

1199600752



20

Terceirização:
“O caso Hospital e Maternidade Assunção”

Banca Examinadora

Prof^ª. Orientadora: Ana Maria Malik

Prof.....

Prof.....



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



752/96



1199600752

À minha Mãe

SP-00008801-7

GUERRA, Cristina Aparecida. Tercerização: "O caso Hospital e Maternidade Assunção". São Paulo: EAFSP/FGV, 1996. 86p (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAFSP/FGV, Área de Concentração: HSS

Resumo: Trata de um Estudo de Caso. Tercerização; O caso Hospital e Maternidade Assunção. Aborda terceirização dentro de sua evolução histórica e aspectos legais e também outros temas correlatos, para que se possa identificar com mais clareza o que é terceirizações. Avalia as vantagens e desvantagens do processo de terceirização, apresentando os pontos mais importantes para o planejamento, a decisão, a contratação, a implantação e a avaliação.

Palavras-Chaves: Tercerização - Parcerias - Prestação de Serviços - Processo - Contrato - Hospital.

02-107

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	25.6
Tombo	452/96
N.º de Chamada	64.024.8 (816.11)
Ass.	6934K
e.º	2.1

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	8
2. OBJETIVO	18
3. METODOLOGIA	19
3.1. Pesquisa bibliográfica	19
3.2. Pesquisa empírica	19
3.3 Estudo de caso	20
3.3.1. Apresentação do método e de sua aplicação	20
3.3.2. Aspectos “qualitativos”	24
4. REFERENCIAL TEÓRICO (Pesquisa bibliográfica e pesquisa empírica)	27
4.1. Terceirização e sua evolução histórica enquanto prática administrativa e aspectos legais	28
4.2. Terceirização, parcerias e outros temas correlatos	36
4.2.1. Downsizing x Terceirização	36
4.2.2. Parcerias x Terceirização	39
4.2.3. Joint ventures x Terceirização	40
4.2.4. Trabalho temporário x Terceirização	41
4.2.5. Contratação de consultoria x Terceirização	43
4.2.6. Gerenciamento interino x Terceirização	45
4.3 Terceirização e sindicatos	47
4.4 Critérios, riscos e cautelas	49

5. O ESTUDO DE CASO: Hospital e Maternidade Assunção	52
5.1. O Hospital	52
5.2. A terceirização e o objeto de estudo	57
5.3. Os serviços terceirizados	59
5.4. O processo de escolha	62
5.5. O desenvolvimento do relacionamento entre Hospital e Maternidade Assunção e a empresa prestadora de serviço	64
5.6. Planejamento	65
5.7. Contrato e negociação	65
5.8. Conduta do Hospital em relação aos funcionários	67
5.9. Implantação	67
5.10. Avaliação do processo	69
5.10.1. Avaliação quantitativa	70
5.10.2. Avaliação qualitativa	74
6. COMENTÁRIOS FINAIS	75
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
8. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	83
9. ANEXOS	85

**À todos amigos que participaram de momentos
turbulentos que tanto me fizeram sofrer,
Ao Dr. Luiz Plínio M. de Toledo e ao Dr. Otávio A. C. A. Corrêa
que sem o apoio, a orientação e a persistência, meu trabalho
não seria finalizado,
À todos colegas do Hospital e Maternidade Assunção
pela colaboração**

Meus agradecimentos.

1. INTRODUÇÃO

O tema que se estuda neste trabalho é a Terceirização, ou a prática utilizada nas relações empresariais para contratar serviços de terceiros. Esta ferramenta administrativa passou a ser utilizada entre outras finalidades para caracterizar a situação existente quando se transfere a administração de serviços não relacionados com a atividade fim da instituição. Embora esta denominação seja relativamente recente na nomenclatura administrativa, a prática tem origem muito anterior e vem se ampliando. Entre as justificativas comuns para sua aplicação, está a necessidade de melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços, racionalizando e otimizando a utilização de recursos humanos, tecnologia, material, etc. Com este processo espera-se obter um melhor resultado, senão com custo menor, pelo menos com custo igual ao da administração própria.

Há muitos anos nas empresas pratica-se a contratação, via prestação de serviços especializados em atividades que não cabe serem desenvolvidas no ambiente interno da organização (atividades meio secundárias em relação a atividade fim). Muitos segmentos se especializaram, utilizando com frequência a contratação de serviços até mesmo para o setor de produção. Hoje a terceirização é caracterizada como técnica de administração e se baseia num processo de gestão que leva a mudanças estruturais da empresa, a mudanças de cultura, de procedimentos, de sistemas e de controles, segmentando toda a organização tendo como um de seus objetivos mais conhecido atingir resultados, concentrando esforços e energia da empresa para a atividade principal.

A prática foi introduzida no cenário das organizações, segundo Giosa (1995), como processo e técnica de gestão administrativo-operacional corrente nos países industrialmente competitivos. A terceirização originou-se nos EUA, logo após a eclosão da II Guerra Mundial. As indústrias bélicas tinham como desafio concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos a serem usados contra as forças do Eixo e passaram a delegar algumas atividades de suporte a empresas prestadoras de serviços mediante contratação. Este conceito foi aplicado em tempos de mudança administrativa e, posteriormente, foi incorporado a todo tipo de organização mesmo que sobre partes limitadas de um processo. As pessoas envolvidas na gestão tradicional olham para dentro de seus departamentos e para cima, em direção aos seus chefes, mas nunca para fora, em direção ao cliente. Os atuais problemas de desempenho experimentados pelas empresas são conseqüências inevitáveis da fragmentação dos processos.

Com uma nova visão, onde cada vez mais o cliente se torna o centro das atenções nas empresas, esta passa a ser uma questão básica. Afinal, voltar-se para o cliente e conhecer o que ele deseja exige uma administração com recursos otimizados e concentração máxima no negócio. A terceirização traz uma forma de parceria idealmente associada a produtividade e qualidade. Partindo destes princípios, este conjunto deve refletir o “melhor resultado”, com liberdade de pensamento, dentro de uma relação de confiança com maior produção e menor custo, onde a qualidade começa na filosofia da empresa. O fato dela ter como base relações de parceria, torna possível operar significativas mudanças nas relações trabalhistas.

A realidade mostra que ela também pode ter outra face, a anti-parceria, aquela que visa única e exclusivamente o resultado econômico e de curto prazo. Alguns condutores do processo, descaracterizando o quadro de pessoal, têm usado sua força de mando na instituição de modo predatório, causando danos concretos ao clima organizacional e social, em detrimento do desenvolvimento profissional.

O próprio contrato de trabalho, nasceu do antigo contrato de locação de serviços, previsto no Código Civil. As mudanças nas relações de trabalho tornam perenes as exigências de transformações na vida social e nas relações jurídico-trabalhistas, onde os fenômenos interagem, evoluem e se modificam, porém sem a rapidez com que ocorrem na área técnico-administrativa. Nas áreas sociais e jurídico-trabalhistas, as mudanças são lentas, acontecendo de modo gradual mas também incessante, levando-nos a crer que a legislação atrasará um pouco este processo.

O tema terceirização vem ocupando cada vez mais espaço no debate corrente sobre reestruturação das empresas no Brasil. Com este foco pode-se perceber a importância das inovações que estão envolvidas, tentando registrar experiências e disseminá-las.

A experiência mostra que quando se atua em muitas frentes de negócio ao mesmo tempo, o mais provável é que sobrevenha uma acentuada perda na eficiência geral. Terceirizar significa avaliar as despesas e também reduzir custos. A terceirização pode ser vista como uma tecnologia de administração, que consiste na compra de bens e serviços

especializados, de forma sistemática e intensiva, para serem integrados a atividade da empresa compradora, permitindo então a concentração de energia em sua real vocação, com o intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade.

Não se trata, evidentemente, de modismo e sim de um conceito de produção que se assenta na parceria consciente entre empresário e trabalhador especializado em determinada atividade, por meio do qual as empresas poderão concentrar todos os seus esforços na sua atividade essencial. Portanto, é uma forma de transferência de produção, de partes que integram o todo de um mesmo produto ou serviço a outros setores especializados.

As incessantes mudanças deste final de século provocaram transformações na sociedade e conseqüentemente no mundo dos negócios que, com muita velocidade, procuram adaptar-se ou interligar-se às novas tendências.

Um dos muitos conceitos de terceirização é descrito, segundo Paulo Otto Romanoschi (1994) como:

“ a terceirização é uma forma de se conduzir cada vez mais a empresa nacional para o caminho da especialização, agilização, enfatizando como princípio maior o enfoque em sua atividade fim e principal”.

O resultado da redução da mão-de-obra, que não necessariamente significaria aumento de desemprego na comunidade, fica visível com a simplificação administrativa, com a economia de recursos, com o

investimento na especialização e até mesmo com a qualidade superior de produto. Estes argumentos, favoráveis à terceirização costumam ser constatados, por quem se refere à falta de compromisso entre trabalhador e seu objeto de trabalho, como levando a uma queda de qualidade.

No contexto de acirrada competitividade e maximização dos processos produtivos em nível internacional, destaca-se o caminho de atingir a meta de produtos e serviços compatíveis com as regras, costumes e cultura do primeiro mundo, segundo o autor Jerônimo Souto Leiria(1994).

No mercado internacional é necessário ter capacidade de produzir e oferecer produtos e serviços competitivos e qualificados, do ponto de vista de padrões internacionais (ISOs).

Já há quem diga que o Brasil é muito benevolente na concessão das ISOs. A terceirização poderá contribuir para alcançar a certificação da qualidade, na medida em que propiciará às organizações dispor de mais tempo, condições e recursos para investir em suas áreas, produtos ou serviços principais.

