13 – Gráfico de estabelecimento de padrão de nível de serviço (CoreNet Global / Deloitte Consulting LLP Survey, 2013)

A maioria dos entrevistados, 90% concordou que os contratos de terceirização fornecem um nível adequado de flexibilidade e que indicadores de desempenho podem ser considerados como alavanca para garantir flexibilidade na gestão dos contratos de prestação de serviços - terceirização. Mais da metade dos entrevistados, 57% responderam que a terceirização traz idéias inovadoras para a parceria.

Pode-se compreender que desde as vantagens listadas por Giosa em 2007 até 2013 com o resultado da pesquisa pela CoreNet Global e Deloitte Consulting, itens como flexibilidade e transferência de riscos surgiram como novidades. E como fatores restritivos apareceram transferência de risco, falta de confiança e de flexibilidade. Vale ressaltar que transferência de risco está mencionado como vantagem e desafio.

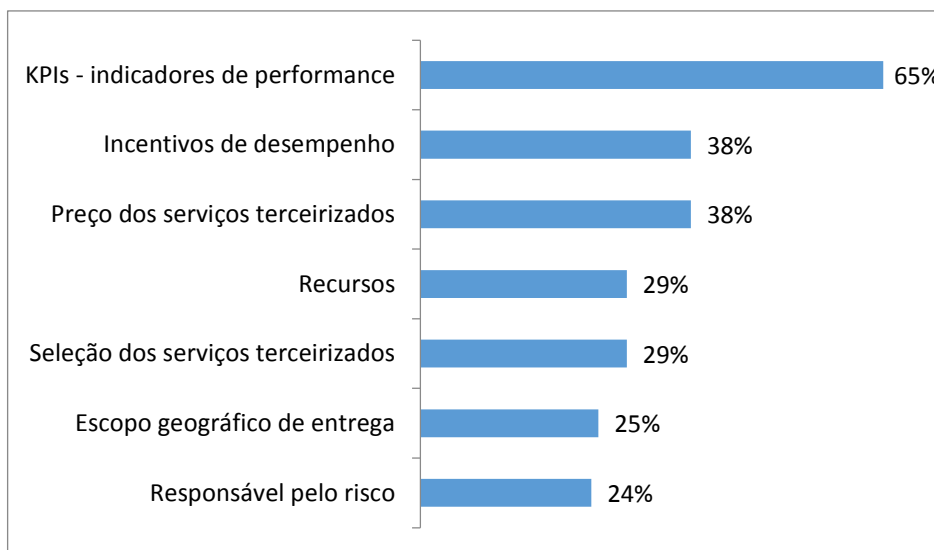


Figura 14 – Gráfico de alavancas para flexibilização contratual de prestação de serviços – terceirização (CoreNet Global / Deloitte Consulting LLP Survey, 2013)

Com o objetivo de flexibilização dos contratos, os entrevistados sugeriram:

- Oferecer um menu *à la carte* de trabalho e dos serviços;
- Permitir ampliação do escopo de trabalho e alinhar expectativas de desempenho;
- Ser mais específico por região;
- Desenvolver procedimentos e políticas com padrão de trabalho;
- Definir metas de desempenho para cada unidade, por ano;
- Entregar nível consistente de serviço em todo o mundo; e
- Alinhar a demanda / oferta e incluir "os processos de mudanças".

Portanto a terceirização pode ser vantajosa ou não, de acordo com a região, empresa, especialidade, maturidade do mercado, existência ou falta de mão de obra especializada, seja física ou intelectual, dentro da organização, necessidade de foco no negócio principal da empresa, entre outras variáveis.

Quando é tomada a decisão favorável a terceirização de serviços de atividades-meio, acredita-se que a alta gerência tenha executado uma análise de riscos por mais simples que seja. O tema gerenciamento de risco é bastante amplo e polêmico, por esta razão não faz parte deste trabalho.

4 RFP E CONTRATAÇÃO

4.1 RFP – REQUEST FOR PROPOSAL / SOLICITAÇÃO DE PROPOSTA

Conforme abordado anteriormente, através da terceirização, as empresas buscam maior produtividade, redução de custos e aumento da qualidade da prestação de serviços, aumento da flexibilidade e foco em atividades mais estratégicas. Em vários segmentos do mercado, os objetivos só podem ser alcançados se medidas específicas de gestão, controle e *feedback* / comentários e opiniões forem adotadas, visando manter a qualidade e a consistência do serviço, alcançando assim a satisfação dos clientes, sejam internos ou externos.

Contratação Externa

Tomada de Decisão

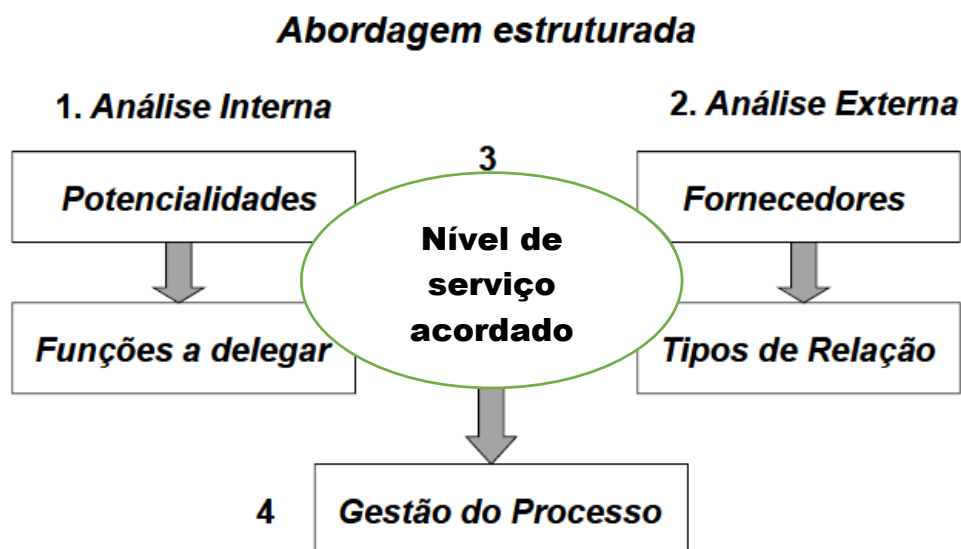


Figura 15 - Contratação Externa – Abordagem Estruturada (ANTONIOLI, 2012)

Uma abordagem estruturada por parte do GF, identificando as necessidades internas, listando as potencialidades, assim como identificando o fornecedor ideal, tipo de relação almejada, uma descrição da gestão do processo, detalhando o nível de serviço pode ser considerado um grande passo para o sucesso da terceirização. Neste ponto, o GF deve ter os serviços específicos listados, assim como uma noção de custos e outros variáveis relacionadas à função que deseja terceirizar.

O GF deve seguir para o preenchimento de uma solicitação de proposta ou RFP – *request for proposal*. Pode-se dizer que bons contratos e boas parcerias começam com uma boa RFP.

Busca-se no mercado uma parceria ideal, uma empresa que cumpra as regras e os prazos, honre o contrato, desenvolva um trabalho estratégico, ético e de qualidade, seja comprometida com resultados e com pessoas, invista em tecnologia e no funcionário, antecipe-se ao problema com soluções inovadoras, siga processos e almeje a melhoria contínua.

De acordo com Maran (2013), vislumbra-se as seguintes qualidades e atitudes no parceiro ideal: especialização - domínio do assunto, expertise - conhecimento - credibilidade técnica, habilidade técnica - agilidade para resolução dos assuntos - problemas, histórico de sucesso ao fazer, vontade de resolução - mitigação de problemas, firmeza nas ações de acerto/recuperação, honestidade - ética - confiança, transparência - credibilidade no relacionamento e relacionamento humano.

A RFP deve ser preparada de forma organizada e estruturada que permita estimativas e comparações de maneira significativa, definir os requerimentos em termos completos e mensuráveis; descrever o tipo de relações que se está procurando estabelecer; explicar a situação atual do serviço (a ser terceirizado) e listar os problemas a serem resolvidos; relatar a cultura corporativa, especificando detalhadamente o nível do serviço almejado. E deve contar com a participação de todas as partes envolvidas – *stakeholders*.

Segundo Atkin e Brooks (2007) as partes envolvidas podem ser: funcionários da organização, usuários externos e clientes, provedores de serviços e fornecedores, diretores não executivos, vizinhança – entorno, público em geral, comunidade, conselhos locais e autoridades legais.

Atender as necessidades listadas por todas as partes interessadas pode ser uma tarefa árdua. Todas as solicitações devem ser pontuadas e entendidas para serem atendidas de acordo com os benefícios mais significativos a organização.

