Mônica Maria M. de Souza ¹
Ricardo Camargo de Araújo ²
Ruy Guérios ³

Qualidade: ferramenta representativa e diferencial competitivo na prestação de serviços

Resumo

A terceirização é uma das características da pós-modernidade acompanhada de mudanças administrativas que revolucionam a administração e a qualidade do trabalho das pessoas que antes tinham a segurança de empregos estáveis nas grandes empresas - as que mais atividades terceirizam. O sistema estabeleceu uma sociedade de risco que distribui malefícios a toda a sociedade e benefícios a poucos. O fato foi observado no setor de alimentação industrial em quatro unidades de uma empresa mineradora por meio de entrevistas à funcionários, gestores e prestadores de serviços que tiveram seus salários continuamente diminuídos nas sucessivas mudanças de contrato, após o início da terceirização. Para a economia nas últimas décadas o setor de serviços tem

destacado como fator significativo de mudanças e geração de renda, mas na opinião dos funcionários entrevistados essas mudanças geraram continuamente menores salários, conformismo, e submissão para viabilizar a possibilidade do emprego de subexistência, sem perder a qualidade.

Abstract

The study addressed items related to the quality standard desired and expressed at the time of outsourcing, the focus direction of the contractor, its priority between quality, cost reduction, management control and other factors when economic imperatives. Data analysis in this study showed that the outsourcing of food service units surveyed, the excellent quality resulted in the average satisfaction, showing an accommodation not

¹ Monica Maria M. de Souza - Doutora em Comunicação e Semiótica pela PUC/SP. (2005), Mestre em Administração de empresas pelo Mackenzie/SP. (1999). Especialista em Administração. de RH pela UNA. União de Negócios Adm. de BH, MG. (1995), e especialista em Tecnologia Educacional pela UNINOVE SP. (2000), é Psicóloga graduada Newton Paiva de BH/ MG. (1991). Atualmente é Profa convidada pela Pós-graduação do Mackenzie. Desde 2006 é avaliadora INEP. Profa. Dra, Pesquisadora da Faculdade ENIAC, coordena grupos de pesquisa e iniciação científica, organizadora dos Seminários Anuais desde 2009 e da Revista Acadêmica ENIAC PESQUISA. É Profa. Dra. Pesquisadora, coordenadora de Cursos e da Revista Acadêmica Augusto Guzzo das Faculdades Integradas Campos Salles - FICS desde agosto de 2010. Consultora da Euroatlantica Ghesa Brasil Ltda.

² Ricardo Camargo de Araújo - Mestre em Adm. Desde 2009 é Prof. Pesquisador da Faculdade ENIAC, onde coordena o Curso de Finanças e a Revista Acadêmica ENIAC PESQUISA. Orientador do Grupo de Pesquisa e Iniciação Científica, Orienta Monografias, TCC. Co- Organizador dos Seminários Anuais ENIAC desde 2009.

³ Ruy Guérios - Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Paulista. Graduado em Tecnologia de Administração de Pequenas e Médias Empresas pela Universidade Norte do Paraná (2008). É mantenedor do Colégio Eniac (Educação Básica) e diretor geral da Faculdade Eniac. Inovou com a utilização de crachas eletrônicos para acesso e controle de frequência em escolas em 1988 e com a utilização da biometria em IES (2007). Participa da AEG - Associação das Escolas de Guarulhos, onde ocupou a vice-presidência, é diretor da ANET - Associação Nacional de Educação Tecnológica e foi eleito delegado paulista representando São Paulo na Primeira Conferência Nacional da Educação Profissional e Tecnológica em 2006/2007, idealizou e aplicou o sistema de gestão da qualidade aplicado na gestão escolar .E-mail: ruy.guerios@eniac.com.br

to mention conformity in relation to the service. To verify the quality of outsourced services, we must consider the factors that interfere with achieving this objective as the way that quality is perceived by those who hire the services, as the contractual process and the reason it takes a company to hire a third party. To evaluate the difference in quality presented in outsourcing services, it has been conducting a research on a large mining company in the food industry by comparing the services previously performed by the company with direct administration, with the outsourced services later. The research question intended to check: How was the satisfaction of employees before the implementation process and how it was after the outsourcing.

Palavras-chave: Qualidade, mudança social e econômica, terceirização.

Keywords: *Quality, social economic change, outsourcing.*

Introdução

O estudo analisou a qualidade nos serviços terceirizados (especificamente o segmento da alimentação industrial), como uma nova forma de relação econômica e de contrato social entre parceiros econômicos, a contratante e a contratada. Procurou-se identificar as características, a natureza, os pressupostos e a lógica do novo contrato social da terceirização, bem como a sua forma gerencial.