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 esta 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 embarçam ao colocá-la em prática, principalmente no que se refere às intrincadas questões trabalhistas.

Falar sobre este tema implica discutir e esclarecer o contexto em que se dá, ou seja, a terceirização no processo de reestruturação ou reconversão das indústrias, comércio e serviços. Através deste processo pode-se observar as grandes organizações praticando exercícios de reflexão, olhando para dentro e então descobrindo formas de se tornarem mais competitivas.

Um destes esforços veio com a introdução do “downsizing”. Descreve Oliveira (1994), que consiste na redução dos níveis hierárquicos, diminuindo o organograma, reduzindo o número de cargos e agilizando a tomada de decisões (o que não significa necessariamente corte de pessoal). Num primeiro momento, as empresas se tornavam mais ágeis, eliminando níveis intermediários. Esta prática determinou que as empresas questionassem as atividades secundárias executadas internamente e redefinissem sua verdadeira missão.

Passaram então a reexaminar tais papéis e discutir o porquê de não transferir para terceiros as atividades secundárias, concentrando-se na atividade principal e gerando mais resultados.

Com isto, introduziu-se o “outsourcing”, expressão em inglês, considerada equivalente a terceirização. Com as inúmeras crises econômicas e recessão, as empresas passaram a refletir sobre o tema,

pois o mercado torna-se cada vez mais restrito, reduzindo oportunidades e gerando novas formas de minimizar perdas.

A abordagem deste trabalho preconiza a transformação das práticas e estilos de administração, no que diz respeito aos valores essenciais de cada empresa. Esta transformação não visa incentivar uma mudança radical nos seus processos administrativo; é antes, e acima de tudo, um esforço constante na busca de melhoria e aumento de eficiência e produtividade em uma sociedade cada vez mais dirigida para um processo altamente competitivo. Não planejar e somente tentar resolver os problemas, a partir de sua identificação, tem conduzido as organizações a desperdícios de mão-de-obra e custos operacionais, que são então transferidos para o consumidor final.

Visando esclarecer terceirização enquanto ação voltada para resultados obtidos a médio e longo prazos e não, segundo muitos interpretam, como sendo a solução para os eventuais problemas econômicos da empresa, as alternativas cabíveis para um debate são:

- Quando terceirizar?
- Qual o custo da terceirização?

A maior dificuldade é lidar com os recursos humanos (internos e externos) desde o início do processo de terceirização. A dificuldade se estende durante a implantação, e toda a manutenção. Muitos artigos sobre este tema, abordam aspectos técnicos e legais que não competem as relações das pessoas envolvidas, ou seja, empregados, empresários, empresários - parceiros e dirigentes sindicais.

Para Queiroz (1992), dentro de uma abordagem estratégica, a terceirização passa a ser uma opção da empresa que, adotando esta ferramenta, pratica uma nova filosofia pautada nos argumentos anteriores, vistos da seguinte forma: revisão de missão, objetivos e valores permanentes dentro de um plano estratégico que contemple esse processo. Para isto 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 aplicados na gestão empresarial 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 instalados (imóveis, máquinas, equipamentos e materiais diversos) deverão merecer uma ampla reavaliação para otimização de seu uso.

Com a concentração dos esforços para a atividade fim, a empresa necessita de pessoal terceirizado habilitado, comprometido com o novo conceito e na quantidade adequada para alcançar os objetivos. Esta nova relação deverá estar sustentada por um contrato que preveja cláusulas de cumprimento de aspectos legais, operacionais e de avaliação de serviço prestado.

Na área da saúde este processo chega de forma mais lenta. A necessidade da especialização das empresas, passa a ser fruto de uma infra-estrutura totalmente adequada a realidade deste setor. Um Hospital é uma empresa bastante complexa que exige todos serviços habilitados e

regulamentado com normas específicas, normas estas que não são exigidas em outras empresas para prestação de serviços nas atividades meio. Vejamos um exemplo disto, para melhor esclarecer a necessidade do setor: o tratamento do lixo que requer especificações bastante diferentes das outras empresas, iniciando-se desde o paramento específico do pessoal interno responsável pela coleta, às especificações especiais do saco de lixo, ao armazenamento e até coleta externa em caminhões especiais com destino também específico.

Outro exemplo, no serviço de higiene, é a necessidade de treinamento a todos funcionários quanto as técnicas universais do controle de infecção hospitalar.

Não só na área de limpeza, mas também na área de alimentação, que é muito terceirizada nas empresas, quando se trata de hospital há necessidade de rotinas e normas específicas quanto a procedimentos, preparação e distribuição das refeições, segmentando-se este serviço em serviço de alimentação e serviço de nutrição e dietética (dietoterapia).

Como se observa na área da saúde, existem características específicas, que exigem das empresas prestadoras de serviços uma especialização e estrutura que ofereça ao contratante o cumprimento de todas estas normas regidas por órgãos regulamentadores da prestação de serviço na área da saúde.

Com isto, as prestadoras de serviços passaram a reconhecer a especificidade deste setor, sendo que hoje encontramos inúmeras empresas de serviços terceirizáveis à hospitais, com divisões exclusivas

para atendê-los, sempre com orientação técnica de profissionais da saúde que conhecem todas necessidades do contratante. Isto trouxe a oportunidade de terceirizar os serviços de apoio (atividades meio), deixando para os hospitais a opção de investimento na atividade fim (prestação de serviço médico hospitalar).

2. OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é organizar parte do conhecimento já existente e sistematizado a respeito de Terceirização e seus efeitos, enfocando-a inserida no conjunto das técnicas administrativas.

Utilizando como suporte todos os conceitos encontrados, é intenção deste trabalho avaliar as vantagens e desvantagens de um processo de terceirização através da observação de todas as etapas básicas do planejamento, da análise, da decisão, da contratação, da implantação, da avaliação do processo de terceirização quando da sua ocorrência no Hospital e Maternidade Assunção (a partir de agosto/1992).

Utiliza a avaliação qualitativa e quantitativa, de maneira a comparar os dados levantados no período dos dois primeiros anos de contrato com aquilo que o Hospital e Maternidade Assunção tinha inicialmente decidido realizar.

3. METODOLOGIA

Visando atingir os objetivos propostos de “organizar parte do conhecimento já existente” e avaliar o processo, qualitativa e quantitativamente, optou-se por três momentos distintos quanto à metodologia.

3.1 Pesquisa Bibliográfica:

Através da busca de bibliografia específica sobre terceirização, observou-se pouca referência a ser consultada. A bibliografia de terceirização na área da saúde é praticamente inexistente, sendo que foram consultadas as bibliotecas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Faculdade de Saúde Pública e também feito levantamento bibliográfico através da ABIREME (Centro Latino - Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde).

Através deste referencial teórico, buscou-se conhecimentos e informações para explicar e fundamentar o processo de terceirização, com o máximo de informações legais e trabalhistas. Esta fase caracterizou-se pela exploração do objeto numa abordagem conceitual.

3.2 Pesquisa empírica:

Em contato com empresas especializadas, foi obtido grande número de informações a respeito de processos de terceirização, ou seja, a importância do planejamento, a cultura da terceirização, as vantagens e riscos, qual a interferência das Isso no processo e qual importância desta para as empresas envolvidas. Estes contatos foram realizados

pessoalmente, por meio de entrevistas não sistematizadas. Buscou-se informações com contratantes de serviços de terceiros na área da saúde e fora dela e também com prestadores de serviço, de diversas áreas de atuação. O profissional contatado na maioria das vezes, nos contratantes, foi o gerente de recursos humanos ou seu equivalente. Nos prestadores, na maioria das vezes foi o diretor ou gerente de operações habitualmente responsável pela implantação e manutenção do processo de terceirização nas contratantes.

3.3 Estudo de caso:

Foi relatado o processo de terceirização no Hospital e Maternidade Assunção, assumindo a metodologia de estudo de caso como alternativa útil para este tema específico.

3.3.1 Apresentação do método e de sua aplicação:

A Administração faz parte da chamada área social e as pesquisas nela desenvolvidas são baseadas em conhecimento prático. Assim, a pesquisa em Administração pode ser chamada de Pesquisa Social Empírica. O método em pesquisa social empírica permite que se faça levantamento, observação e experimentação, fornecendo conhecimento sobre opiniões, atitudes, crenças e percepções dos indivíduos, sejam eles agentes ou pacientes de um processo, segundo Campomar (1982).

Para a realização de trabalhos de pesquisa em Administração, a maioria dos autores classifica os estudos em exploratórios e causais. Esta classificação é acadêmica, com várias críticas e superposições, mas ajuda no entendimento das estratégias utilizadas. Estes estudos são, em geral, para construção de teorias ou modelos que expliquem uma

situação prática, segundo Eisenhardt (1989). No entanto, para qualquer tipo de estudo em desenvolvimento, poderão ser utilizados métodos quantitativos ou qualitativos.

O uso do estudo de caso em pesquisa, tem sido apresentado de várias formas, porém a definição de Yin (1990) parece ser a mais adequada: “O estudo de casos é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas”.

O estudo de casos envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um, como este aqui apresentado. Para Boyd & Stasch (1985), é dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos.

O estudo intensivo de um caso possibilita a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo permitido pelas análises e inferências deste estudo de caso, por analogia de situações, responder-se as questões por que? e como?. Alguns pesquisadores, analisando casos, fazem medidas e testes de inferência sobre variáveis neles encontradas.

Este estudo de caso foi feito primeiramente, com a definição clara do problema a ser pesquisado, deixando-se evidente que o uso de estudo do

caso é adequado para apresentação do tema. Depois, o desenho da estrutura da coleta de dados e a apresentação de perguntas principais, levou à decisão por um único caso, lembrando que o uso de mais de um, quando ocorre, deverá ser determinado pela conveniência e oportunidade e não para aumentar a possibilidade de inferências.