Na elaboração da RFP recomenda-se sinceridade, pois esta é uma valiosa oportunidade para que o GF certifique-se dos custos e problemas reais, com um panorama detalhado do que tem em mãos, assim como escopo detalhado do trabalho / serviço ou área a ser terceirizada. Esta solicitação pode ser utilizada como métrica para avaliar a empresa terceirizada, da mesma maneira que a empresa terceirizada pode usá-la para avaliar a empresa solicitante/contratante.

Uma solicitação bem escrita e objetiva pode indicar a empresa terceirizada e aos seus funcionários se a organização contratante é séria com relação ao projeto. Por outro lado, uma RFP inconsistente, incompleta ou vaga faz com que a mais qualificada e experiente empresa hesite, antes de gastar tempo em um negócio não benéfico. A solicitação deve ser anexada ao contrato de terceirização.

São muitas as administradoras de mão-de-obra / terceiras existentes, que atendem e entendem o mercado, contudo obstáculos também existem, pois essas empresas nem sempre preenchem satisfatoriamente às necessidades específicas de cada organização contratante. O projeto de terceirização deve contar com uma pesquisa: exploratória, bibliográfica, documental e pesquisa de campo ou recomendação por parte de parceiros do mesmo ramo que terceirizam e estejam satisfeitos - *benchmarking*. A qualidade dos serviços prestados deve ser medida e bem avaliada antes mesmo de ser contratada.

Sugere-se adotar a prática de mercado de preparar uma concorrência / processo licitatório, e convidar pelo menos três empresas de similar capacidade e tamanho que devem ter acesso aos objetivos claros e detalhados, informando a razão pela qual o GF irá terceirizar um trabalho ou área. As empresas podem ou não saber quem são as concorrentes, mas devem saber que há concorrentes.

Segue modelo de cronograma sugerido por Atkin e Brooks (2007), que contempla desde a tomada da decisão do serviço ser terceirizado até a implantação:

Atkin e Brooks (2007), criaram uma lista com sete itens de controle para auxiliar o GF a certificar-se de seguir todas as fases no processo de implementação da terceirização de serviços. Veja a seguir:

Lista de controle	Sim	Não	Ação requerida
1 Esta munido de informações detalhadas sobre os serviços, antes do início do processo de terceirização?	()	()	()
2 Todas as áreas interessadas foram devidamente identificadas e consultadas?	()	()	()
3 Os serviços a serem terceirizados foram claramente identificados e definidos?	()	()	()
4 A organização está ciente sobre todas as implicações da legislação vigente com relação a terceirização?	()	()	()
5 Será que a RFP contém uma lista detalhada de todos os serviços propostos, com nível de serviço e condições do contrato?	()	()	()
6 O processo de licitação está suficientemente rigoroso para permitir a concorrência de forma leal?	()	()	()
7 Os procedimentos para a avaliação das propostas e escolha da empresa vencedora está adequado?	()	()	()
8 Existem planos estabelecidos para garantir boas relações entre o prestador de serviços e a organização ?	()	()	()

Tabela 2 - Lista de controle para contratação (ATKIN; BROOKS, 2007)

4.2 CONTRATAÇÃO

Para o sucesso da operação de terceirização é necessário que exista uma boa relação, principalmente de comunicação – transparência e sistema de comunicação robusto, tanto internamente na organização, como entre a empresa contratante e contratada, além da definição de parâmetros e responsabilidades formalizadas em contrato, alinhando as expectativas de ambos os lados, com intuito de minimizar, mitigar ou eliminar os impactos que as terceirizações de serviços possam vir a causar, levando-se em alta consideração a cultura organizacional das empresas. O gerente responsável pela contratação dos serviços terceirizados tem a missão de agilizar os processos de decisões, assim como conseguir comprometimento / engajamento de todas as áreas da organização envolvidas direta ou indiretamente com este tema.

Segundo Magalhães (2013), a atividade fim da empresa é sua identidade, sua razão de existir, e devido ao desgaste e problemas decorrentes do uso da terceirização, a primarização se apresenta como um importante meio de promover sua imagem, um ambiente de trabalho sem distinção entre empregados terceirizados e aqueles diretamente contratados, preservando a saúde e segurança dos trabalhadores, mantendo-os satisfeitos o que, em última análise, representará aumento e produtividade e, conseqüentemente, aumento dos lucros para a empresa. Atkin e Brooks (2007) já defendiam a qualificação e motivação dos funcionários, diante do pessoal terceirizado que via de regra possui muitos treinamentos, podendo ser qualificados e competentes.

Vale transcrever um parágrafo do Sebrae:

Serviço Brasileiro de apoio as micros e pequenas empresas (2011):
“Entende-se por terceirização de serviços a contratação feita por uma empresa de serviços prestados por uma pessoa física (profissional autônomo) ou jurídica (empresa especializada), para realizar determinados serviços de que necessite, desde que não relacionados às suas atividades-fim – core business e sem a existência dos elementos caracterizadores da relação de emprego que são: subordinação, habitualidade, horário, pessoalidade e salário.”

Neste ponto, torna-se de vital relevância que as organizações (contratante e contratada) formatem dentro da modalidade contratual algumas premissas, não alterando a legislação ou sua falta, mas podendo ser instrumentos para defesa em possíveis ações trabalhistas por alegação de vínculo empregatício, que muitas vezes é requisitado por meio de subordinação, habitualidade, horário, pessoalidade e salário dos terceiros que trabalham na organização.

A terceirização envolve também um considerável grau de mão dupla de troca de informação, coordenação e confiança, envolvendo robustos acordos de confidencialidade.

Recomenda-se seguir a prática de mercado, ou seja, firmar o contrato iniciando com 12 meses. Tudo correndo bem, renovação prorrogada por 24 meses e assim sucessivamente. Uma relação mais madura e vantajosa a ambas as empresas, pode ser renovada por três a cinco anos. Deve-se levar em conta que de acordo com a complexidade do trabalho e das empresas a curva de aprendizado acaba sendo mais longa que o esperado e o bom desempenho pode demorar um pouco a aparecer. Caso uma das empresas queira cancelar o contrato, no geral há a inclusão de uma cláusula solicitando aviso prévio de no mínimo 30 dias por qualquer uma das partes envolvidas – contratada ou contratante, e multa. Uma parceria precisa ser trabalhada na confiança / comunicação transparente, para trazer melhores frutos aos envolvidos. Há casos que um serviço terceirizado ou parte deste pode voltar a ser executado em casa por funcionários, dada a complexidade das variáveis.

Há necessidade do GF entender as leis do trabalho, que em muito impactam a terceirização. Ou ter acesso a especialistas dentro da organização que o orientarão.

De acordo com Villela (2010) a história do direito do trabalho está ligada com as “formas de exploração do trabalho humano, iniciando-se com a escravidão, passando pela servidão e pelas corporações de ofício, até atingir a revolução industrial, momento em que se consolidou o atual âmbito jurídico”.

O direito do trabalho veio com a criação da Organização Internacional do Trabalho, a OIT, estabelecida com o Tratado de Versalhes, em 25 de janeiro de 1919.

A CLT – consolidação das leis do trabalho, foi promulgada em 1943, pelo então Presidente da República do Brasil - Getúlio Vargas, que mudou a sociedade brasileira de rural para urbana. Para proteger os trabalhadores de abusos, em um não regulamentado mercado de trabalho, a CLT de Vargas era basicamente uma declaração de direitos dos trabalhadores, estabelecendo regras mínimas para as relações justas de trabalho, como o salário mínimo, carga de trabalho, férias anuais e muitos outros direitos sociais, em se tratando de trabalhadores formais.

A subordinação hierárquica está arrolada à posição do empregado com relação a seus superiores, pois, salvo o funcionário que ocupa a posição mais alta da empresa (proprietário ou representante), todos os demais recebem ordens de superiores e reportam-se a eles.

A subordinação jurídica existe em função do contrato de trabalho, que por obrigações laborais de ambas as partes, é constituído um pacto laboral com base no poder de comando do superior ou superiores, dependendo da função ocupada.

Recomenda-se cláusulas contratuais, garantindo que a contratante, sempre que solicitada, apresente cópias da CND – Certidão Negativa de Débitos referentes às contribuições previdenciárias e do CRF – Certificado de Regularidade do FGTS, emitidos, respectivamente, pela Receita Federal e Caixa Econômica Federal, e dentro do prazo de validade, garantindo assim que os funcionários terceirizados têm seus direitos respeitados e em dia.