Esta proposta remete à análise do contexto socioeconômico atual, entendida de acordo com Giddens (2011, p. 13), como um processo de complexos. Esses processos integram e atuam de maneira contraditória, produzindo conflitos, disjunções e novas formas de estratificação, resultando na emergência de uma ordem social pós-

tradicional. Ao entender essa ordem social pós-tradicional como uma mudança de status da tradição, o autor pressupõe uma reformulação e um repensar das tradições através do processo de modernização. Neste contexto de modernização está inserida a terceirização.

Atualmente tem se questionado a qualidade na prestação de serviços terceirizados e sua importância nas empresas brasileiras, considerando a sua relevância na geração de renda, de empregos e aumento da riqueza social. A terceirização da prestação de serviços, embora seja tendência antiga, faz parte de um movimento de mudança mundial e em franco crescimento no Brasil. No estudo foram abordados itens referentes ao padrão de qualidade desejado e o expresso no momento da contratação de terceiros, à direção do foco da contratante, sua prioridade entre qualidade, redução de custos, controle administrativo e outros fatores imperativos no momento econômico.

A análise dos dados neste estudo demonstrou que, com a terceirização do serviço de alimentação nas unidades pesquisadas, a excelência da qualidade deu lugar à satisfação média, demonstrando uma acomodação para não dizer um conformismo com relação ao serviço prestado.

Para se verificar a qualidade nos serviços terceirizados, foram considerados os fatores que interferem no alcance deste objetivo como: a forma como essa qualidade é percebida por quem contrata os serviços, como acontece o processo contratual e a razão que leva uma empresa a contratar terceiros. Para se avaliar o diferencial de qualidade apresentada nos serviços terceirizados, foi realizada uma pesquisa em uma grande empresa mineradora na área de alimentação industrial comparando os serviços anteriormente executados pela própria empresa com administração direta, com os serviços posteriormente terceirizados. A questão de pesquisa pretendia verificar:

Como estava a satisfação dos funcionários antes da implantação do processo e como ficou após a terceirização.

Giddens e Beck (2011:12) reafirmam a necessidade de repensar, ou seja, de reinventar a nossa civilização industrial "agora que o velho sistema da sociedade industrializada está se desmoronando no decorrer do seu próprio sucesso e levanta a questão do surgimento de novos contratos sociais". Isto significa dizer que o sistema da sociedade industrializada está sendo questionado e repensado pela própria sociedade, dando lugar a um novo sistema, o da sociedade de risco.

Esta modernização "traz implicações profundas uma vez que, modificadora da estrutura, ela implica em insegurança de toda a sociedade" Beck (2004:26). Esta insegurança como acentua o autor, é de difícil delimitação e, portanto, incontável. É importante entender essas questões dentro de um processo de mudanças econômicas, em que as incertezas e os riscos são maximizados, tornando o controle mais complexo e, muitas vezes, inviável, porque as implicações da modernidade reflexiva apontam na sua ação modificadora da estrutura implicando em insegurança de toda a sociedade. Essa insegurança tem suas raízes na dinamização do desenvolvimento ao mesmo tempo em que intensifica o dinamismo do conflito da sociedade de risco. Antes a sociedade industrial distribuía bens, na sociedade de risco distribui malefícios, Beck (2011:26-32).

Esses riscos e conflitos estão presentes na relação entre contratante e contratada, em contínua dinâmica e a lógica dessa redistribuição de "malefícios" está inserida nesse contexto de transformação. Os riscos da parceria econômica, ou seja, os riscos da terceirização são distribuídos inevitavelmente, por mais controlado e legitimado que seja o processo, suas estratégias ou mecanismos.

Nas últimas décadas, o setor de serviços representa quase dois terços do emprego urbano metropolitano, isso representa mais da metade do PIB (Produto Interno Bruto) na economia brasileira. Essa trajetória assemelha-se à evolução econômica dos países desenvolvidos (IPEA-1995:2). A expansão das atividades de serviços constitui uma das mais significativas mudanças inseridas no cotidiano humano no século XX. Nos últimos três séculos de desenvolvimento econômico houve mudanças gradativas, mas deu-se pouca atenção a elas.

Há que se considerar que no início da revolução industrial a importância do setor era infinitamente menor que a atual, embora tenha sido fundamental o marco para o desenvolvimento do mundo moderno. O papel que os serviços representam na economia merece atenção criteriosa, pois é responsável pela geração de renda e de emprego em todos os segmentos, provocando consequentemente o aumento da riqueza social.

A terceirização é uma tendência que traz uma forma de parceria idealmente associada à produtividade e à qualidade, devendo gerar daí melhor resultado com liberdade de pensamento, dentro de uma relação de confiança com maior produção e menor custo. A realidade mostra que ela também pode ter outro lado, a anti-parceria com interesse apenas econômico em curto prazo.

Muitos são os conceitos sobre terceirização. Para Paulo Otto Romanoski (1994:41) "é, uma forma de se conduzir cada vez mais a empresa nacional para o caminho da especialização, agiliza/ção enfatizando como princípio maior, o enfoque em sua atividade principal".