Este estudo tem natureza complexa, abrangendo vários níveis dentro do caso. Os instrumentos para a coleta de dados são documentos de arquivo, experiência e observação. Nesta fase foram compilados dados anteriores a terceirização e observados durante os primeiros dois anos, apresentando-se fatores decisórios para a escolha e todo o processo (contrato, implantação, etc). O outro fator a ser considerado é o acesso aos dados, por ser a autora colaboradora da Instituição que terceirizou algumas áreas. Análises foram feitas principalmente por analogia, contendo comparações com os conceitos teóricos. As variáveis do caso foram estudadas voltadas à área de custos:

- a) custo de pessoal (massa salarial + encargos);
- b) custo das compras dos produtos destinados à operação em estudo (material);
- c) custo do combustível, manutenção, motoristas, ajudantes que todos os dias se dirigem a vários fornecedores de matéria-prima, como também água, energia, etc (custos indiretos);
- d) o custo financeiro vinculado aos prazos de faturamento, pagamento dos insumos básicos e encargos tributários (taxas).

A comparação entre os custos feita utilizando-se os custos de salários, encargos, benefícios, taxas administração do contrato, material e custos

indiretos(alugueis, água, luz, depreciação, outros), é apresentadas em uma planilha.

Foram levantadas a média dos últimos oito meses, de janeiro a agosto de 1993 para os valores anteriores a terceirização, ou seja, período de administração própria e os dados dos dois primeiros anos (de setembro de 1993 a setembro de 1995) da implantação do processo de terceirização.

Devido as dificuldades na comparação de diferentes moedas, geradas pelos inúmeros planos econômicos emanados neste período, optou-se por dolarizar-se os valores financeiros encontrados nesse período que eram expressos em Cruzeiro Real (CR\$), Unidade Real de Valor (URV) e Real (R\$).

Os valores foram obtidos da seguinte forma:

- Os valores em Cruzeiro Real foram convertidos em Dólar, pelo valor médio do Dólar do mês em que o serviço foi executado.
- Os valores em Unidade Real de Valor foram convertidos em Cruzeiro Real pela Unidade Real de Valor média do mês em que o serviço foi executado e depois convertidos em Dólar pelo valor médio do Dólar deste mesmo mês.
- Os valores em Real também foram convertidos em Dólar, pelo valor médio do Dólar no mês em exercício da prestação de serviço.

Os índices financeiros foram tirados da Revista “Agenda de Obrigações BTC”.

Com todos os dados dos dois primeiros anos de contrato relacionados, e a descrição das características da organização que optou pela terceirização, pode-se refletir a respeito de um processo ocorrido inferindo-se as vantagens e desvantagens, mediante os objetivos propostos inicialmente.

Os dados das planilhas foram separados por ano de ocorrência, trazendo um valor médio anual e foram comparados com a média dos últimos oito meses de administração própria, permitindo-se observar a redução ou não dos custos envolvidos no processo.

Os gráficos demonstram o desenvolvimento destes custos no decorrer de cada ano de prestação de serviço.

3.3.2 Aspectos “qualitativos”:

Os aspectos qualitativos foram avaliados por meio da análise dos dados de duas pesquisas de mercado feitas pelo Hospital e Maternidade Assunção através do Instituto de Pesquisas DATAFOLHA. A primeira foi realizada em agosto de 1992, anterior ao processo de terceirização e a segunda em Outubro de 1994, quando o processo já havia completado um ano de implantação.

Estas pesquisas tiveram como principal objetivo investigar a imagem do Hospital Assunção junto à população do ABCD, com idade entre 20 e 50 anos e renda familiar mensal igual ou acima de 5 salários mínimos. Num primeiro momento procurou-se medir quais os atributos relevantes para a escolha de um Hospital por um paciente, e levantar os principais

pontos positivos e negativos do Hospital Assunção para a população usuária.

Esta pesquisa, do tipo quantitativa, foi um levantamento por amostragem estratificada por sexo, idade, e rendas familiar mensal superior a cinco salários mínimos. Foi considerado como universo deste estudo a população de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e Diadema, satisfazendo aos requisitos de idade e renda preestabelecidos.

Foram realizadas no total 611 entrevistas, sendo 152 em São Bernardo do campo e 449 nas demais cidades. Os dados foram ponderados posteriormente de acordo com a real representatividade do universo pesquisado. As entrevistas foram realizadas em pontos de fluxo distribuídos geograficamente nas cidades que compuseram a amostra e checados "in loco", simultaneamente à coleta de dados, garantindo maior confiabilidade dos resultados. A margem de erro deste tipo de estudo é de 4 (quatro) pontos percentuais para o total da amostra e de 8 pontos para cada uma das cidades, dentro de um intervalo de confiança de 95%.

O perfil dos entrevistados apresentou taxas equilibradas por sexo (51% homens, 49% mulheres), uma maior incidência de pessoas com idade entre 20 e 30 anos (43%), sendo 78% tem até 40 anos, alta taxa de entrevistados com escolaridade até o primeiro grau (42%), sendo que 79% tem até o segundo grau e quase a metade da amostra tem renda

familiar mensal entre 5 e 10 salários mínimos (48%), sendo 73% tem até 15 salários mínimos.

Comparadas as percepções da clientela, quanto aos atributos higiene e limpeza antes e após a terceirização, observa-se a satisfação do cliente e a credibilidade com relação ao Hospital por preocupar-se com estes aspectos.

Através da associação do Hospital Assunção a frases de conotação positiva, pode-se obter a resposta da clientela quanto a preocupação desta instituição com a limpeza/lavanderia e governança. Observou-se também como um dos principais aspectos subjacentes à escolha de um hospital, as condições de limpeza e higiene.

Estas pesquisas, feitas com outra finalidade que não a deste estudo, somente foram aqui utilizadas para demonstrar (por mais que a pesquisa tenha conotação quantitativa) que o aspecto de melhoria de Qualidade dos processos de limpeza/lavanderia e governança do Hospital e Maternidade Assunção foram sentidos pela clientela.

Clientela esta que seguramente tem mais condições (dando maior importância) a analisar aspectos não diretamente ligados à atividade fim.

4. REFERENCIAL TEÓRICO (Pesquisa bibliográfica e pesquisa empírica)

Há relativamente pouca bibliografia sobre terceirização na área de serviços. O fato da terceirização ser um tipo de ação administrativa, que busca reduzir custo e aumentar eficiência nas operações das empresas, também visando melhor competitividade, sem dúvida é um tema que interessa imediatamente dirigentes e empresários de pequenas a grandes empresas de todos os setores da economia.

O roteiro de ações de implementação do processo, é bem conhecido e descrito em todas as obras, seguindo sempre uma mesma ordem com pequenas alterações ou inclusões:

- definição da verdadeira vocação da empresa, submetendo os departamentos e funções a um questionamento profundo quanto à relação com atividade fim;
- avaliando custos;
- procurando fornecedores confiáveis e no caso de inexistência destes, desenvolvê-los;
- estabelecendo contratações factíveis e realistas quanto ao propósito de cada projeto, considerando o ambiente sindical;
- tomando cuidados e precauções na administração tributária e atenção aos aspectos trabalhistas.

Com este roteiro, pode-se avaliar quais interesses estão em jogo quando uma empresa adota a terceirização. Segundo a literatura há vários argumentos, como o acesso a tecnologia de última geração; a renovação

da cultura através da parceria com firmas que vivenciam experiências num circuito diferente da contratante; entrelaçamento de culturas diferentes; forte investimento na atividade fim sem dispêndio de energia nas tarefas secundárias, e também a redução de custos.

A busca por referencial teórico sobre terceirização mostrou que existe entre os autores consultados uma falsa impressão de se tratar de tema relativamente simples, cujo conteúdo é óbvio, sem requerer teorização.

Como aproximação inicial ao tema, serão aqui abordados teoricamente alguns aspectos:

4.1 Terceirização dentro da evolução histórica como prática administrativa e aspectos legais:

Segundo Leiria (1991), 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 novas tecnologia parecia inesgotável. Junto a isto, dispunha-se de recursos abundantes, tanto de insumos como de mão-de- obra, com o mercado em rápida expansão, baixo custo de produção e consumidores pouco preocupados com a qualidade. A administração, neste contexto, estava apoiada em dois pilares: produzir e vender.

A crise do petróleo, na década de 70, 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 passam a fazer parte da pauta diária nas organizações. Especialmente no Brasil com inúmeras crises econômicas, as empresas passaram a repensar 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 meios de subtrair tudo o que fosse passível de ser cortado.

É inegável que o conceito e a prática da terceirização estão vinculadas também à redução de custos, mas não somente a isto. A terceirização objetiva o aumento da competitividade, servindo-se de melhores tecnologia, buscando o desperdício zero e a redução de custos. De forma errônea entretanto, alguns administradores pretendem com o processo, exclusivamente o ganho imediato com a redução de custos, diminuindo o quadro de pessoal e escolhendo fornecedores usando menor preço.

Segundo Chiavenato (1981), o interesse a respeito da variável pessoal e da influência de seu comportamento no trabalho foi despertado por Frederick Taylor, no início do século, ainda que suas idéias estivessem

ligadas essencialmente à eficiência técnica na execução das tarefas. Para Taylor e seus contemporâneos, os problemas humanos dificultavam a produção e, portanto, deveriam ser minimizados.