De acordo com a legislação local vigente, a empresa contratada deve:

- Recolher todos os tributos, encargos ou contribuições fiscais que incidem ou venham a incidir sobre as atividades inerentes ao objeto do contrato,
- Responder por qualquer recolhimento tributário e por quaisquer infrações fiscais cometidas em razão da execução dos Serviços,

- Se solicitada deverá apresentar relatórios, documentos de registro de seus funcionários, bem como da situação de regularidade junto aos órgãos competentes e/ou qualquer informação relacionada direta ou indiretamente ao objeto deste contrato;
- Observar, cumprir e fazer com que seus funcionários observem e cumpram todas as normas de segurança do trabalho, bem como normas relativas à segurança, higiene e medicina do trabalho em vigor, que impliquem na segurança e proteção de tais empregados;
- Seguir disposições anti-suborno constantes nos tratados internacionais e na legislação brasileira vigente,
- Seguir código de ética da contratante e contratar,
- Manter vigente e enviar cópia de apólice de seguros de responsabilidade civil profissional que contemple a indenização por possíveis danos causados por seus funcionários, entre outras cláusulas de suma importância.

A justiça entende que caso um funcionário que se sinta insatisfeito venha a reclamar os direitos que julga estarem em desacordo e venha a processar a contratada / terceirizada, automaticamente a contratante será notificada. Daí a necessidade de um contrato pautado e estruturado para certificar que ambas as empresas cumpram todos os requerimentos exigidos pela lei em todos os sentidos.

O contrato deve ser assinado pelos representantes legais de ambas as Empresas, comprovados em procuração pública, em duas vias de igual teor com reconhecimento de firma.

5 MÉTODOS DE CONTROLE - MAPAS ESTRATÉGICOS, BSC, KPI, SLA E PDCA

Quando a organização decide pela terceirização de serviços, o processo licitatório acontece e o parceiro ideal é escolhido, fica a responsabilidade de garantir o sucesso do projeto com o GF, que pode alcançar este objetivo através de métodos de controle. Como práticas do mercado, auditorias sejam com pessoal interno ou externo, podem ser consideradas como ferramentas para medir a adequação dos serviços contratados e se a empresa está cumprindo com suas obrigações que foram pré-estabelecidas em contrato, acordos e reuniões. Mas um melhor controle precisa ser aplicado.

O desenvolvimento e divulgação por parte da alta gerência da organização do mapa estratégico, *balanced scorecards* – BSC – indicadores balanceados de desempenho, *key performance indicator* – KPI - principais indicadores de desempenho, assim como o comprometimento e engajamento de todos os envolvidos em todos os departamentos e criação de *service level agreement* – SLA – acordo de nível de serviço dos serviços / áreas e o entendimento e prática do PDCA: *Plan* - planejar, *Do* - realizar, *Check* - verificar, *Act* – agir, auxiliarão o GF no controle dos serviços terceirizados.

5.1 MAPAS ESTRATÉGICOS, BSC, KPI E SLA

Kaplan e Norton (2004) apresentaram estudos de caso de como empresas tornaram-se organizações orientadas para a estratégia, seguindo os cinco princípios gerenciais, a seguir:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Alinhar a organização a estratégia;
- Transformar a estratégia em tarefas de todos;
- Converter a estratégia em processo contínuo;
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Segundo Baldry e Amaratunga (2004), Balanced scorecards – BSC traduz a missão e estratégia da organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho com medidas claras de acompanhamento.

A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos ou todas as partes interessadas.

Segue modelo de BSC – balanced scorecards, considerado eficaz por Kaplan e Norton (2004):

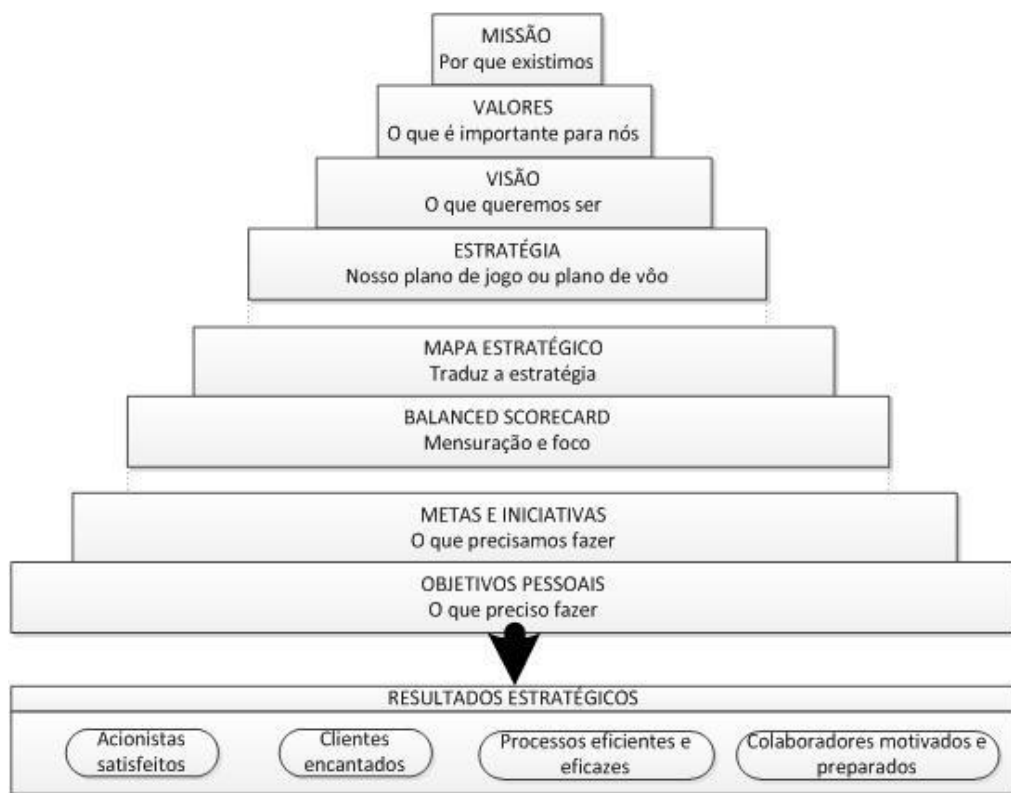


Figura 17 - Modelo de BSC considerado eficaz (KAPLAN; NORTON, 2004)

No caso de GF, Kaplan e Norton (1993:1996), desenvolveram quatro perguntas que se bem perguntadas e bem respondidas, norteiam o BSC do departamento:

Primeira questão para os clientes – **Como você enxerga o departamento de gerenciamento de facilidades?**

Ou

Como devemos cuidar de nossos clientes?

Segunda pergunta relacionada aos processos internos – **Quão eficiente e eficaz é a prestação de serviços de gerenciamento de facilidades?**

Ou

Em que processos devemos ser excelentes?

Terceira questão com perspectiva financeira – **Como é o gerenciamento de facilidades em termos de valor agregado a organização, financeiramente falando?**

Ou

Como somos percebidos?

Quarta pergunta com perspectiva de aprendizado e crescimento – **Como você vê o departamento de gerenciamento de facilidades no quesito aprendizado e crescimento - melhoria contínua e como este auxilia toda a organização?**

Ou

Podemos aprender e melhorar ?

Baldry e Amaratunga (2004) completam que dadas às características do ambiente operacional do departamento de gerenciamento de facilidades, identificar e atender as necessidades do negócio principal da empresa, é de vital importância para a sobrevivência comercial a longo prazo. Para garantir a satisfação de diversas necessidades dos clientes, é essencial que GF identifique, foque e monitore os principais indicadores de desempenho – KPIs.

Seguindo com Kaplan e Norton (1996), há três estágios para coleta de informações e dados para a criação do BSC, que sempre encoraja o descobrimento e entendimento sobre a área / departamento:

1. Analisar a visão da organização e correspondentes objetivos da área;
2. Identificar fatores críticos para o sucesso relacionados aos objetivos; e
3. Desenvolver uma série de medidas de desempenho para apoiar os fatores críticos para o sucesso.

Segue o processo de elaboração do BSC, sugerido por Baldry e Amaratunga (2004).

Estágio	Tarefa	Resultados
Estabelecer visão e escopo	1. Selecionar a unidade organizacional adequada e identificar a sua relação com o entorno	Visão e missão da organização, objetivos do BSC, escopo e ligação com EFQM European foundation for quality management - Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade, e plano detalhado para o próximo estágio.
	2. Rever agenda do EFQM e de outros órgãos	
	3. Alinhar visão da organização com a missão e objetivos do BSC.	
Estabelecer o primeiro rascunho do BSC	4. Conduzir a primeira leva de entrevistas.	Primeiro rascunho do BSC, com uma lista de objetivos e fatores críticos para o sucesso, e medidas potenciais para cada perspectiva. Plano detalhado para a próxima fase.
	5. Sessão de apresentação do projeto.	
	6. Seminário executivo: primeira rodada.	
Terminar o BSC e os instrumentos de medição	7. Reuniões com sub-grupos.	Estratégia de comunicação do BSC a toda a organização. Plano detalhado para o próximo estágio.
	8. Seminário executivo: segunda rodada.	
Desenvolver a implementação.	9. Desenvolver o plano de implementação.	BSC final com metas de superação, programa de implementação, programa de avaliação contínua e infraestrutura para o BSC.
	10. Seminário executivo: terceira rodada.	
	11. Finalizar o plano de implementação.	