Não adianta terceirizar sem uma visão estratégica das ações a serem desenvolvidas. A terceirização consiste em uma ferramenta do planejamento estratégico e, como tal, integra o todo dos processos de uma organização. Sem essa vinculação, a

terceirização poderá criar problemas, gerar áreas de atrito, alimentar desvios e falhas. Embora não haja mistério no seu conceito, a realidade é que muitos se embaraçam ao colocá-la em prática, principalmente no que se refere às intrincadas questões trabalhistas, Souto, (1997:22).

Para Queiroz (1992:16), dentro de uma abordagem estratégica, a terceirização passa a ser uma opção da empresa que, adotando essa ferramenta, pratica uma nova filosofia pautada nos argumentos anteriores e vista da seguinte forma: revisão de missão, objetivos e valores permanentes dentro de um plano estratégico que contemple esse processo. Para isso é necessário contar com todo o corpo funcional e da alta administração engajado na mudança da empresa que se reestrutura internamente, redistribuindo as atividades e funções, passando da execução para a coordenação.

Os recursos financeiros serão revistos, pois, com a terceirização o processo de planejamento orçamentário (despesas e receitas) alocará condições mais objetivas em relação aos resultados esperados pela empresa. Quanto aos recursos físicos (imóveis, máquinas, equipamentos, e materiais diversos) deverão merecer uma ampla reavaliação para otimização de seu uso.

Na prestação de serviços terceirizados, em busca de qualidade, a empresa seleciona todas as atividades que não fazem parte do seu produto principal e entrega-as a outra empresa especializada nessas atividades, esperando que a empresa contratada tenha capacidade de executar esses serviços com qualidade igual ou superior ao que era executado anteriormente pela própria contratante. Dentro desse tipo de prestação de serviços empregam-se pessoas muito qualificadas como na engenharia eletrônica, microinformática, e também mão de obra sem qualificação, como é comum acontecer nos serviços operacionais.

Na prestação de serviços operacionais é comum encontrar-se pessoas com pouca ou nenhuma escolaridade e muitas vezes sem estabilidade, que cada dia está em uma empresa diferente, exercendo uma função diferente, porque migram de empresa com frequência em consequência de término de contrato, ou perda de concorrência que pode acontecer em função de preço, política, inadequação ou incompetência negocial ou técnica. Considerando todos os pressupostos básicos da terceirização e a emergente sociedade em mutação, é que a mineradora iniciou seu processo de sobrevivência no novo e exigente mercado que despontava na década de noventa.

Base conceitual

O conceito de terceirização embora sendo antigo, consolidou-se durante a segunda guerra mundial, atendendo a necessidade de aumentar a produção de insumos bélicos nas grandes indústrias. Foi buscando parceria com indústrias menores e transferindo-lhes parte das atividades que antes executavam é que esta estratégia se consagrou.

Após a guerra, esta prática administrativa difundiu-se nas indústrias automobilísticas que passaram a funcionar como montadoras, tamanha a expansão da terceirização de peças. As montadoras logo após a guerra se instalaram no Brasil e com elas o processo de terceirização que revolucionou os sindicatos, as normas e leis trabalhistas. Estas, diante de um fator inquestionável, a evolução social e a nova sociedade em transformação, desenvolveu formas de adaptar-se e acomodar os conflitos. Surgiram novos tipos de contratos de trabalho, diversificaram-se os tipos de sindicatos para atender as diferentes categorias profissionais que despontavam nesta sociedade emergencial, mutante e competitiva, que distribui também riscos, insegurança e malefícios segundo Beck (2011:26-32).

Essa nova ordem social exigia estratégias até então desconhecidas ou irrelevantes no antigo sistema. Surgiram então as teorias sobre qualidade, excelência em serviços, qualificação de mão de obra, fatores de competitividade administrativa para enfrentar o desafio.

Terceirização: Uma estratégia competitiva

Fornecer serviços de elevada qualidade com frequência não é fácil, mas é compensador, não apenas financeiramente como espiritualmente porque a excelência alimenta a alma. Na opinião de Leonardo Berry (1996:10), o serviço apenas bom, não é bastante para garantir a diferenciação dos concorrentes. Para alcançar a excelência é preciso desenvolver relacionamentos consistentes, tanto com os clientes para competir em valor e não em preço, como para motivar funcionários a se aprimorarem no trabalho e em suas próprias vidas. Isso vai garantir o fornecimento de um consistente dividendo financeiro. Muitas empresas precisam se converter para a religião da qualidade em serviços, integrando-se a uma melhoria holística interminável. As sementes da excelência devem ser plantadas no comprometimento coletivo à obtenção de melhorias diárias. Para se implementar a estratégia da excelência em serviços é necessário fazer de cada pessoa uma força competitiva, um talento.