Ao longo dos anos, entretanto, muitos estudos foram feitos dedicando-se à análise do comportamento humano, mudando o enfoque de Taylor. O certo é que quanto mais se avança no campo das teorias e técnicas administrativas, mais se verifica que o diferencial da empresa está no fator humano, no comportamento de sua equipe de trabalho. De nada adianta contar com uma avançada tecnologia e instalações físicas de primeira linha, se não existirem pessoas qualificadas e engajadas nos objetivos da empresa.

Não é demais lembrar que as organizações são as pessoas; que administrá-las, sem dúvida, é o maior desafio; e que mexer com pessoas é coisa séria. Nos dias de hoje sabe-se que não se provocam mudanças, com sustentação e consistência, se todas as pessoas envolvidas não forem parceiros plenamente participantes dos processos. A prática da terceirização no Brasil veio acompanhada de muita polêmica, e foi enfocada, durante o período de 1988 até 1992, por sindicatos, empresários, juristas e formadores de opinião em geral, como se fosse algo concreto e não mais uma forma de manejar relações.

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 estar

profundamente considerados. Minimizar perdas e otimizar ganhos sempre foi o binômio do empresário.

Anteriormente, a Justiça do Trabalho considerava a empresa tomadora de serviços (aquela que contrata), a fiadora “a priori” dos encargos legais trabalhistas com relação aos empregados das empresas prestadoras, como a grande responsável por qualquer contrato que ocorresse no seu interior. Entretanto, com a evolução dos tempos foram-se constituindo jurisprudências bastante fartas a respeito de que o tomador somente será responsável nos itens trabalhistas não atendidos pelo contratado quando o trabalhador tiver sido prejudicado. Então, não existindo a lesão econômica ao trabalhador do contrato, 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, embora 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 este 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), 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 aquelas 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 serviços desenvolvem suas atividades de maneira perfeitamente lícita, administrando os seus subordinados de maneira correta, assumindo os riscos do negócio, são organizadas, especializadas e tem plenas condições legais de exercerem essas atividades.

Não existe lei que proíba o processo de terceirização. Entretanto, devemos ter em mente que as empresas de serviços os fornecem como o seu produto final. Para isso, utilizam-se de mão-de-obra, equipamentos e materiais de sua administração e propriedade. São empresas completamente diferentes daquelas que locam a mão-de-obra, ou seja, as de trabalho temporário. Essas não tem produto final materializado, apenas alugam a mão-de-obra colocando-a à disposição do contratante. Para esse tipo de empresa existe a legislação pertinente, a Lei 6.019/74.

O prestador de serviços executa as suas tarefas, as quais são predeterminadas e de acordo com a sua especialização.

No manual de terceirização Queiroz(1992), cita vários países, de língua latina principalmente como similares ao Brasil, no que diz respeito ao entendimento dos serviços de terceiros.

No México, por exemplo, “considera-se fraudulenta a contratação de pessoas, para executar algum trabalho para o contratante, feita por um intermediário. Entretanto, se a contratação tiver sido processada por uma empresa especializada, não se caracteriza a intermediação”.

Já na Venezuela, descreve que, “ a lei determina a responsabilidade de pessoa natural ou jurídica, em cujo proveito está se prestando serviços de mão-de-obra, que tenha sido contratada por um “contratista”(intermediária). Neste caso, há a responsabilidade solidária do contratante para com os encargos quando o contratista tem a sua maior fonte de renda originada da empresa do contratante”.

Na Argentina, segundo Queiroz (1992) “permite-se a terceirização quando a contratada não desenvolva a mesma atividade da contratante e desde que a prestadora ou fornecedora de serviço tenha a sua própria organização e finalidade bem definidas. Caso, contrário, seja a prestadora ou fornecedora de serviços identificada com a atividade fim da contratante, haverá a responsabilidade solidária, da contratante, nas obrigações trabalhistas e previdenciárias, mas sem formar-se o vínculo empregatício com aquela”.

Na legislação francesa “existe a proibição da intermediação da mão-de-obra, assim entendida que tem por exclusivo interesse a cessão da mão-de-obra, não caracterizada pelo trabalho temporário, similar ao que temos no Brasil. Para os franceses a legalidade da terceirização está fixada em três preceitos básicos: o poder de mando e a supervisão dos empregados do prestador de serviço terão, obrigatoriamente, de ser exercidos por ele e de nenhuma forma pelo tomador dos serviços; a empresa contratada tem de ser especializada e não meramente cedente de mão-de-obra; a remuneração não poderá ser contratada por horas de trabalho mais sim pela tarefa a ser cumprida”.

Na Espanha, “quando a terceirização é fraudulenta a responsabilidade recai sobre todos os envolvidos. Para livrar-se dessa responsabilidade, o tomador de serviços deverá exigir dos seus contratados os comprovantes dos recolhimentos trabalhistas e previdenciários. Caso contrário, não podendo comprovar esses recolhimentos, poderá responder solidariamente por esses encargos até o prazo de um ano após o término do contrato”.

A preocupação com a regularidade da satisfação dos direitos dos trabalhadores é um dos principais objetivos da legislação trabalhista nos países citados. Assim, a terceirização demanda sempre que as empresas prestadoras ou fornecedoras de serviços sejam especializadas, idôneas, capacitadas e economicamente capazes de administrar e remunerar adequadamente a sua mão-de-obra.

Muitos autores e administradores tem proposto novas teorias para melhor conduzir organizações. Algumas delas são preciosas e certamente tem contribuído na grande evolução desse processo, o que pode ser constatado nas mudanças ocorridas nas últimas décadas. Os modelos de administração americanos/japoneses, por exemplo, influenciaram grandemente as empresas brasileiras na busca da produtividade aliada à qualidade. Trouxeram novas tecnologia de administração e não somente tecnologia agregadas ao produto final.

Mudaram, e até internacionalizaram a linguagem do, agora então, profissional multifuncional. Inseriram palavras que se tornaram obrigatórias no vocabulário de quem deseja conviver, de forma atualizada, neste cenário de movimentos. A variável humana considerada nas práticas internacionais, foca o homem e a cultura local. Dentro desta visão, Leiria (1995) considera terceirização como fenômeno empresarial catalisador da fusão de ciências e conquista de espaço. Em muitos casos, prova ser uma saída eficaz para reduzir o desperdício, o ruído e o gigantismo das grandes organizações, tanto na iniciativa privada como no setor público. Acredita que quanto maior for a precisão, menor serão as sobras, e será permitido chegar ao tempo em que será possível fazer mais e melhor com menos. Afasta-se de vez o preconceito predatório de que quando alguém esta ganhando, alguém esta perdendo.

Para Queiroz (1992), a terceirização pode ser entendida como a existência de uma outra empresa, “terceiro”, que, com competência,

especialidade e qualidade e, ainda, em condições de parceria, venha a prestar serviços a uma empresa contratante.

4.2 Terceirização, parcerias e outros temas correlatos:

Costa (1992) coloca parceria como caminho entre as manifestações de afetividade e de profissionalismo. Existe uma visão estereotipada de parceria como forma de amenizar o peso da troca, pelas empresas, do antigo relacionamento baseado na lealdade do empregado, pelo relacionamento frio e contratual necessariamente mantido entre as empresas (cliente e fornecedor) na terceirização.

Há outros processos comumente empregados pelas empresas, que podem ser às vezes confundidos com terceirização: downsizing, parcerias, joint ventures, trabalho temporário, contratação de consultorias, gerenciamento interino. Cada um desses processos será analisado separadamente e eles serão comparados um a um com terceirização, com vistas a entender quais os pontos em que os dois conceitos comparados se aproximam e em relação a quais eles se afastam.

4.2.1. Downsizing X Terceirização:

O termo downsizing, segundo Oliveira (1994), foi criado no âmbito da informática: na medida em que a tecnologia da computação se desenvolveu, com os equipamentos tornando-se ao mesmo tempo menores em tamanho, mais versáteis na gama de operações capazes de executar, mais rápidos no processamento, mais fáceis de manusear e capacitados a armazenar maior volume de informação, os grandes

“mainframes” foram se reduzindo de tamanho e sendo substituídos por novas concepções de processamento de dados, inclusive as redes locais. Muitas atividades humanas foram sendo desalojadas, substituídas com vantagem pela execução automática, de modo que as organizações passaram a ser menores. Downsizing acabou incorporado pela teoria das organizações, para significar a redução dos quadros da empresa: a diminuição do número de departamentos, a redução da quantidade de pessoas necessárias para o trabalho e, mais caracteristicamente, a aproximação do topo e da base da pirâmide hierárquica, com a eliminação dos escalões intermediários.

O downsizing é inevitável nos tempos atuais: se é o avanço tecnológico que o permite há, no entanto, outros fatores que o tornam necessário. Por exemplo, a exigência de se reduzirem os custos fixos das organizações, ou a importância cada vez maior de que uma empresa se concentre em seu negócio, para não perder eficiência nas suas ações e competitividade perante o mercado.

Uma pesquisa feita pela consultoria Cooper & Lybrand em 1992, em 170 empresas no Brasil, mostrou que 56% delas tinham apenas quatro ou cinco níveis hierárquicos, e 9%, apenas três níveis; somente 16% das empresas pesquisadas tinham mais de sete níveis hierárquicos. Robert M. Tomasko (1993), brinca com o tema, dizendo “Precisamos tomar cuidado para não acabar chegando a uma organização que tenha apenas um presidente no topo, um computador no meio e montes de empregados embaixo”!

Charles Handy(1990), consultor e autor inglês, professor da London Business School, diz que o downsizing das empresas já era um fenômeno esperado em todo o mundo há muito tempo, porque, cada vez mais obviamente, o trabalho crítico nas empresas vem sendo executado por menos pessoas. Caminhamos para uma situação, diz Handy, em que “metade do número atual de pessoas receberá remuneração duas vezes maior, para produzir três vezes mais que hoje”.