Tabela 3 - Processo de elaboração do BSC (BALDRY; AMARATUNGA, 2004)

A coleta de dados pode e deve envolver entrevistas pessoais com a alta gerência e demais funcionários. O sucesso da implementação do projeto depende do engajamento de todos da Empresa.

Continuando com os autores, seguem listas / tabelas com objetivos e indicadores para cada uma das quatro perspectivas do BSC. A tabela 3 é uma perspectiva do cliente e a tabela 4, lista os processos internos, que poderá servir de exemplo para o GF no momento de estabelecimento do BSC em sua empresa.

Objetivos	Indicadores
Satisfação do cliente	Pesquisas de satisfação dos clientes
Qualidade do serviço	Avaliação pós-ocupação
Reclamação do clientes	
Gama de serviços oferecidos	
Reação as necessidades dos clientes	

Tabela 4 - Perspectiva do cliente: objetivos e indicadores (BALDRY; AMARATUNGA, 2004)

Objetivos	Indicadores
Excelência em serviços	Estabelecimento de padrões de serviço, pesquisa de qualidade de serviço
Capacidade tecnológica	Custo de equipamentos, avaliação pós-ocupação
Entender o cliente	Pesquisa de satisfação do cliente
Capacitação do funcionários	Qualificação dos funcionários, horas de treinamento por funcionário, índice de satisfação do funcionário
Eficiência financeira do processo	Relação entre investimento e retorno
Trabalho em equipe e coordenação	Reuniões interdependentes e treinamentos
Desenvolvimento de pessoal	Cursos concluídos, número de funcionários polivalentes

Tabela 5 - Perspectiva dos processos internos: objetivos e indicadores (BALDRY; AMARATUNGA, 2004)

Na tabela 5, nota-se objetivos da perspectiva financeira e indicadores que podem ser empregados também no gerenciamento de facilidades.

Objetivos	Indicadores
Expectativas da alta direção	Fluxo de caixa, taxa de redução de custo, custo por unidade de produção, novos negócios
Crescimento financeiro	Análise de rentabilidade e relatórios financeiros
Redução de custos, aumento da produtividade	Custo por unidade, redução do custo indireto, compartilhamento de serviços com outras unidades de negócio
Utilização de ativos	Redução do capital de giro
Gestão do capital de giro	Taxa média de retorno

Tabela 6 - Perspectiva financeira: objetivos e indicadores (BALDRY; AMARATUNGA, 2004)

A empresa consegue medir seu crescimento de acordo com a satisfação e dedicação dos funcionários, segue tabela auto-explicativa, desenvolvida pelos autores.

Objetivos	Indicadores
Liderança tecnológica	Desenvolvimento de novos processos
Melhoria de serviço contínuo	Inovação em serviços, taxa com troca de funcionários, número de sugestões em pesquisas comparadas ao número de funcionários, apresentação de novas instalações ou novos serviços
Reciclagem / desenvolvimento dos funcionários	Satisfação dos funcionários, programa de desenvolvimento de funcionários, cursos atendidos, número de promoções internas

Tabela 7 - Perspectiva de aprendizado e crescimento interno: objetivos e indicadores (BALDRY; AMARATUNGA, 2004)

O acompanhamento dos objetivos e medições regulares podem auxiliar o GF a ver e divulgar os resultados obtidos no departamento para toda organização e a melhorar processos (se necessário). Os objetivos podem ser listados em termos de curto, médio e longo prazo.

Entende-se que indicadores de desempenho ou KPIs são frequentemente utilizados para avaliar aspectos de difícil medição. KPIs têm como principais objetivos medir o nível de serviços e comunicar através de relatórios a situação em que a organização se encontra. Como atividades e benefícios pode-se alcançar o desenvolvimento do empregado, do serviço e a satisfação do acordo em tempo real, através do monitoramento da atividade empresarial.

KPIs têm como principais objetivos: medir o nível de serviço, fazer um diagnóstico da situação e comunicar através de relatórios a situação em que a organização se encontra, entender se as metas estão sendo claramente entendidas pelos diversos níveis hierárquicos e medir a motivação das equipes responsáveis pelo cumprimento destas metas, objetivando o progresso constante – melhoria contínua.

Pode-se considerar um exemplo de organização estruturada, a *St. Mary's Duluth Clinic* (SMDC) – clínica Santa Maria Duluth, uma cadeia do sistema de saúde com mais de 6.000 funcionários no nordeste de Minnesota e Wisconsin, que documenta em seu mapa estratégico: otimizar a eficiência administrativa - redesenhar operações em busca da eficiência e de eficácia – implementar tecnologia e desenvolver instalações e infraestrutura para apoiar os processos internos. E de acordo com o Dr. Peter Person, CEO do SMDC,

“o BSC cria condições para que monitoremos e avaliemos todo o desempenho organizacional e identifiquemos as correções de curso necessárias” e foi assim que no ano fiscal de 2001, três anos após o lançamento do programa BSC, o SMDC aferiu resultados significativos: aumento de US\$23 milhões no lucro, estabilização do custo por internação e consulta médica, apesar do aumento nos custos de medicamentos e nos salários, entre outros.”

A seguir o mapa estratégico da clínica, com perguntas em todas as quatro perspectivas (financeira, do cliente, interna e aprendizado e crescimento), com as respostas.

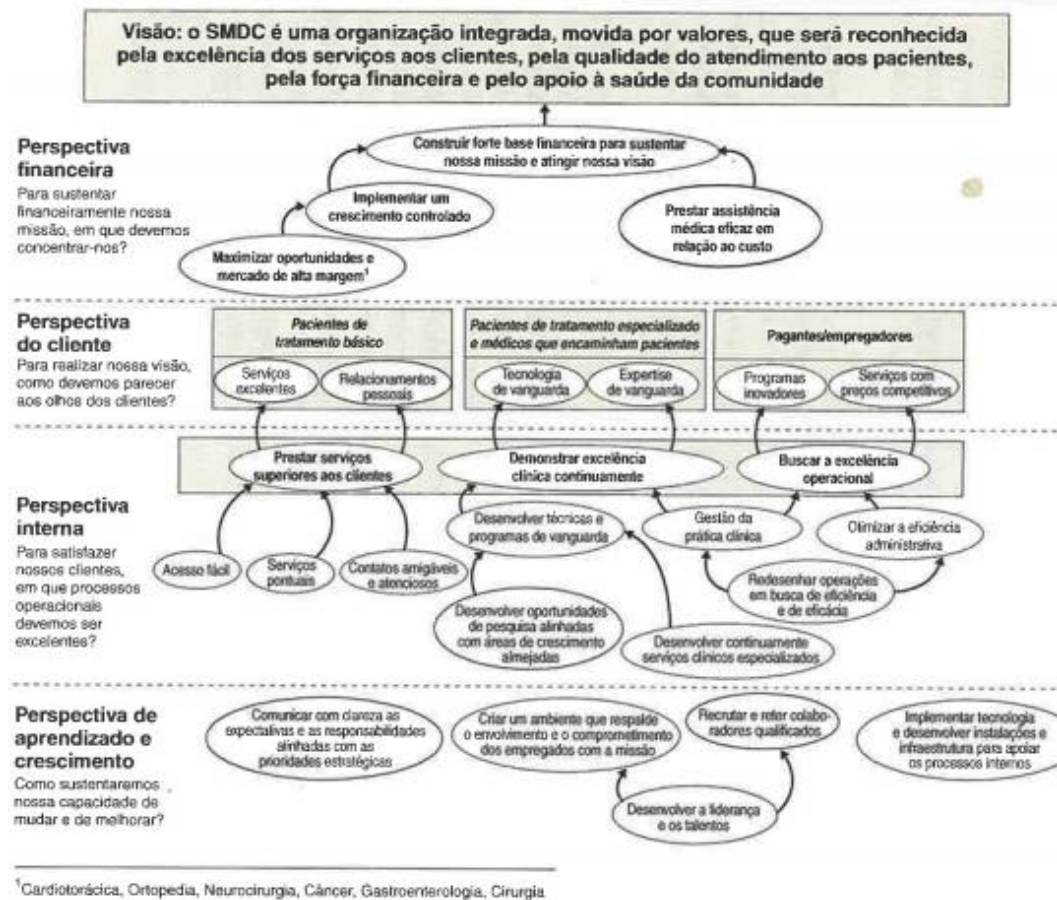


Figura 18 – Mapa estratégico do Sistema de saúde St. Mary's Duluth Clinic, SMDC – Clínica Santa Maria Duluth (KAPLAN; NORTON, 2004)

De acordo com Kaplan e Norton (2004), a terceirização de serviços maduros e em grande escala é considerada como parte da estratégia da organização e objetiva a melhoria do desempenho (custo, qualidade e prazo de resposta) dos serviços terceirizados, representando importante objetivo da gestão operacional.