Quando tanto os funcionários como o dono, desenvolvem amor pelo negócio que desempenham, fazem florescer o entusiasmo e a excitação natural, que contribuem para a energia emocional do prazer de servir clientes internos e externos com envolvimento intenso e diferenciado. O funcionário precisa saber ajudar a melhorar a vida do cliente, a aparência do cliente, não apenas servi-lo, mas contagiá-lo. O cliente é a razão de viver de qualquer negócio e precisa ser satisfeito,

precisa ser recebido como amigo, com ética, confiança e deve ser envolvido na filosofia, missão e objetivos da organização.

O compartilhamento de informações gera confiabilidade e permite que o funcionário demonstre a sua habilidade interpessoal e conceitual com segurança e prazer, motivado pela autonomia. Ouvir sistematicamente o cliente direciona o funcionário para a correção dos pontos fracos da organização, proporcionando a correção dos erros e aumentando o desempenho (Berry, 1996:18-26).

O que é terceirização

"Terceirização é uma estratégia que se reforça na modernidade e na competitividade" (Luiz Coimbra, diretor Industrial da Riocel S/A, Souto, 1997:45). Uma prática antiga acompanhada de uma expressão nova. A palavra era tão novidade quanto à intensidade da aplicação do fenômeno pós-moderno, que se refere à voracidade imposta com a qual a sociedade é obrigada a deglutir símbolos e conceitos que mal nos chegam e já se transformam. Novas práticas que impressionam pela intensidade e novidade sem precedentes, que passam a fazer parte da realidade (SOUTO 1997:129). Terceirizar é uma atitude antiga, *outsourcing*, ela remonta às primeiras atividades do *homo sedere*, praticada pelos senhores feudais, mas a sua prática massificada na década de 80 e 90 foi considerada ousadia diante do que parecia novo e dos riscos de se procurar soluções inovadoras fazendo frente à legislação trabalhista da época. Significava um enfrentamento dos medos que vinham junto com uma pseudo novidade. O risco de uma escolha consciente que levaria a empresa a aumentar seus resultados positivos.

No entanto a ousadia pode conviver com atitudes coerentes e programadas, à medida que métodos ou procedimentos empíricos sejam substituídos por outros, ditados pela

razão e pelo conhecimento. Minimizar perdas e otimizar ganhos sempre foi o binômio do empresário em todas as épocas e em todos os lugares. No momento em que a antiga administração, por surtos ou por ímpetos transitórios, cede lugar ao planejamento e à racionalização, chega-se ao desafio de hoje - gerir para alcançar melhor produtividade e melhor qualidade. Esta meta que integra o conceito de modernidade passa, forçosamente, pelo aperfeiçoamento e pela racionalização do uso da mão de obra. Tem-se, pois, o momento ótimo para refletir e planejar a transparência da negociação com tarefas e serviços costumeiramente realizados pela própria empresa.

A terceirização segundo Amando José Farah Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, (Souto, 1997:11) é uma tendência universal. É um novo conceito para uma prática moderna de administrar. Estando à porta do novo milênio, o país encontra-se diante de um novo e derradeiro desafio - ou se lança em busca da modernidade - e a ideia supõe basicamente condições dignas de vida para todos os brasileiros, ou mantém uma postura inerte, continuando como espectador atônito do avanço do primeiro.

As empresas nacionais sensíveis à nova postura vêm desempenhando um papel fundamental nessa mudança. As provas mais evidentes estão na busca por tecnologia e uso da informática, visando à melhor qualidade e garantia de mercado. No setor operacional da indústria os avanços costumam ser mais significativos que na administração. Grandes indústrias já descobriram as vantagens de adotar a contratação de terceiros. Para eles não há mágica na terceirização, seu princípio é simples e tudo que não constitui atividade essencial de um negócio pode ser confiado a terceiros. O enxugamento da mão de obra não significa desemprego, o procedimento simplifica a administração, economiza recursos viabiliza investimento na especialização, provocando aumento da

produtividade e qualidade superior do produto quando se trabalha com especialistas (Souto, 1997:32)

Terceirização: evolução e prática administrativa

Segundo Souto Leiria (1997:23), no período pós-segunda guerra mundial havia uma necessidade de reestruturação total das empresas e o mercado se mostrava ávido por inovações. A economia mundial desfrutava de um crescimento sem precedentes. A demanda por novos produtos e nova tecnologia parecia inesgotável. Junto a isto, dispunha-se de recursos abundantes, tanto de insumos como mão de obra, com o mercado em rápida expansão, baixo custo de produção e consumidores pouco preocupados com a qualidade. A administração, nesse contexto, estava apoiada em dois pilares: produzir e vender. A crise do petróleo, na década de setenta mudou radicalmente a economia mundial. Não apenas a energia, como as matérias-primas e também a mão de obra tiveram seus custos aumentados. Junto com isto o crescimento do número de empresas pelo mundo todo criou uma concorrência acirrada. Os meios de comunicação evoluíram rapidamente, mudando o comportamento do consumidor que começou a receber informações e questionar cada produto antes de adquiri-lo, buscar melhor qualidade e menor preço, tomando estes critérios como pré-requisitos.