Se esta tendência é assim tão forte, um panorama da situação em nosso país foi levantada pela consultoria Price Waterhouse junto a mil grandes empresas, em setembro de 1992. Essa pesquisa mostrou que, desde meados do ano anterior, metade das empresas tinha eliminado no mínimo um nível intermediário, entre o presidente e as funções operacionais; 10% dos cargos de chefia ou gerência desapareceram; os níveis hierárquicos caíram de 6,8, em média, em 1991, para 6,3 em 1992.

Em que, então, downsizing e terceirização se cruzam? Ambos os processos são filhos das mesmas necessidades vislumbradas pelas empresas para continuar a competir no mercado. Quando se vêem na contingência do cortar despesas, de diminuir seu tamanho, de fixar-se apenas naquelas operações que conhecem bem, as empresas apelam para as duas coisas: downsizing e terceirização. As atividades que deverão deixar de existir, ou que serão automatizadas, são objeto de downsizing; aquelas que precisam continuar sendo desempenhadas, mas para as quais é possível e economicamente mais interessante encontrar fornecedores externos que as desempenhem bem, são terceirizadas.

4.2.2. Parcerias X Terceirização:

Para Davis (1992) parceria trata, de fato, de uma disposição clara de cooperar com o outro, em qualquer tipo de transação ou situação de negociação em que a empresa se encontre. A expressão é freqüentemente descrita como um princípio a ser adotado necessariamente quando se deseja fazer bons negócios: o princípio ganha-ganha, oferecido em oposição de idéias paralelas a essa, identificadas como ganha-perde ou perde-perde, e que significam que um dos lados (ou ambos) está procurando escamotear o outro, ou deixando-se escamotear por aquele.

Pode-se entender a noção de parceria como aquela em que as partes que negociam prosseguem discutindo até que ambas consigam vislumbrar, para si próprias, vantagens inquestionáveis que provavelmente não encontrariam se interrompessem a negociação rapidamente caso se satisfizessem com os primeiros níveis de acordo conseguidos, ou se estivessem negociando com outras partes menos interessadas nesse prosseguimento. Ela poderia querer dizer, de fato, a disposição para continuar negociando até chegar ao melhor acordo possível para si próprio, estritamente dentro das normas vigentes e, idealmente, essa disposição deveria existir por parte de todos os negociadores envolvidos.

A parceria, no entanto, não é uma prerrogativa dos contratos de terceiros. Essa idéia pode ou não estar presente nos acordos que uma empresa faz com prestadores de serviços, quando estes assumem

atividades anteriormente executadas pela própria empresa. Da mesma forma, a parceria poderá estar ou não presente em outros tipos ou momentos de negociação, que a empresa tem com outros públicos com que transaciona: representantes, governo, clientes, fornecedores, concorrentes, instituições de pesquisa, sindicatos, empregados, revendedores.

4.2.3. Joint ventures X Terceirização

Na expressão joint venture, Oliveira (1994) afirma que a união das duas palavras que formam a expressão já é bastante reveladora do que se quer dizer: venture (que tem a mesma origem que a nossa palavra “aventura”) significa qualquer tipo de negócio empreendido por uma organização ou por alguém que implique risco. Joint que dizer “junto”, “conjunto”, mas é também traduzido, por exemplo, em anatomia por “articulação”.

Assim, uma joint venture não é um empreendimento empresarial qualquer, mas um em que duas ou mais empresas se reúnem num novo projeto, arriscado, mas capaz de dar lucros , funcionando perfeitamente articuladas entre si. Uma joint venture obrigatoriamente pressupõe e amplia o conceito de “parceria”. A expressão joint venture é por vezes, traduzida em português por “aliança estratégica”.

Segundo Oliveira (1994), “no Brasil, onde as joint ventures tem sido consideradas uma forma de adquirir tecnologia e inserir-se no mundo desenvolvido, ou uma resposta ao estrangulamento das empresas pela recessão, elas não tem sido bem sucedidas. Na prática, os empresários

afirmam que o estabelecimento de joint ventures ainda é cheio de perigos imprevistos, e onde o retorno é altamente incerto”.

A noção de joint venture, assim, não se confunde com a de terceirização. Nesta última, atividades específicas de uma das empresas envolvidas - mais comumente atividades de apoio e não fim em relação ao negócio da empresa - são o foco da associação que se faz entre as empresas; a ação da outra empresa envolvida subordina-se aos interesses da primeira. Na joint venture, entretanto, é bem diferente: as duas ou mais empresas se envolvem em igualdade de condições, partilhando interesses similares na operação que empreendem, são enfim sócias.

4.2.4. Trabalho Temporário X Terceirização:

Trabalho temporário não se confunde com terceirização, para Martins (1994), pelo menos por três razões:

- Na contratação de trabalhadores temporários apenas muda o tipo de vínculo que os trabalhadores tem com a empresa, e nada mais. Funções e cargos continuam existindo, sendo administrados e desempenhados, embora por indivíduos que trabalham sob outro regime. A empresa contratante livra-se da construção gradativa de um passivo trabalhista, que é obrigada a manter com seus empregados regulares, bem como de uma série de encargos legais - mas nada além disso acontece de fato. Na terceirização, muda mais do que apenas o vínculo entre a empresa contratante e os indivíduos que executam o trabalho: o próprio trabalho se transfere da contratante para a empresa contratada, deixando de fazer parte do rol de atividades executadas pela empresa contratante.

- No caso de contratação de trabalhadores temporários, os executores do trabalho permanecem por pouco tempo na empresa (a lei brasileira não permite que um temporário permaneça por mais de três meses, após o que se caracteriza o vínculo empregatício com a empresa, mesmo que não haja contrato de trabalho assinado entre ambos). Nas terceirizações, os executores do trabalho são funcionários (regulares ou não) dos terceiros contratados, que são quem verdadeiramente tem a responsabilidade pelos salários, benefícios e encargos desses trabalhadores.
- Finalmente, a contratação de temporários pressupõe que a empresa contratante tem a expectativa de resolver o problema de suprimento de pessoal para o trabalho a ser executado. Caso contrário tenderia a preferir uma solução permanente, e não provisória, como é o caso. Nas terceirizações, por sua vez, a empresa contratante tinha um problema de execução, que está no caso, transferida em definitivo para os terceiros contratados.

Segundo Romita (1993), trabalho temporário e locação de mão-de-obra são coisas diferentes. Este segundo caso, também conhecido como leasing de mão-de-obra, é que se traduz pelos procedimentos compreendidos numa das formas de terceirização: os trabalhadores, que eram empregados da empresa contratante, são desligados e passam a ser empregados da empresa contratada, na qual ficam baseados para prestar serviços à empresa contratante. No entanto, quando continuam a prestar serviços apenas à empresa para a qual trabalhavam anteriormente, mesmo tendo passado a ser empregados do fornecedor, sua

desvinculação da primeira empresa não estará legalmente estabelecida. E isso trará sérios problemas trabalhistas em potencial para esta.

4.2.5. Contratação de consultoria X Terceirização:

A definição de consultoria é “o serviço prestado por uma pessoa ou pessoas, independentes e qualificadas, na identificação e na investigação de problemas relacionados com políticas, organização, procedimentos e métodos; na recomendação de medidas apropriadas; e na prestação de assistência na aplicação das ditas recomendações”, para o autor Lamounier (1995).

Essa definição esclarece muitas coisas, a saber:

- A consultoria é exercida por consultores individuais ou por equipes de consultores.
- O exercício da consultoria pressupõe o domínio de um corpo de conhecimentos técnicos aplicáveis ao trabalho em questão.
- Consultores atuam com “independência” em relação à organização à qual prestam consultoria. Isto é, não tem vínculo empregatício com esta.
- A consultoria atua sobre problemas da empresa relacionados a quatro objetos específicos, quais sejam:
 - a. políticas,
 - b. organização,
 - c. procedimentos, e
 - d. métodos, de trabalho
- Em relação aos problemas da empresa, o papel do consultor consiste basicamente no exercício de quatro funções:

- a. identificá-los,
- b. investigá-los,
- c. recomendar medidas acerca dos mesmos, e
- d. prestar assistência na aplicação de tais medidas.

Segundo Kishel & Kishel (1991), as empresas contratam consultores se:

1. os prazos são exíguos para cumprir um dado trabalho;
2. falta pessoal interno para fazer o trabalho;
3. a empresa deseja obter outro ponto de vista acerca de uma decisão;
4. falta a experiência interna necessária para executar o trabalho desejado;
5. a empresa pretende capitalizar sobre o prestígio ou a credibilidade do consultor contratado;
6. a empresa deseja realizar o trabalho fora dos canais usuais disponíveis para isso;
7. a empresa deseja evitar conflitos internos sobre assuntos de tratamento controverso;
8. o cliente está passando por alguma crise interna;
9. a empresa deseja opinião técnica abalizada sobre um dado tema.

É fácil ver, portanto, que a atuação de uma consultoria externa numa empresa pode ou não configurar terceirização. Tudo depende da resposta a três perguntas essenciais:

- a consultoria dedica-se a tarefas bem definidas?
- essas tarefas estavam sendo executadas até então por pessoal interno, substituído pelo consultor?

- a proposta é que esse trabalho venha a ser executado permanentemente, daí por diante, por consultoria externa?

Se as três perguntas forem respondidas com “sim”, então certamente estamos frente a um caso de terceirização. Se uma delas, qual seja, for respondida com “não”, a situação não configurará a terceirização.