Na terceirização de serviços, como prática de mercado, o emprego de acordos de nível de serviço, SLA - *service level agreement*, deve fazer parte do contrato de terceirização, definindo formalmente o serviço. A definição de um SLA confiável é complexa. É necessário o conhecimento exato do que tipo de serviço, até onde vão as responsabilidades do fornecedor, quais os níveis de qualidade aceitáveis, assim como negociar os custos destes níveis e possivelmente fixar penalidades para o não cumprimento das destes. Aspectos particulares do serviço - escopo, qualidade, responsabilidades, criticidade - são acordados entre o prestador de serviços e o usuário do serviço.

De acordo com Maran (2013), SLAs devem ser orientados para o resultado do negócio, refletir a realidade e cultura da Empresa, ser preparada sob medida para cada serviço, deixar claro o nível de serviço / desempenho ofertado, proporcionar uma medição de serviço menos emocional ou subjetiva e mais racional, ser definida de acordo com as prioridades das partes envolvidas e dentro de custos estabelecidos e ser orientado para evolução contínua dos serviços.

Uma característica comum de SLAs é o tempo de entrega contratada (do serviço ou desempenho). Como exemplo, pode-se mencionar o tempo que a empresa contratada tem para atender um chamado de parada de equipamento. O grupo gerador entra em falha, deixando o laboratório sem energia elétrica. A terceirizada tem até trinta minutos (firmados em contrato) para o primeiro atendimento e duas horas para solução do problema, que é colocar o gerador em funcionamento. Duas horas é o tempo máximo que o UPS - *uninterruptible power supply*, fonte de alimentação ininterrupta com baterias, consegue manter o laboratório em funcionamento sem perder qualquer padrão ou causar algum dano. Um segundo gerador de energia deve ser adquirido para garantir o abastecimento elétrico em caso de falha do primeiro.

Organizações preocupadas com desempenho e monitoramento, fazem uso de BI - *Business Intelligence*. BI pode ser traduzido como inteligência de negócios, ou inteligência empresarial, ou seja, um método que visa ajudar as empresas a tomar as decisões inteligentes, mediante informações e dados recolhidos pelos diversos sistemas de informação. Sendo assim, BI pode ser considerada uma tecnologia que permite às empresas transformar dados guardados nos seus sistemas em Informação qualitativa e importante para a tomada de decisão.

Howard Gardner, professor de Cognição e Educação da *Harvard Graduate School of Education*, define inteligência como "a capacidade de detectar padrões e detectar mudanças nos padrões". A interpretação atual da inteligência empresarial é consistente com essa definição. Não mais limitada ao desenvolvimento tradicional e estreito de "relatórios para os usuários", BI engloba a utilização de dados reais no ganho de vantagem competitiva. Tecnologias de BI têm sido uma base importante

do sucesso do negócio já que o termo foi cunhado em 1989 para descrever um conjunto de conceitos e métodos para melhorar a tomada de decisão usando sistemas de suporte baseado em fatos, podendo ser softwares. Desde os primeiros dias da computação corporativa, organizações de ponta adotaram sistemas de informação, porque essas empresas entenderam que as decisões devem ser baseadas em fatos, não opiniões ou conjecturas. (TAPSCOTT, 2008).

Acredita-se que a maioria dos objetivos não são alcançados por meio dos esforços de uma única pessoa, mas por várias pessoas em uma variedade de departamentos em uma organização. Especialistas em gestão de desempenho concordam que o efeito cascata e o alinhamento de objetivos através de vários proprietários cria uma "responsabilidade compartilhada", que é vital para o sucesso de uma empresa que traduz a sua visão corporativa em objetivos mensuráveis operacionais que são comunicados aos empregados. Essas metas estão vinculadas a metas de desempenho individual, que são avaliados em uma base periódica estabelecida. Processos internos são estabelecidos para atender e / ou exceder os objetivos estratégicos e as expectativas dos clientes. Finalmente, KPIs são analisados para avaliar e fazer recomendações para melhorar o desempenho da empresa no futuro. (SF - Success factors, 2012)

Aplicações de softwares estão se tornando mais utilizáveis e úteis nas empresas. O armazenamento e o poder de processamento estão ajudando a gerenciar e utilizar dados e redes mais sofisticadas, aplicações e serviços podem ser integrados de diferentes fontes para fornecer uma análise mais profunda e, por extensão, maior vantagem competitiva. Juntos, esses avanços estão ajudando a criar soluções de BI que permitem que os profissionais da informação tomem decisões mais alinhadas com os objetivos corporativos. A hora da tomada de decisão e do planejamento estratégico, a corporação não deve confiar apenas em saber "o que aconteceu". Agora, os executivos podem tomar decisões apoiados por inteligência abrangente sobre "o que está acontecendo agora", e também, por extensão, "o que é provável que aconteça". Essa capacidade torna-se ainda mais importante no mundo em tempo real onde a Internet e a globalização estão mudando todas as regras. (TAPSCOTT, 2008).

Um estudo de caso interessante de se mencionar são os avanços na indústria de petróleo e gás, que proporcionaram uma boa analogia para o entendimento da direção de ferramentas de BI. No passado, grandes companhias de petróleo perfuravam um número significativo de poços secos antes de obter um jorro. Hoje, novas tecnologias, como sismógrafos e sensoriamento remoto, estão fornecendo dados precisos, que estão programados nos poderosos visuais tridimensionais programas de softwares. O resultado é uma visão precisa das áreas de perfuração de destino. Com efeito, essas ferramentas permitem que empresas de prospecção cheguem nos lugares certos mais cedo e mais frequentemente. Tanto é assim que a empresa BP de energia, não perfura um poço seco por quinze anos. A nova geração de ferramentas BI, promete proporcionar às empresas ainda maior acurácia e orientação, de forma eficaz ajudando - com mais frequência dentro de suas respectivas indústrias. A evolução das ferramentas da internet também serve como exemplo da direção potencial do futuro BI. (TAPSCOTT, 2008).

No caso de GF, o CAFM - *Computer-Aided Facility Management* / Gerenciamento de facilidades auxiliado por computador, que de acordo com o IFMA é uma ferramenta de alta tecnologia usada por profissionais de facilidades para acompanhar e gerenciar virtualmente qualquer ativo relacionado às facilidades. Possibilita a gerentes e tomadores de decisão a habilidade para, mais do que nunca, prontamente analisar o uso efetivo do espaço, entre outros.

Toledo (2012) em uma definição simples, descreve CAFM como sistema de informação cuja função essencial é apoiar as atividades ligadas ao gerenciamento de facilidades e a tomada de decisões envolvendo as facilidades gerenciadas.

Na área de manutenção, é frequente e necessário o controle por OS – ordem de serviço: fornecimento de dados sobre o trabalho a ser realizado, coleta de dados dos trabalhos realizados, forma de organização desejada para a supervisão, controle e análise dos trabalhos. É considerada uma fonte de informação que apresenta histórico sobre equipamentos, sistemas, mão de obra, ferramentas, suprimentos, tipos de manutenção (preventiva, corretiva, preditiva), melhorias, dados sobre início e término dos trabalhos, instruções detalhadas... OSs podem ser manuais ou podem estar dentro de um sistema de CMMS.

Pode-se constatar que mapa estratégico, BSC, KPI, SLA podem ser consideradas ferramentas de controle das atividades sejam diárias ou esporádicas dos serviços terceirizados ou executados por funcionários. Ferramentas que auxiliam no planejamento das atividades de curto, médio e longo prazo.

Para o caso específico dos objetivos deste trabalho o BSC, SLA e KPIs assumem relevante papel no que diz respeito ao controle dos processos terceirizados, permitindo saber a todo instante a aderência aos propósitos iniciais que conduziram a terceirização, seu controle, indicação de melhorias, falhas.

5.2 PDCA

Processo pode ser apontado como outra forma de controle. Segundo a Wikipédia

processo (do latim *procedere*) é um verbo que indica a ação de avançar, ir para frente (*pro+cedere*) e é um conjunto sequencial e particular de ações com objetivo comum. Pode ter os mais variados propósitos: criar, inventar, projetar, transformar, produzir, controlar, manter e usar produtos ou sistemas.

De acordo com Pessoa (2012), um processo maduro, apresenta as seguintes características: é definido, documentado, treinado, praticado, suportado, mantido, controlado, verificado, validado, medido e habilitado a melhoria. Havendo desvios no processo, ações corretivas imediatas precisam ser adotadas.