As empresas dentro desta realidade começaram a questionar suas formas de administrar, buscando fórmulas e sistemas, o que gerou diversas teorias com o propósito da excelência organizacional. Temas como automação industrial, qualidade, produtividade, uso de informática e a administração de recursos humanos passa a fazer parte da pauta diária nas organizações. Especialmente no Brasil com inúmeras crises econômicas, as empresas passam a repensar a

sua realidade, diante de um mercado com oportunidades escassas e ainda mais competitivo. A revisão dos custos (fixos e variáveis) veio como consequência, buscando-se os meios de subtrair tudo que fosse passível de ser cortado.

É inegável que o conceito e a prática da terceirização estão vinculados à redução de custos, mas não somente a isto. A terceirização objetiva o aumento da competitividade, servindo-se de melhores tecnologias, buscando o desperdício zero e a redução de custos. De forma errônea, entretanto, alguns administradores pretendem, com o sucesso, exclusivamente o ganho imediato com a redução de custos, diminuindo o quadro de pessoal e escolhendo fornecedores que praticam o menor preço. Ao longo dos anos, muitos estudiosos se dedicaram à análise do comportamento humano, mudando o enfoque de Taylor para o de Elton Mayo. Quanto mais se avança no campo das teorias mais se verifica que o diferencial da empresa está no fator humano, no comportamento de sua equipe de trabalho. De nada adianta o avanço tecnológico e as instalações físicas de primeira linha se não existirem pessoas qualificadas e engajadas nos objetivos da empresa. A administração sem dúvida é um desafio, mexer com pessoas é coisa séria e exige ações estratégicas.

A prática da terceirização no Brasil vem acompanhada de muita polêmica e foi enfocada durante o período de 1988 a 1992, por sindicatos, empresários, juristas e formadores de opinião em geral, como se fosse algo concreto e não mais uma forma de manejar valores.

A terceirização pode ser conduzida de diversas maneiras e com diferentes objetivos; o seu sucesso, entretanto, dependerá sempre do correto encaminhamento do contrato entre as partes, onde os aspectos jurídico-trabalhistas e a idoneidade da contratada devem minimizar perdas e otimizar lucros,

este sempre foi o binômio de todo empresário.

Anteriormente, a justiça do trabalho considerava a empresa tomadora de serviços, a fiadora "a priori", responsável pelos encargos trabalhistas. Entretanto, com a evolução dos tempos foram-se constituindo jurisprudências a respeito de que o tomador somente será responsável nos itens trabalhistas não atendidos pela contratada quando o trabalhador tiver sido prejudicado. Então, não existindo a lesão econômica ao trabalhador, a justiça do trabalho não responsabiliza o contratante. Na justiça do trabalho, existem muitos casos de reclamação de ambas as partes (empregador e empregado), que geraram jurisprudência a respeito, ainda não transformadas em leis. Com a revisão do enunciado 256, gerando o enunciado 331, em 17/12/1993, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) esclarece mais adequadamente o posicionamento das empresas tomadoras de serviços, reduzindo o aspecto interpretativo da legalidade da terceirização, quando ali conceitua no item III, as condições essenciais para a contratação de fornecedores de serviços.

A Legislação Trabalhista aponta restrições a esse tipo de prestação de serviços, pois entende que o trabalhador pode ser lesado em relação a benefícios e outras vantagens que o vínculo empregatício com a empresa tomadora lhe garantiria. Jurisprudência recente gerou uma evolução importante, o autor Queiroz (1992:12-32), retrata um parágrafo importante de sua interpretação sobre o parecer do Tribunal Superior do Trabalho quanto ao Enunciado 331-IV. "O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador de serviços, quanto àquelas obrigações, desde que este tenha participado da relação processual e conste também do título do executivo judicial."

Entende ainda a justiça que as empresas prestadoras de serviço desenvolvem suas atividades de maneira perfeitamente lícita, administrando seus subordinados de maneira correta, assumindo os riscos do negócio, que são organizadas, especializadas e têm plenas condições legais de exercerem essas atividades.

Não existe lei que proíba o processo de terceirização, desde que a empresa de serviços forneça esses serviços como seu produto final. Para isso, utilizarão de mão de obra, equipamentos e materiais de sua administração e propriedade. O prestador de serviços executa suas tarefas, as quais são pré-determinadas e de acordo com a sua especialização.

Metodologia

Nesta pesquisa, optou-se como estratégia de pesquisa pelo estudo de caso de natureza exploratória, usando-se o método qualitativo com questões abertas e fechadas. O estudo de caso focalizou a terceirização da alimentação industrial em três unidades de uma mineradora. A estratégia do estudo de caso foi escolhida considerando que não foram encontrados trabalhos semelhantes anteriormente desenvolvidos acerca da temática eleita, e pela necessidade de compreender um fenômeno social complexo de mudança organizacional dentro de um contexto real. A empresa foi escolhida por apresentar um universo de pesquisa com características e foco definidos no assunto em pauta e já apresentando resultados do processo experimentado nas unidades durante dez anos.