4.2.6. Gerenciamento interino X Terceirização:

Gerenciamento interino é, em última análise, a contratação dos serviços de executivos experientes que, tendo desenvolvido atividades semelhantes em outras organizações, ingressam numa empresa e nela permanecem por algum tempo (um ou dois anos muitas vezes) com a finalidade de desenvolver algum projeto específico: a abertura de uma filial, o início de uma nova operação, a preparação de uma equipe altamente especializada para desenvolver um novo trabalho.

Este não é, no entanto, apenas uma variante da atividade de consultoria de gestão, o que é fácil de se verificar por uma diferença básica entre ambas: o profissional que pratica o gerenciamento interino realmente passa a ser empregado da empresa à qual irá servir, e dedica-se a ela com exclusividade durante o tempo que ali permanece.

O gerenciamento interino é uma atividade freqüente nos Estados Unidos, onde o tamanho da economia e a quantidade de grandes empresas justificam-no como um tipo de ação executiva capaz de empregar grande número de profissionais. Uma reportagem publicada pela revista de negócios Business Week (1991), por exemplo, comenta

sobre uma agência especializada em prover às empresas profissionais especializados em gerenciamento interino:

A medida que mais gerentes se tornam itinerantes, diz a reportagem, uma nova espécie de agência de empregos temporários para gerentes e profissionais especializados esta aparecendo. Não deve ser confundida com o trabalho temporário (na sua forma usual), porém. Essas agências provêm pessoal para atribuições interinas. Mesmo as companhias que procuram executivos para contratação permanente estão, cada vez mais, insistindo em fazer esses testes com futuros contratados através de atribuições interinas, antes de comprometer-se com eles. A Interim Management Corporation (IMCOR) é uma dessas típicas agências de executivos temporários dos novos tempos. Baseada em Nova York, foi fundada em 1988 e tem filiais em Stanford e Los Angeles. A maioria de seus clientes aceita atribuições interinas como uma maneira de auditar candidatos a cargos permanentes, e quase 40% dos profissionais interinos apresentados pela IMCOR acabam ficando em definitivo nas empresas que os contratam.

No entanto o que compete ao tema é a importância de salientar que gerenciamento interino não é o mesmo que terceirização, já que produz efeito justamente contrário: em vez de eliminar atividades que eram desempenhadas pela empresa, de fato estará incorporando à empresa atividades que antes não eram desempenhadas (e que, presumivelmente, está nos planos estratégicos da empresa passar a desenvolver).

Na Inglaterra também, segundo uma notícia de 1989 na Bussines Week, o fenômeno do executivo “free-lancer” (torna-se) a cada dia mais

frequente, o que demonstra como a carreira de executivo senior vem se adaptando às novas necessidades do mercado, e como as empresas, por sua vez, vêm enfrentando a forte competição por profissionais especializados em nível administrativo.

Discutir terceirização significa refletir a respeito do sentido social atual e das transformações que as empresas vem sofrendo nas suas estruturas e no seu funcionamento. Além disso obriga a tocar no que a terceirização pode significar em relação à decadência da organização burocrática e das estruturas rigidamente hierarquizadas.

Colocadas assim todas as comparações usualmente praticadas no mercado como terceirização, observa-se que sem a devida clareza de suas definições, as empresas passam a adotá-las acreditando estar no caminho correto. Ficou claro que muitas vezes estas técnicas podem estar associadas, mas não se pode confundir terceirização propriamente dita com qualquer uma delas.

4.3 Terceirização e sindicatos:

Ainda dentro desta discussão cabe examinar a reação dos sindicatos às terceirizações e as medidas de saneamento e modernidade que as empresas vem adotando. Observa-se forte resistência dos sindicatos aos programas de terceirização nas empresas, e será estudado como os sindicatos tendem a encarar esses programas dentro da lógica de seus argumentos. Neste momento discutir-se-á os aspectos negativos das terceirizações para as estratégias dos sindicatos nas empresas, bem como desdobramentos e implicações de cada um destes efeitos.

Como pode-se observar em vários artigos e depoimentos escritos por Junior (1995), Lamounier (1995) e Mello (1995), a posição dos sindicatos não é favorável em relação aos processos de terceirização executados pelas empresas. Na verdade, estas medidas tem efeitos particularmente importantes sobre as estratégias adotadas pelos sindicatos e, no longo prazo, ameaçam até mesmo sua sobrevivência.

Basicamente, os principais efeitos negativos das terceirizações sobre a atuação dos sindicatos são:

- reduz em alguma medida, o contingente de empregados da empresa (quer dos sindicalizados, quer dos sindicalizáveis).
- terceirização feita à revelia do sindicato põe em risco a credibilidade dos dirigentes sindicais perante os empregados da empresa, aumentando a possibilidade de sua substituição nas eleições seguintes.
- as terceirizações feitas sem consulta ao sindicato enfraquecem-no como entidade representativa dos empregados, reduzindo suas chances de influenciar nas decisões internas da empresa que afetem os empregados.

Críticas de parte a parte persistem mas, no cômputo geral, a atitude de ambos vem sendo, a médio e longo prazo, de maior aproximação. De uma maneira geral as medidas que as empresas tomam visando à modernidade tecnológica e ao aumento de sua competitividade no mercado, vem sendo, bem ou mal, aceitas pelos sindicatos.

Os comentários acerca da posição dos sindicatos - frente a comissões de fábrica, grupos participativos e CIPAs nas empresas - mostram que há condições de se construir uma ponte sólida entre capital e trabalho, para que a negociação entre ambos aconteça cooperativamente. E nessas negociações, temas como terceirização são inevitáveis e necessários.

4.4 Critérios, riscos e cautelas:

Alguns outros critérios devem ser levados em conta, ao se decidir pela introdução deste processo, principalmente para algumas empresas em que terceirizar é uma necessidade mais premente. No entanto, nem todas as empresas estão exatamente nas mesmas condições. Para algumas, terceirizar é uma questão a ser resolvida imediatamente; para outras, é apenas aconselhável não demorar muito.

A empresa deve terceirizar se for excessivamente verticalizada. Diz-se que uma empresa é demasiado verticalizada quando ela é responsável por toda a cadeia de produção ou pela parte principal dela. Essa empresa mantém poucos fornecedores e, ainda assim, eles fornecem matérias-primas e insumos não-essenciais ao seu processo produtivo. Além disso, ela executa internamente a maioria dos serviços de apoio, mesmo aqueles que não estão diretamente associados à produção ou às vendas e, para tanto, conserva uma estrutura superdimensionada, ampliada além do necessário.

A empresa deve terceirizar, se a concorrência for acirrada. Cabe lembrar, no entanto, que concorrência acirrada é um fenômeno presente

na vida de praticamente qualquer empresa, num mundo de negócios globalizados e num Brasil de economia especialmente turbulenta.

A empresa deve terceirizar atividades em que é pouco eficiente. A terceirização serve à melhoria da eficiência da empresa. É um dos modos de conseguí-la, embora não o único. É certo também que a eficiência não é tudo: a eficácia, a propriedade e a utilidade que possam ter os resultados obtidos com a atividade em questão são ainda mais determinantes.

A pouca literatura acerca de terceirização oferece algumas orientações sobre como isso deve ser feito. Algumas bibliografias consultadas, como Queiroz (1992) e Leiria (1991), fazem recomendações específicas ocasionais, ou sugerem precauções a tomar na escolhas sobre o que terceirizar e como fazê-lo. Ou seja:

- “Vá devagar na decisão de terceirizar e na escolha sobre o que terceirizar. Não se precipite em tomar a decisão, mas discuta-a e analise-a muito, antes de torná-la definitiva. Escolha bem o que deseja terceirizar e verifique, cuidadosamente, se isso é viável, de que maneira, dentro de quanto tempo.
- Comece pela terceirização das atividades de apoio não diretamente implicadas na cadeia de produção, ou seja, atividades de apoio indireto ao negócio da empresa, passando em seguida às de apoio direto.
- Não utilize a terceirização para livrar-se de encargos trabalhistas. Passa a ser uma camuflagem para livrar-se dos encargos devidos aos empregados e continuar contando com o trabalho deles: as empresas

demitem os empregados e os transformam em terceiros, exigindo, no entanto, que continuem prestando serviços exclusivos a ela.

- Pratique a terceirização como parte integrante de um processo mais amplo de modernização e aumento de competitividade da empresa.
- Terceirização não deve ser uma ação isolada, apenas como oportunidade que se deve aproveitar. É melhor entender que a empresa precisa tomar medidas para reduzir seus custos e aumentar sua eficiência global sem perder qualidade e lealdade na relação que tem com seu pessoal.
- Não espere resultados imediatos. Na verdade, o mais provável é que, nas primeiras semanas após iniciada a atividade pelo fornecedor externo, as coisas fiquem piores, e não melhores: as relações poderão ficar mais confusas, a quantidade de erros poderá aumentar, defeitos que antes não eram vistos aparecerão, áreas em que a coordenação com outras atividades é falha ficarão a mostra. Haverá necessidade de um tempo de readaptação para que a atividade terceirizada, agora desempenhada por outras pessoas, sob outro regime, utilizando outras técnicas, comece a surtir o efeito desejado.”

5. O ESTUDO DE CASO: “Hospital e Maternidade Assunção”

5.1 O Hospital:

Para melhor ilustração do processo de implantação de terceirização aplicado em um hospital privado apresenta-se, a seguir, o histórico desta instituição.

Em 1972, uma turma recém egressa da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, unida pelo mesmo objetivo de trabalhar para a melhoria da Assistência Médico-hospitalar prestada à população do ABCD fundou o Hospital e Maternidade Assunção S.A..