O emprego do ciclo PDCA: *Plan* - planejar, *Do* - realizar, *Check* - verificar, *Act* - agir pode ser considerado como controle:

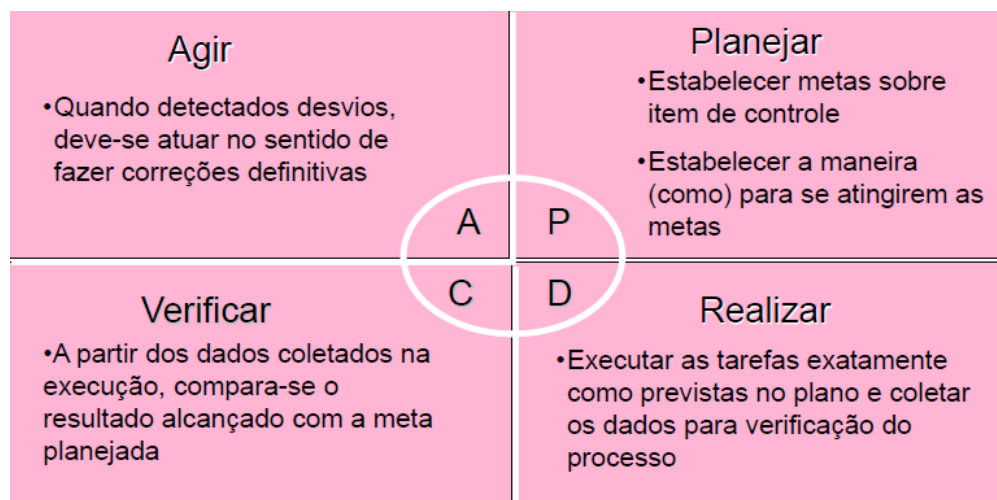


Figura 19 – Melhoria do processo – ciclo PDCA (PESSOA, 2012)

Toda organização trabalha com processos e muitos departamentos desenvolvem processos distintos. Sugere-se uma análise regular e detalhada dos processos praticados na empresa, demandando novos, eliminando alguns ou padronizando-os.

A ISO 12207 definida pela international organization for standardization ou organização internacional para padronização, norma que de acordo com a ABNT – associação brasileira de normas técnicas, é aplicada à engenharia de sistemas e

software – processos de ciclo de vida de software, estabelece um processo de ciclo de vida de software que pode ser utilizado no controle de várias áreas, incluindo gerenciamento de facilidades:

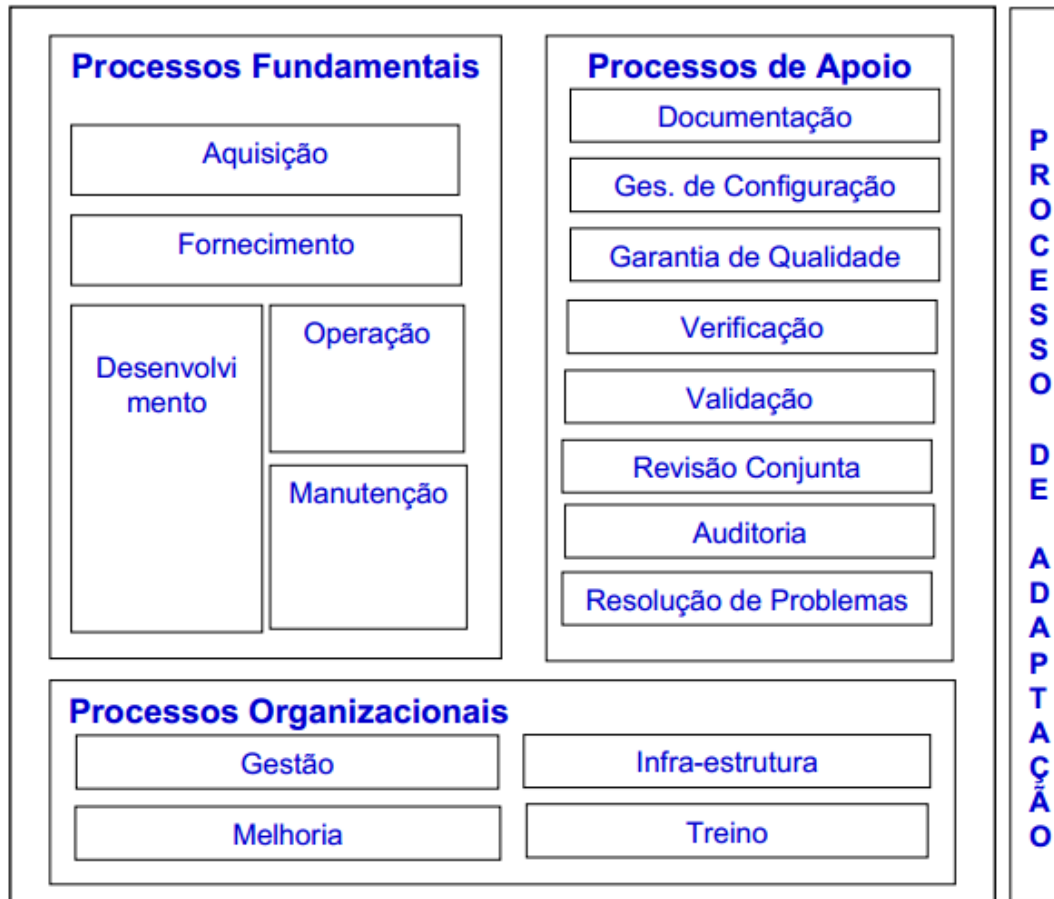


Figura 20 – ISO 12207 - Norma aplicada a engenharia de software (ROCHA – Qualidade de software)

A rotina do ciclo PDCA referente documentação, configuração, garantia de qualidade, verificação, validação, revisão conjunta, auditoria, resolução de problemas, reuniões frequentes, monitoramento, apresentação de relatórios, juntamente com mapas estratégicos, BSC, KPI e SLA podem funcionar como controle para garantir o sucesso da terceirização.

Cabe a cada GF analisar e eleger a ferramenta que melhor se encaixa no seu ambiente de trabalho e empresa.

A Transcent *Management Consulting* vem analisando dez grandes organizações com atuação global (dentro das 500 maiores fortunas – *Fortune* 500) nos últimos dez anos e divulgou em 2014 o resultado da pesquisa focada em GF. Participam organizações dos setores de telecomunicações, bancário, ciências humanas e bens de consumo. Foco principal destes contratos de terceirização é atingir eficiência sem reduções em serviço ou aumento de riscos. Nove destes contratos contaram com um grande número de funcionários que saíram da contratante e foram para contratada, o que aumenta o risco trabalhista e a preocupação com o gerenciamento da informação. Estes contratos fazem uso do incentivo financeiro atrelado ao desempenho, e os termos contratuais são de 3 a 5 anos, com licitações.

Como resultado divulgado, os casos de sucessos na terceirização foram alcançados devido a:

- A padronização de práticas em todas as instalações da organização;
- Mudança de foco para as atividades que são fundamentais;
- Redução dos custos operacionais;
- Treinamentos – acesso a habilidades / competências;
- Estrutura de custo variável e escalável;
- Aplicação de normas e melhores práticas da indústria em termos de custo e tecnologia.

Os maiores desafios encontrados foram:

- A falta de alinhamento interno sobre a estratégia global de terceirização;
- Definição de escopo e objetivos de uma maneira deliberada, sem clareza;
- Falta de experiência prévia em terceirização ou com fornecedor.

Ainda como resultado da pesquisa, as seis variáveis que garantem o sucesso da terceirização:

1. Forte liderança e acompanhamento do projeto;
2. Alinhamento da estratégia de acordo com a RFP levando em conta aspectos culturais e modelo operacional;
3. Controle efetivo do fluxo com a participação de RH e comunicações;
4. Gestão do ambiente e mercado;
5. Criação de políticas de apoio à Iniciativa;
6. Transparência e contrato baseado em desempenho como a peça central de governança.

Seguem ainda outros resultados relevantes desta pesquisa:

- Resistir à tentação de manter uma grande equipe interna, principalmente se não há uma definição de papel. Uma equipe grande internamente, torna-se mais um impeditivo para o sucesso.
- Criar um processo de governança sincero, colaborativo, focado nos resultados. Não aceitar a cultura "nós contra eles". Por outro lado, não permitir que uma possível estreita relação com o fornecedor prejudique a resolução de problemas de desempenho que deve ser resolvida imediata e diretamente.
- Preços podem variar. As taxas de administração para os modelos de remuneração atrelada ao desempenho devem ser maior que o modelo com valor fechado.
- Alinhar todos os assuntos com todas as partes interessadas e gerenciar de perto o processo de mudança.
- Evitar alteração de planos durante o processo de mudança.
- Governança eficaz é a chave para o sucesso. Atenção a seleção da equipe, treinamento para novas funções, manter uma estreita colaboração entre finanças, compras e operações para garantir sucesso no cumprimento dos objetivos.