O método do estudo de caso, segundo Yin (1989:17), surge com a necessidade de compreender não apenas os fenômenos sociais complexos, mas, também, a administração dos processos organizacionais de mudança das relações e dos processos de amadurecimento da empresa. Para ele, o

estudo de caso tem como essência a tentativa de tornar clara uma decisão ou conjunto de decisões; por que foram tomadas; como foram implementadas; e quais foram as suas consequências. Inclui como foco, a estrutura organizacional, os processos, programas, contexto, instituições e suas normas, valores, regras, procedimentos e acontecimentos.

O autor afirma que o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga a contemporaneidade dos fenômenos dentro de um contexto de vida real, quando as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não são evidências claras e onde múltiplas fontes de evidências foram usadas. Esta é a razão pela qual se se optou pelo estudo de caso para a pesquisa da qualidade da alimentação industrial nos serviços terceirizados da mineradora. Foram necessários estudos exploratórios, para se trabalhar com os diversos aspectos que compõem os processos de mudança ou de concepção organizacional.

Quando se definiu o problema a ser estudado, ou seja, a qualidade na alimentação industrial nos serviços terceirizados, tinha-se presente os diversos elementos que interagem entre si e que deveriam ser identificados e compreendidos. Foram utilizados, como procedimentos e técnicas de coleta de dados: entrevistas, questionários, observação participante, relatórios e documentos formais da organização.

As entrevistas foram feitas por meio de perguntas abertas e direcionadas, com trinta pessoas, representantes da empresa contratante, funcionários operacionais da empresa contratada, e os comensais das diversas empresas prestadoras de serviço.

A partir dessas entrevistas foi elaborado um *checklist* endereçado aos funcionários da contratante, da contratada, aos comensais e aos operacionais da prestadora de serviços. As entrevistas e o preenchimento de questionários foram realizados no local de trabalho, ocasião em que foi possível o contato direto com as pessoas que

constituíram o universo desse estudo e assim observar in loco o processo em ação. A possibilidade de observação direta funcionou como um dos instrumentos utilizados para identificar e compreender a interação dos diferentes elementos.

O início da terceirização e os primeiros resultados

A finalidade inicial de terceirizar, não era naquele momento a melhoria da qualidade e sim diminuir os problemas diretos com o sindicato da empresa, sindicato dos metalúrgicos, e em seguida a redução dos custos do zinco se tornou uma questão de sobrevivência, face à concorrência internacional. No início a empresa ao terceirizar exigia que a empresa contratada admitisse o funcionário dispensado com um salário equivalente ao que ganhava anteriormente, o que naquele momento gerava aumento e não redução dos custos. Em caráter experimental foram terceirizados em uma das unidades os serviços de portaria, vigilância, limpeza e alimentação (restaurante industrial), a manutenção mecânica, borracharia, usinagem, transportes internos e externos. Foram terceirizados em outra unidade, além da portaria, vigilância, limpeza e alimentação, a lavra a céu aberto, a manutenção mecânica, a construção civil, extração e transporte de minério e o serviço de enfermagem.

Além destes, a terceira unidade terceirizou também a extração subterrânea, a manutenção elétrica e mecânica. Hoje além de a empresa alcançar a redução dos custos e diminuir significativamente o mal estar com os sindicatos observam também a melhoria na qualidade dos serviços e produtos, pois os lingotes de zinco apresentam elevada pureza especial de 99,995% registrado na London Metal Exchange - LME.

No início, quando a empresa demitia em função da sua automação, além de ajudar os

ex-funcionários a montarem as suas empresas para terceirizar o serviço disponibilizado, também exigia que empresas vindas de fora, já estruturadas, contratassem o contingente que havia sido demitido.

Os primeiros resultados não foram muito lucrativos em função da inexperiência negocial. A qualidade oscilou, em função da própria situação experimental. Por estarem as relações entre contratada e contratante, pouco definidas, ocorriam muitas interferências da contratante na administração da prestadora de serviços, prática não mais verificada.

Nos últimos quatro anos a empresa vem aumentando suas exigências com os prestadores de serviços, cobrando concorrência mais apuradas, tanto visando menor preço, quanto melhor qualidade, com treinamento de equipes especializadas em serviços específicos. Os diretores consideram ter adquirido experiência nas negociações com terceiros. As experimentações iniciais aconteceram em caráter de ensaio e erro e afirmam ter dado certo, mas hoje os procedimentos são feitos com muito critério. Nas licitações, a empresa envia cartas convite, para empresas de grande porte que lhes interessa, aceita a participação de empresas de pequeno porte, como as empresas dos ex-funcionários formadas no início do processo. Mas o resultado é independente de qualquer fator. Fica com o serviço quem apresentar todos os pré-requisitos legais exigidos pela empresa no momento em que formula as exigências para a licitação, além do menor preço viável para execução dos serviços.