Com uma estrutura modesta, teve como prioridade o melhor padrão de serviços, fundamentado na qualidade do atendimento, priorizando o paciente em todas as etapas do mesmo, visando também o desenvolvimento do Hospital como um todo. Na região, ganhou a confiança da comunidade pela excelência de seu atendimento. Para alcançar suas metas, vem em evolução constante acompanhando os progressos científicos e tecnológicos. Como resultado de sua filosofia, vem incorporando novos equipamentos, reestruturando setores e selecionando profissionais gabaritados para as mais diferentes funções. Situado em São Bernardo do Campo , instalado em uma área total de 10.000 metros quadrados. Conta hoje com uma estrutura assim dividida:

- 180 leitos;
- UTI Pediátrica com 12 leitos;
- UTI Adultos com 17 leitos.

Serviço de Pronto Socorro 24 horas em Pediatria, Clínica Médica, Clínica Cirúrgica, Ortopedia, Ginecologia e Obstetrícia e outras especialidades (as demais a distância).

Equipado para as mais diversas e modernas cirurgias, dispõe de salas para cirurgias gerais além de duas salas para Obstetrícia e uma para vídeo-laparoscopia e vídeo-histeroscopia. Possui em sua estrutura ainda, salas de recuperação pós-anestésica para acompanhamento. A equipe de Ginecologia e Cirurgia Geral do Hospital fazem cirurgias ginecológicas e geral por via videolaparoscópicas. A equipe de Ortopedia realiza entre suas atividades, cirurgias com uso de intensificador de imagem e fixador externo. Esse aparelho, que desenvolve a parte óssea, veio substituir, em muitos casos, a amputação de membros.

Conforme o Estatuto do Menor, as mães podem acompanhar seus filhos mesmo estando acomodados em enfermarias, recebendo orientação para continuidade do tratamento após alta. A unidade de Maternidade, Berçário e Ginecologia conta com 34 leitos, contando com alojamento conjunto.

Ao todo são 32 apartamentos com TV, telefone, acomodação para acompanhante, banheiro privativo, etc.

Os avanços tecnológicos obtidos na área de diagnóstico por imagem levaram à criação de uma empresa, a Assunção Imagem S.A.. com equipamentos de radiologia com intensificador de imagem para radiografias contrastadas, realizando ainda por esta empresa locada na

mesma área física do hospital, tomografias computadorizados, mamografias, ultrassonografias com transdutores para exames infantis e adultos, densitometria óssea, a disposição de seus clientes 24 horas.

Contém um centro de diálise (terceirizado), funcionando nas instalações do hospital, aparelho para cada procedimento dos métodos dialíticos: diálise peritoneal, C.A.P.D., hemodiálises, hemoperfusão ou ultrafiltração.

O banco de sangue instalado do hospital também terceirizado, funciona com a presença e supervisão de um Hematologista e Hemoterapeuta. As doações são acompanhadas por exame completo de candidato e resultados sorológicos e imuno-hematológicos. Este serviço efetua ainda exames: hepatite (4 testes), AIDS (2 testes), auto-transfusão, hemoterapia completa, suporte para afereses terapêuticas.

Completando seus serviços auxiliares de diagnose e tratamento, o Hospital oferece serviços de Fisioterapia completa e tratamentos contínuos, também em regime ambulatorial com: termoterapia, eletroterapia, hidroterapia, massoterapia, fototerapia e mecanoterapia.

O serviço de patologia clínica (terceirizado), funciona 24 horas dentro do Hospital, permitindo exames laboratoriais, exames especializados, radio-imunoensaio, sorologia, imunologia, bacteriologia, líquido céfalo-raquiano e mielograma.

Conta ainda com serviço de endioscopia para pedidos e análises dos seguintes exames: endoscopia digestiva alta e baixa, colonoscopia, broncoscopia adulto e infantil, biópsia transbrônquica e mediastinoscopia.

Conta ainda com uma unidade de Hospital Dia, onde o paciente é internado para cirurgias com prévio agendamento, devendo ter alta no mesmo dia, ficando acomodado em unidade diferenciada mas contando com todo suporte hospitalar caso haja necessidade, pois esta unidade fica localizada dentro das instalações do hospital.

A unidade ambulatorial oferece todas especialidades que constam no seu corpo clínico, além do C.A.I.S.M.A., Centro de Atenção Integral à Saúde da Mulher - Assunção, especializado no atendimento integral à mulher realiza além das consultas especializadas nas áreas de fertilidade, mastologia, oncologia, etc., exames de colposcopia, colpocitologia, aminioscopia, biopsias, e procedimentos toco-ginecológicos.

O Hospital e Maternidade Assunção é um 'hospital geral e dispõe das seguintes especialidades: anestesiologia, cardiologia (exceto cirúrgica), cirurgia buco-maxilo-facial, cirurgia infantil, cirurgia plástica, cirurgia vascular, cirurgia geral, clínica médica e cirúrgica, dermatologia, gastroenterologia, endocrinologia, ginecologia, hematologia infantil e adulto, neuro-cirurgia, neurologia, neuro-pediatria, obstetrícia, oftalmologia, oncologia, ortopedia (incluindo cirurgia de mão),

otorrinolaringologia, pediatria, neo-natologia, pneumologia, reumatologia, traumatologia e urologia.

A estrutura administrativa, para dar suporte aos serviços é composta, primeiramente, por um Conselho Diretor e uma Diretoria Executiva, que além da sua formação nas áreas médicas de Ortopedia, Ginecologia e Obstetrícia, Gastroenterologia, Neuro-cirurgia e Cirurgia Geral especializaram-se em Administração Hospitalar.

Também sob a filosofia de descobrir e desenvolver seus talentos, o Hospital tem hoje uma equipe de gerentes especializados em administração hospitalar, marketing, finanças, recursos humanos, para o gerenciamento de todos setores, operacionalizados por 387 funcionários. Ainda dispõe de 184 funcionários que pertencem aos seguintes serviços terceirizados: banco de sangue, serviço hemodiálise, laboratório e diagnose, já citados acima, e atualmente os serviços de higiene/lavanderia/governança, do qual será apresentado o estudo, mas após este ainda foram terceirizados, os serviços de segurança e nutrição e dietética os quais farão parte dos comentários finais.

O Hospital e Maternidade Assunção com esta estrutura atende a população ABCDM, possuidora de plano de assistência médica e particulares.

Seus compradores de serviço são: Medicinas de Grupo(Interclínicas, Mediservice, Intermedici, etc), Seguro Saúde(Sul América, Porto Saúde, Bradesco Seguros, etc), Planos de Assistência Médica com

administração própria (Volkswagem, IPRED, Previscânia, etc) e particulares. Somam um total de 117 contratos de prestação de serviços médico-hospitalar na região. Desde 1986 o Hospital Assunção deixou de atender o INAMPS, hoje SUS (Sistema Único de Saúde), passando a oferecer seus serviços a estes outros tomadores, por entender que não tinha condições de manter e/ou melhorar seu padrão de qualidade em função da baixa remuneração e inconstância de pagamento por parte do INAMPS. Foi o primeiro a tomar esta atitude, acompanhado posteriormente por praticamente todos Hospitais do ABCD.

5.2 A terceirização e o objeto de estudo:

Com o objetivo de desenvolver, planejar e implantar a terceirização, esta instituição optou pelo processo para suas atividades meio, com a finalidade de obter melhorias operacionais e gerenciais, através da relação de parcerias, com terceiros especializados buscando especialização, eficiência, otimização de recursos, redução de custos.

Em todo negócio existe uma administração de recursos que deveria seguir o planejamento de prioridades. No momento em que o país passa por uma retração de mercado, as empresas devem avaliar suas políticas administrativas, criatividade, administração de seus custos, visando melhor apresentação de seus serviços - isto tem recebido o nome, entre outros, de Garantia da Qualidade.

Em meio a tantas mudanças, devemos salientar a posição dos sindicatos que lutam por suas categorias em busca de melhores salários, efetuando acordos que satisfaçam seus associados. No momento da mudança, o

sindicato que rege as relações dentro do setor hospitalar (o Sindicato dos Empregados dos Estabelecimentos de Saúde do Estado de São Paulo), efetuava as negociações necessárias para a obtenção de ganho de aumento salariais e benefícios; houve também alterações importantes na jornada de trabalho, como exemplo , aumento de folgas para os funcionários com jornada de trabalho 12x36. Com isso passou a ficar insustentável, ao menos para o Hospital e Maternidade Assunção, manter um quadro total de funcionários operacionais e técnicos. Uma necessidade emergente era portanto, a mudança de sua jornada, o que traria grande resistência.

Em segundo lugar havia a necessidade de especialização do pessoal operacional, ou seja, atividades de apoio, com educação continuada, reciclar técnicas e investimentos em equipamentos. Isto traria um resultado mais eficiente e ágil para as atividades. Todas estas necessidades se encontravam também com o questionamento de que ninguém é excelente em tudo, e a missão da instituição estaria dividindo recursos financeiros, gerenciais, em atividades que poderiam ser desenvolvidas com maior grau de especialização por terceiros. Assim, toda atenção poderia se voltar à prestação de serviço médico hospitalar, que é o objetivo desta instituição.

Maio de 1993 era o período de dissídio da categoria. O sindicato dos empregados firmou um acordo com o sindicato patronal. As Instituições Hospitalares tiveram algumas dificuldades, necessitando reformular custos de recursos humanos otimizando pessoal e despesas, sem perder de vista o bom resultado para obter sucesso dentro de um mercado

altamente competitivo. As conquistas de folgas mensais e os aumentos de piso salarial atingiram assim, todo o pessoal da Instituição, dificultando o direcionamento de recursos para a área de pessoal e também investimentos em novas tecnologias.