Pode-se concluir com esta pesquisa que a terceirização tem funcionado melhor quando o mercado é mais maduro, apresentando casos de sucesso da terceirização, com prestadores de serviços empenhados e engajados com o resultado e há forte liderança por parte da empresa contratante.

Deve-se levar em conta que ao final de cada avaliação contratual ou de resultados, pode-se definir que a terceirização não seja a melhor solução para este ou aquele caso específico e o serviço volte a ser executado por uma equipe interna. E depois de algum tempo com o amadurecimento do mercado e da organização, a terceirização pode ser reavaliada como alternativa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se temas relacionados à terceirização de serviços de atividades-meio dentro das organizações com ênfase em atividade ligadas à área de gerenciamento de facilidades, focando em métodos de controle dos serviços terceirizados. Procurou-se mostrar uma abordagem estruturada e bibliograficamente embasada.

A estratégia da empresa, uma vez definida, exige das partes interessadas a tarefa de persegui-la de maneira ética, eficiente e eficaz, promovendo assim qualidade na execução dos serviços, transformando a tarefa de controle de atividade terceirizada ainda mais crítica e visada, colocando o GF em destaque dentro da organização.

Deve-se ter em mente que sempre que definida a terceirização de serviços como objetivo da organização, deve-se iniciar o processo por atividades indiretamente relacionadas ao negócio principal da empresa, para assim se adquirir confiança e experiência com o tema, e daí terceirizar atividades de grande impacto para a organização.

Pode-se concluir que os principais desafios na implementação da terceirização de serviços na área de gerenciamento de facilidades, ficam em geral na esfera de encontrar um parceiro ideal, a empresa que melhor atenderá a demanda naquele momento específico, assim como entender e executar o mapa estratégico, BSC, KPI e SLA, se comprometendo com os objetivos, metas e valores da empresa. Lembrando que as metas e objetivos devem ser periodicamente revisados.

Um assunto de suma importância é a confidencialidade, uma vez que existem informações que precisam ser mantidas em sigilo, mesmo com a terceirização. Outro aspecto que se destaca, é que nas pesquisas apresentadas, os temas transferência de riscos e flexibilidade aparecerem tanto como vantagem e também como desafio na terceirização.

Uma vez que o serviço terceirizado estiver funcionando de acordo com as expectativas, o GF poderá se dedicar ao planejamento de longo prazo, gastando menos tempo com assuntos rotineiros.

A terceirização pode trazer insegurança aos funcionários da empresa, que precisam estar engajados no desafio de serem parte integrante do sucesso do projeto e não perceber a terceirização como ameaça, agindo de forma negativa ou não colaborativa.

A partir da compreensão por parte dos funcionários que este é o melhor caminho a seguir, a terceirização de serviços poderá acontecer de forma transparente, sincera, facilitando o aprendizado de todos os envolvidos, não criando desafio cultural ou concorrência. Pode acontecer de funcionários da empresa contratada serem transferidos para contratante e vice-versa. Há necessidade de um ambiente sem atritos para que os eventos de controle não gerem situações de confronto que podem impactar negativamente a produtividade. Treinamento e motivação auxiliam na retenção de talentos, já que a troca de funcionários é um movimento caro, em termos financeiros, acarretando perda de conhecimento e de histórico dentro da empresa.

Vale ressaltar há necessidade de constante avaliação da qualidade dos serviços prestados para validação da terceirização, e renovação contratual ou talvez nova licitação. Mudança de foco da empresa ou alteração de membros da alta gerência, política econômica ou alterações legislativas e concorrência mercadológica, são variáveis que interferem na decisão de manter ou não a terceirização. Em um momento particular da organização e do mercado, os serviços podem voltar a ser executados por funcionários internos e em nova avaliação com possível maturidade do mercado e da organização, a terceirização apresenta-se como a solução mais viável para sustentar a estratégia de crescimento, controle, preços competitivo, maior produtividade e maior qualidade dos serviços, aumentando o valor percebido pelos investidores, funcionários, familiares, contratados e todas as partes interessadas.

A literatura descreve várias situações, apresentando soluções e/ou alternativas, mas o maior desafio encontrado foi que grande parte da literatura encontra-se na língua inglesa, descrevendo experiências de países como Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, entre outros. A América Latina está em evolução no assunto terceirização

de serviços de gerenciamento de facilidades. O gerenciamento de facilidades aqui no Brasil continua sendo matéria relativamente nova com crescente importância e significado, expandido os campos de aplicação e atraindo interesse de organizações locais e regionais.

Muitos outros aspectos também influenciam o sucesso da terceirização tais como questões legais e negociações relacionadas à confecção dos contratos, ou a gestão de riscos relacionados aos processos. Estas atividades requerem conhecimento especializado e não integram o escopo deste trabalho, para não alongá-lo excessivamente, demandando porém esforços do gerente de facilidades no sentido de dar conta destas questões.

Uma oportunidade de continuidade deste trabalho poderia ser um estudo de caso, com intuito de mapear o mercado de terceirização de serviços ligados ao gerenciamento de facilidades, para melhor entender o momento atual e planejar ações futuras.

A importância de um bom gerenciamento, comunicação transparente, parceria – trabalho em equipe, ética, contratos assinados e acordados por todos os envolvidos, reuniões regulares, planejamento, direcionamento, monitoramento, criação ou ajustes de políticas e procedimentos, cumprimento de normas, abertura a ouvir o mercado, entendimento técnico aumentam a probabilidade de sucesso da terceirização de serviços. A estrutura da organização, missão, valores, visão, estratégia, assim como cultura, forma de governança, autonomia também influenciam e muito o sucesso da contratação de serviços terceirizados.

As formas de controle abordadas são praticadas no mercado, e podem garantir o sucesso da terceirização de serviços. Nem todas as ferramentas são aplicadas em todas as organizações. O GF é o responsável por validar e descobrir qual o melhor método de controle para cada caso sob seu gerenciamento.

REFERÊNCIAS

ABRAFAC – **Associação Brasileira de Facilities**. Disponível em <https://www.abrafac.org.br/a-abrafac.html> em 23 Nov 2014)

ALEXANDER, K.; ATKIN, B.; BROCHNER, J.; HAUGEN, T. **Facilities Management: innovation and performance**. UK: Spon Press, 2004. 165 p.

ALMEIDA, M.A. et al **Evolução da qualidade das práticas de governança corporativa**: um estudo das empresas Brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 14, n. 5, Oct. 2010

AMATO NETO, J. **A crise dos anos 70 e o novo paradigma da produção industrial**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, p. 33-42, mar/abr 1995.

ANTONIOLI, P. E. **Conceitos e Práticas**. Apostila da Disciplina GF 101 MBA GF. Programa de educação continuada em engenharia, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de engenharia civil. São Paulo, 2012.

ANTONIOLI, P.E. **Estudo crítico sobre subsídios conceituais para suporte do planejamento de sistemas de gerenciamento de facilidades em edificação produtivas**. 2003. 241 p. Dissertacao (Mestrado) – Escola Politecnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

ATKIN, B.; BROOKS A. **Total facilities management** 2.ed. UK: Blackwell, 2007.

BALLARD, N.; KISHAN, R. **6 Key predictors of outsourcing success in a maturing RE & FM** 2009. UMS Advisory Disponível em [http://www2.UMS_PredictorsofOutsourcingSuccess_FINAL%20\(1\).pdf](http://www2.UMS_PredictorsofOutsourcingSuccess_FINAL%20(1).pdf). Acesso em 13 Abr 2014

BARRET, P.; BALDRY, D. **Facilities management - Towards best practice**. 2.ed. UK: Blackwell Science, 2003. 280 p.

BEST, R.; LANGSTON, C.; VALENCE, G. **Workplace strategies and facilities management – building in value**. Great Britain: Butterworth-Heinemann, 2003.

CAVALCANTI, J.C. **Arquitetura empresarial: um conceito de interface entre a economia e a administração da firma**. JISTEM, São Paulo, v. 6, n. 3, 2009

Catálogos ABNT – normas. Disponível em <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=57312> Acesso em 22 Mar 2014

CRUZ, L.G.R. **A terceirização trabalhista no Brasil: aspectos gerais de uma flexibilização sem limite**. Revista do CAAP – 1º. Sem 2009

DAVIS, P.; BIALOSKORSKI N.S. **Governança e gestão de capital social em cooperativas**: uma abordagem baseada em valores. ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa Vol. 5, nº 01, janeiro/junho 2010 by Unisinos

DELGADO, G.N. HENRIQUE, C.A.J. **Terceirização no direito do trabalho**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004

DELGADO, M.G. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo: Revista LTr. 2008

DONDONI, P.C.; DETONI, T.L. **Governança corporativa nas pequenas empresas**. Revista TECAP - Número 02 - Ano 02 - Volume 2 - 2008 anual

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – USP. **Diretrizes para apresentação de Dissertações e Teses**. São Paulo – 4ª. Edição, 2013. 92 p.