Considerações finais

O sucesso da qualidade na terceirização, segundo Alvarez (1996, pag. 33) pode ocorrer se a contratante considerar a fragilidade dos pequenos negócios e os riscos decorrentes dos investimentos destes para sobreviver. Como qualidade e parceria fundem-se num

único conceito a conscientização e apoio dos funcionários e patrões é imprescindível para o empreendimento. Assim é possível minimizar a distribuição dos malefícios gerados pela sociedade de risco otimizar soluções.

Sob vários ângulos, a mineradora foi analisada em sua qualidade nos serviços de alimentação industrial terceirizados. Explorou-se a visão dos funcionários da contratante; dos funcionários da contratada, dos responsáveis pela produção da alimentação e dos comensais - funcionários das várias empresas prestadoras de serviços para a mineradora. Eles pertencem a diversas categorias e hierarquias profissionais; tanto os operacionais que trabalham nas contratadas, quanto os funcionários que trabalham na produção do alimento.

Dos funcionários que colaboraram na pesquisa, 90,0% estão na empresa há mais de dez anos. Eles tanto acompanharam como participaram das decisões envolvendo os processos da terceirização. Possuem conhecimento, da filosofia, políticas, clima da organização e também os resultados dos processos aplicados, seus pontos fortes e fracos, funcionamento da equipe e necessidade de adaptação a cada mudança de contrato.

Na visão deles, ficou claro que a empresa terceirizou a alimentação não com foco na qualidade e sim, considerando um escopo de redirecionamento organizacional com o objetivo de dedicar mais atenção à atividade fim, (que é produzir zinco com qualidade e pureza, a preço competitivo mundialmente em função da globalização) e facilitar o controle administrativo, além da redução de custos.

A qualidade que se obtém nos serviços contratados é uma consequência da forma como escolhem os fornecedores de serviços. Para alcançar qualidade destacam como fatores significativos na hora de fechar um contrato; a qualidade e idoneidade,

confiabilidade e credibilidade das empresas prestadoras de serviços – elas representam um dos riscos potenciais. A qualidade na alimentação na opinião dos funcionários é decorrente de um prestador de serviços idôneo, ligado a fornecedores confiáveis, trabalhando com insumos de boa qualidade, com equipe e ambiente rigorosamente limpos e higienizados, fornecendo alimentos bem apresentados e saborosos, oferecendo dietas equilibradas, e atendendo com atenção e agilidade.

Eles sabem que esse padrão de qualidade é exigido da empresa contratada no momento em que selam uma negociação, tanto verbal quanto formal.

Foi considerado fator gerador de dificuldades para se alcançar qualidade, todos os problemas referentes às equipes de trabalho, desde falta de recursos para investir em desenvolvimento e treinamento, qualificação e alfabetização, até ausência de incentivos, benefícios e supervisão para a equipe. Foi considerada também como dificultador, a visão de curto prazo da contratante. Este pode ser, portanto, o fator gerador das outras dificuldades, uma vez que a própria contratante com uma visão de curto prazo envolve-se em novas licitações obrigatoriamente a cada ano, desestimulando a contratada a investir em equipe, já que corre o risco de perder o investimento ao término de 12 (doze) meses.

Na análise da pesquisa, um fato que chamou a atenção, foi a queda na preferência pelo item muito satisfatório, com relação aos serviços de alimentação após a terceirização, para os funcionários. Considerando a qualidade como excelência em serviços, então para os funcionários, terceirizar representa uma perda de qualidade, pois a satisfação máxima caiu 13,7% do período entre o antes e o pós-terceirização.

Outro aspecto explorado nesta pesquisa foi a visão dos funcionários da contratada. Os funcionários da contratada que responderam

aos questionários trabalham na empresa entre dois e cinco anos e deixaram claro que têm conhecimento do padrão de qualidade exigido pela contratante, e assumem que recebem essas informações tanto por escrito quanto verbal.

Para eles qualidade em alimentação, envolve insumos de qualidade provenientes de fornecedores confiáveis para confeccionar um cardápio variado com alimentos saborosos, servidos em ambiente higienizado com música ambiente.

Consideram que a negociação dos contratos de alimentação, enfatizam fatores referentes à qualidade, credibilidade, eficiência e idoneidade da empresa contratada. Destacaram como as maiores dificuldades para se prestar serviços de alimentação com a qualidade desejada pela empresa, à adaptação à cultura desta, além dos problemas referentes à equipe da contratada como, remuneração baixa, baixa escolaridade, cultura inadequada às necessidades do trabalho, sem treinamento e, conseqüentemente desmotivada. É interessante ressaltar aqui, que a adaptação à cultura é da liderança que vem de fora, porque a equipe é comum aos contratos anteriores.