GRACA, M.E.A. **Qualidade e desempenho de facilidades**. Apostila da disciplina GF 113 MBA GF. Programa de educação continuada em engenharia, Escola Politécnica da USP. Departamento de engenharia civil. São Paulo, Set. 2013.

FONTANA, E.R.; SØRENSEN, C. **From idea to blah! Understanding mobile services development as interactive innovation**. Journal of information systems and technology management. vol:2. no:2. 2005

GIAO, P.R.; OLIVEIRA JR M.M.O. **Offshoring call centers for emerging markets: findings from Brazil** – Revista eletrônica de negócios internacionais / Review of international business, v. 2, n. 2, 2007

GIOSA, L. **Terceirização: Uma abordagem estratégica**. 5ª. edição. Pioneira 1997. 144 p.

IFMA - **11 Core competencies of facility management**. Disponível em <http://www.ifma.org/know-base/fm-knowledge-base/knowledge-base-details/11-core-competencies-of-facility-management> . . Acesso em 13 Abr 2014

JUNGMAN, M. **A influência da estrutura e da organização do trabalho na qualidade do atendimento**: um estudo de caso em serviços. 2000. 154 p. Dissertacao (Mestrado) – Escola Politecnica, USP. São Paulo, 2005.

JUNGMAN, M. **Operações de serviços**. Apostila da disciplina GF 105 MBA GF. Programa de educação continuada em engenharia, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de engenharia civil. São Paulo, 2012.

KAPLAN R.; NORTON D. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.

KERZNER, H. **Strategic planning for project management using a project management maturity model**. Nova York: John Wiley & Sons, 2001.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 2009. 273 p.

KPMG 2013 Global Real Estate & Facilities Management (REFM) Outsourcing pulse survey. Disponível em <http://www2.corenetglobal.org/dotCMS/kcoAsset?assetlnode=15027822>. Acesso em 13 Abr 2014

KISHAN, R. **6 Key Predictors of outsourcing success in a maturing RE/FM outsourcing market**. 2014. 12 p. Transcent management consulting (Formely UMS Advisory, Inc.)

KISHAN,R.; CIESLAK, A. **Strategies in outsourcing facilities management** vol 36, I.8 p 46-52 2012. Pharmaceutical Technology

KISHAN,R.; MARCUM M. **Global trends and activity in the Real Estate and Facilities management outsourcing market** 2010. 9 p. UMS Advisory, Inc.

MACEDO, C.M. **A Estrategia da terceirizacao de processos de negocios no gerenciamento de facilidades**. 2005. 151 p. Dissertacao (Mestrado) – Escola Politecnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

MAGALHÃES, J.D.A.F.S. **Primarização x Terceirização: Uma reflexão sobre o fim das desigualdades dentro das empresas mineradoras de Brumadinho/MG**. 2013. 62 p. Monografia - Faculdade Asa de Brumadinho. Minas Gerais, 2013.

MARAN, M. **Manutenção baseada em condição aplicada a um sistema de ar condicionado como requisito para sustentabilidade de edifício de escritório**. 2011. 121 p. Dissertacao (Mestrado) – Escola Politecnica, USP. São Paulo, 2011.

MARAN, M. **Gerenciamento da manutenção e modernização**, 2013. Apostila da Disciplina GF 112 MBA GF. Programa de educação continuada em engenharia, Escola Politécnica da USP. Departamento de engenharia civil. São Paulo, 2013.

MARCELINO, P.; CAVALCANTE, S. **Por uma definição de terceirização**. Cad. CRH, Salvador , v. 25, n. 65, ago. 2012 .

MARCUM M.; KISHAN R. **Global trends and activity in the Real Estate and Facilities management outsourcing market**. 2010. UMS Advisory. Disponível em <http://www2.corenetglobal.org/dotCMS/kcoAsset?assetlnode=12205834>. Acesso em 13 Abr 2014

MARTINS, S.P. **A terceirização e o direito do trabalho**. 9 ed., São Paulo, Atlas, 2009

MATILLA, Magali M; CHALMETA, Ricardo. **Metodología para la implantación de un sistema de medición del rendimiento empresarial**. Inf. tecnol., La Serena, v. 18, n. 1, 2007 .

MEIRELES, L.M.S. **Terceirização** Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/23148-23150-1-PB.pdf> acesso em 17 Dez 2014

NETO, J.A. **Desverticalização / terceirização e as relações de subcontratação no complexo automobilístico brasileiro**. Gest Prod, vol.1, n.1, São Carlos Apr.1994

NORONHA Neto F. **Noções fundamentais de direito do trabalho**, 2005. Disponível em <http://jus.com.br/artigos/7686/nocoas-fundamentais-de-direito-do-trabalho>. Acesso em 20 Mar 2014

PESSOA, M. **Sistema de informação e apoio a decisão**. Apostila da Disciplina GF 110 MBA GF. Programa de educação continuada em engenharia, Escola Politécnica da USP. Departamento de engenharia civil. São Paulo, 2012.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise e da concorrência**. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

QUINELLO R.; NICOLETTI J.R. **Gestão de Facilidades, Aprenda como a integração das atividades de infra-estrutura operacional de sua empresa pode criar vantagem competitiva** Novatec

REGINATO, L.; NASCIMENTO, A. M. **Um estudo de caso envolvendo Business Intelligence como instrumento de apoio à controladoria**. Rev. contab. finanç., São Paulo, v. 18, n. spe, June 2007 .

RIO TINTO. **Corporate governance standards** February 2007 www.riotinto.com

ROCHA, A. **Qualidade de software** Disponível em <http://www2.dem.inpe.br/ijar/QualidadeSoftwarePort.pdf> acesso em 27 Dez 2014

ROMAN, D.J.; PIANA, J.; LOZANO, M.A.S.P.L.; MELLO N.R.; ERDMANN R.H. **Fatores de competitividade organizacional** – FUCAPE Business School, publicado em BBR - Brazilian Business Review, vol. 9, núm. 1, 2012, pp. 27-46,

ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L.. **Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 14, n. spe, Sept. 2010 .

RUTHES, R.R.; HELITO R.A.B.; FAZENDA N.R.R.; INNOCENZZO M.D.; FELDMAN L.B. **Indicadores, auditorias, certificações – ferramentas de qualidade para gestão em saúde** – 2ª. Ed. Martinari, 206 p., 2010

SAAD, A.C. **Terceirização de serviços de tecnologia da informação**. 1ª.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006

SANTOS, G. S.; CAMPOS, F. C. **Modelo de Outsourcing para gestão da oferta e operação de serviços de TI: múltiplos casos de aplicação**. Gest. Prod., São Carlos , v. 20, n. 1, Mar. 2013.

SF - **Success factors helps the lancaster landmark hotel group identify cultural behaviours for strategic talent management planning**. Disponível em http://www.successfactors.com/de_de/company/press-releases/2011/successfactors-helps-the-lancaster-landmark-hotel-group-identify.html acesso em 13 Abr 2014

SOBANSKI, A.A. **Implementação de estratégias: estudo exploratório de alguns fatores críticos**. Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP. 1995

TAPSCOTT D. **Grown up digital – How the net generation is changing your world**. .New York, Mcgraw-Hill 2008. 384p

TAROUCO, H. H.; GRAEML, A. R. **Governança de tecnologia da informação: um panorama da adoção de modelos de melhores práticas por empresas brasileiras usuárias.** Rev. Adm. (São Paulo), São Paulo, v. 46, n. 1, mar. 2011 .

Terceirização de Serviços SEBRAE SP, edição bolso 3, 2011 Disponível em http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/SaibaMais/terceirizacao_servico.pdf em 20 Abr 2014.

TOLEDO, E. **Gerenciamento de facilidades auxiliado por computador.** Apostila da Disciplina GF 109 MBA GF. Programa de educação continuada em engenharia, Escola Politécnica da USP. Departamento de engenharia civil. São Paulo, 2012.

TOLEDO, G.L.; KHAUAJAD.M.R. **Orientação para o mercado e construção de marca: estudo exploratório em uma empresa de telefonia móvel** - Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 73-88, outubro/dezembro 2005

VERGARA. **Metodologia de Pesquisa**, 1988 Disponível em <http://gpo.com.br/tese/metodologia.htm> acesso em 15 Nov 2014

VILLELA, F.G. **Manual de direito do trabalho: teoria e questões.** Editora Campus, 504 p., 2010

2013 Corenet global outsourcing a CoreNet Global and Deloitte Consulting research project. Disponível em http://www2.CoreNetGlobal_Deloitte_OutsourcingWebinarPPT_FINAL.pdf. Acesso em 13 Abr 2014