Consideraram que para terceirizar a alimentação, além de operar com baixo preço e prestar serviços com boa qualidade, precisam de apoio da contratante, investir recursos no desenvolvimento da equipe e da rápida adaptação da contratada à cultura da contratante. Dos comensais que responderam a pesquisa 48,4% trabalham na empresa entre dois e cinco anos e consideram que os fatores responsáveis pela qualidade nos serviços de alimentação envolve a boa vontade dos funcionários em atender com atenção e agilidade e manter equipe e ambiente higienizados, ou seja, a boa qualidade, para os comensais, depende da equipe dos prestadores de serviço. Esses aspectos são,

contudo, apontados por eles como os melhores atendidos.

Com relação ao grau de satisfação antes e depois da terceirização, a preferência pelo item muito satisfatório caiu 4,1%; e o índice de insatisfação aumentou 4,7%; item apenas referido pelos comensais. Aqui há uma evidente demonstração de queda na qualidade em função da queda da preferência dos comensais pela escolha do item pouco satisfatório e insatisfatório após terceirizar, comparado com o período anterior à terceirização.

Pode-se concluir que não apenas a qualidade na alimentação após a terceirização dos serviços de alimentação caiu, mas caiu também a satisfação das pessoas com relação à alimentação e a satisfação com o seu trabalho em consequência da queda de seus salários e da sua qualidade de vida.

Aumentou o conformismo das pessoas com relação à alimentação como ilustra o aumento das respostas que migraram do item muito satisfatório para o item - satisfação média. Isso coincide também com o relato que as pessoas fizeram em suas entrevistas, alegando que aumentou muito o nível de exigência, mas, não receberam treinamento para atender a esta exigência, além do salário ter diminuído. Mesmo assim executam o trabalho com boa vontade e com o recurso de seu próprio conhecimento.

Os operacionais foram os únicos que denunciaram falta de treinamento e salário baixo. Foram também esses que exaltaram a importância de uma equipe integrada, imbuída de boa vontade para que a alimentação apresente qualidade.

O estudo levantou a hipótese de que a contratante terceiriza centralizando mais atenção à redução de custo e ao controle administrativo do que à qualidade, esta questão foi abordada na pesquisa e ambos alcançaram nível significativo de preferência segundo a tabela de Nihans, juntamente com direcionamento gerencial para objetivos fins.

Já o aumento da qualidade que também constava da pesquisa não foi considerado significativo como razões que levaram a empresa a terceirizar os serviços de alimentação. A satisfação dos clientes

internos e externos constou nas entrevistas, mas não ganharam destaque, não sendo, portanto essa hipótese confirmada nem refutada nesta pesquisa.

Referências Bibliográficas

- ALVAREZ, M. S. B. **Terceirização: Parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- ANNDER-EGGP. H. **Introducción a las técnicas de investigación social**. Buenos Aires: Nueva Visión, 2011.
- BECK, U., GIDDENS, A., LASH S, **Modernização reflexiva: política tradição e estética na ordem social moderna**. São Paulo, Editora da Universidade Estadual Paulista, 2006.
- BECKER, Selwyn. **TQM does Work: ten reasons why misguided attempts fail (discussion of O.Harari's Jan. 1993 article)**. Management Review, Saranac Lake , v.82 n.5, may 2006.
- BERRY, Leonad L. **Serviços de Satisfação Máxima: Guia prático de ação**. Rio e Janeiro: Campus, 2012.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 2002. Tradução Flávio Deny Steffe.
- EISENHARDT, Kathlenn M. **Building theories from case study research**. Academy of management Review, v.14, n.4, 2007.
- EQUIPE GRIFO, **Facilitadores da qualidade: Requisitos e Habilidades**. Pioneira Rio de Janeiro: 1995.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- GIANESI, Irineu G.N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIDDENS, A., 1996. **Para além da esquerda e da direita: o futuro da política radical**. São Paulo, Editora da Universidade Estadual Paulista.
- GIOSA, Lívio A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**; São Paulo, Ed. Pioneira;1997.
- IPEA; Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Texto Para Discussão n. 549. **O Setor de Serviços no Brasil: Uma Visão Global**, 1985/1995.
- KOGURE, M. **Service industries and Quality Assurance**, Palestra apresentada na International conference on Quality Control. Anais, Rio de Janeiro 1989.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: Criando e Sustentando um desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus 1996.
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. **Manual de terceirização**. São Paulo: Ed. STS Publicações e Serviços Ltda, 1992.
- ROMANOSCHI, Paulo O. **Terceirização sem planejar pode falhar**. São Paulo: 1994.

SCHOLTES, Peter R. **Times da qualidade. Como usar as equipes para melhorar a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualimarc, 1992.

SOUTO, Leiria Jerônimo. **O lado (des)humano da terceirização.** Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1994.

TOMASKO, Robert M. **Downsizing: reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro.** Makron Books. São Paulo: 1993.