No terceiro trimestre de 1993 o Hospital, tendo bem definida sua missão, passou a desenvolver um levantamento de dados informativos para avaliações internas, identificando áreas suscetíveis, ou melhor, com baixa produtividade, analisando o comportamento organizacional, sua cultura e grau de conhecimento da instituição. Com isso, foi possível buscar se realmente havia interesse da instituição em terceirizar. Melhor ou mais importante, foi preciso descobrir se existia consciência do que seria terceirizar serviços de apoio, atividades secundárias ou ainda, como são denominadas, atividades meio.

Foi então tomada a decisão de terceirizar de acordo com um cronograma, com o compromisso de definição de critérios técnicos e operacionais para o processo. Propôs-se que após a implantação e avaliação de custo/benefício de cada serviço terceirizado, deveria haver uma avaliação de todo processo (qualidade, custo, e satisfação do cliente), permitindo então pensar em terceirizar alguma outra atividade meio.

5.3 Os serviços terceirizados:

Ainda dentro de uma preocupação de não estar terceirizando exclusivamente para buscar redução de custos mas consciente de estar utilizando uma ferramenta administrativa com forte conotação de

modismo e muito pouco exercida dentro do segmento saúde, foram estabelecidas as áreas onde seria aplicada esta experiência piloto: serviço de limpeza/lavanderia e governança.

Os serviços de limpeza/lavanderia e governança foram escolhidos devido a sua semelhança com a de um hotel embora com especificações e características próprias de um serviço hospitalar.

Estes serviços inicialmente foram definidos, por serem áreas dentro do Hospital onde empresas especializadas já estavam se preocupando com as características específicas do setor saúde. As estruturas disponíveis nas prestadoras de serviços continham suporte técnico seguindo as especificações necessárias, como educação continuada aos funcionários, treinamento e reciclagem, técnicas universais de desinfecção hospitalar, e também suporte técnico no planejamento, sabendo dividir a instituição em áreas críticas, semi críticas e não críticas para normas e rotinas de higiene, enfim prestadores de serviços adequados à realidade hospitalar. Na lavanderia necessitava-se de técnicas apropriadas para tratamento de fibras têxteis com processos de lavagem apropriados à prevenção de infecções, e ao mesmo tempo tratando o setor como linha de produção para atender-se a demanda.

O Hospital contava com um diferencial para o atendimento de seus usuários, o serviço de governança, com o objetivo de corresponder as necessidades dos pacientes e acompanhantes dentro de uma filosofia de conforto, muito similar aos moldes hoteleiros. A enfermeiras não tem responsabilidade pela checagem da acomodação ou troca de roupas dos

leitos, a não ser nos casos de pacientes que não podem se locomover. Sendo assim, dentro do processo de terceirização houve a necessidade de contratação de um prestador que tivesse condições de manter este serviço dentro das mesmas características. Esta expectativa foi discutida e por se tratar de um serviço de camareiras não foi difícil de ser implantado dentro das exigências.

O próximo passo passou a ser a preparação da planilha de custos destes serviços. As gerências financeiras, recursos humanos e apoio levantaram os dados necessários para saber qual a despesa com estes serviços. O departamento de pessoal forneceu dados quanto ao quadro de pessoal, salários, encargos, benefícios, horas extras, absenteísmo, etc.

A gerência de apoio relacionou material gasto, quantificou equipamentos manutenção dos mesmos, uniforme do pessoal. O departamento financeiro junto com o recursos humanos e gerência de apoio, checaram os valores, somaram seguro, telefone, aluguéis, depreciação, outros. Relacionaram e valorizaram os custos indiretos como: impostos e taxas, energia elétrica, água, apresentando em uma planilha, o custo total destes serviços. O departamento de recursos humanos fez uma previsão do valor gasto com passivo trabalhista, para indenização dos funcionários a serem demitidos.

Com este instrumento em mãos partiu-se em busca de empresas prestadores de serviços gerais com adequada especialização e preocupação com o ambiente hospitalar, com quem se pudesse atingir redução de custos, criando assim a oportunidade de concentrar seus

esforços para a atividade fim, investindo de forma mais adequada seus recursos.

5.4 O processo de escolha:

Levantou-se as empresas deste negócio com experiência hospitalar, tendo sido encontradas cerca de 15(quinze). Apenas 06 (seis) davam respostas aos critérios estabelecidos. Com estas 06(seis) foi feita análise mais detalhada, na qual se constatava a especialidade e qualidade destes prestadores, verificando-se suas capacidades operacionais e financeiras, determinando-se então os parâmetros e critérios para o julgamento definitivo das propostas.

Os critérios foram:

- dados técnicos;
- condições operacionais;
- análise de equipamentos e instrumentos;
- condições administrativas;
- porte econômico e financeiro;
- visitas às instalações do prestador;

O critério que mais auxiliou na diferenciação durante esta fase foi o de visitas feitas à alguns clientes dessas empresas, instituições hospitalares, onde o processo já havia ocorrido. Durante estas visitas eram colhidas informações e observados resultados, na maioria das vezes sem comparação de dados com situações anteriores. Verificou-se que, não só na área hospitalar, os dados existentes referentes as situações anteriores

à terceirização e mudanças no seu comportamento quando elas ocorrem, são insuficientes e/ou inadequados, impedindo comparações objetivas.

Além de todos estes pré-requisitos, havia necessidade de transparência das negociações financeiras, planilha de custo aberta, possibilidades de alteração de algumas normas operacionais diante da nossa realidade, disponibilidade de optar por administração própria de materiais própria, etc.

Alguns riscos conhecidos também fizeram parte dos critérios utilizados para escolha, como por exemplo:

- aumento no número de fornecedores a serem controlados pela contratante, somado ao aumento de custo administrativo;
- capacidade da empresa contratada de se adaptar à flutuação da demanda da empresa contratante;
- explicitação de critérios para rescisão dos contratos;
- obrigações da empresa contratada, quanto ao recolhimento de impostos, com apresentação de cópias de todas as guias;

Neste levantamento de realidade e avaliação destas empresas pode-se observar que não havia distinção entre as empresas que prestavam serviço a clientes da área comercial ou industrial. No momento atual, ressaltamos que finalmente foi reconhecida a necessidade de existir infra-estrutura que atenda especificamente à área de prestação de serviço médico hospitalar.

5.5 O desenvolvimento do relacionamento entre o Hospital Assunção e a empresa prestadora de serviço:

A empresa prestadora de serviço escolhida foi ISS Servisystem que atende o segmento hospitalar em diversos países (Inglaterra, Holanda, Suíça, Suécia, Dinamarca e Brasil. A ISS buscava estabelecer divisões exclusivas para a prestação ao setor saúde. No Brasil é certificada pela ISO 9002. No exterior, onde a demanda é maior em multiserviços, esta empresa tem pacotes completos para Hospitais, o que lhe garante uma maior experiência com o setor saúde.

O processo de interação foi iniciado pelo Gerente Comercial da Contratada que proporcionou conhecimento dos níveis de Diretoria e Gerências de ambas as empresas, através de reuniões e palestras sobre terceirização, e outros tipos de contato sobre formas mais adequadas e coerentes para o relacionamento interpessoal, com os funcionários de terceiros, para evitar problemas como o da dupla supervisão funcional, que poderá levar à caracterização do vínculo empregatício.

O relacionamento entre contratante e contratada se deu por meio de visitas às duas empresas. A contratada conheceu a planta física, localização, conhecimento da realidade - cultura- de onde se prestaria serviço, enquanto que a contratante conheceu toda a estrutura onde estaria sendo feito planejamento, treinamento e desenvolvimento do processo a ser implantado.

5.6 Planejamento:

A ISS Servisystem manteve um profissional de planejamento fazendo um levantamento de dados e diagnóstico de realidade do HMA para poder dimensionar material, equipamentos e, mais importante, quantidade de pessoal de suporte.

Após esta fase, foram iniciadas uma série de reuniões conjuntas entre a ISS Servisystem e o Hospital Maternidade Assunção, para transformar a realidade e os dados em um plano de trabalho.

Durante esta fase houve também um gerente operacional da ISS, alocado integralmente no Hospital. Tratava-se de técnico de segurança, para rever todos processos existentes. Neste estágio, e durante todo o momento de planejamento, a terceirização foi um assunto sigiloso.

Após tudo concluído houve a reunião final para apresentação de um contrato para Diretoria, contendo dimensionamento de pessoal, jornada de trabalho, hierarquia de comando, material, equipamentos, procedimentos a serem executados.

5.7 Contrato e Negociação:

O estabelecimento do contrato se deu primeiro com a definição do tipo de contrato. Ficou estabelecido que os encargos não seriam provisionados, seriam calculados os 36,80% da massa salarial mensal, deixando os demais encargos para recolher na incidência, permitindo à contratante melhor planejar seu fluxo de caixa quanto ao montante de passivo trabalhista utilizado nas indenizações. Todas as cláusulas foram

discutidas, com análise dos aspectos econômicos e comerciais, sendo dada a devida importância aos aspectos jurídicos desta contratação. Ao final, foram exigidas, por parte da contratante, de modo a tentar minimizar as diferenças entre os funcionários e aqueles vinculados à ISS, algumas alterações necessárias, como:

- assistência médica a todos funcionários;
- cesta básica;
- desconto em fatura do valor das refeições servidas aos funcionários da ISS;

Outras exigências foram feitas de modo a reduzir riscos futuros de interpretação de contratos:

- administração de material com produtos padronizados pelo Hospital e controle mensal de consumo;
- a aquisição de novos equipamentos também foi feita pelo Hospital, sob a forma de leasing;
- planilha de custos aberta entregue mensalmente com fatura;
- controle rigoroso de quitações com comunicação prévia ao HMA para pagamento da fatura;
- apresentação da fatura mensal com respectivas guias de recolhimento de impostos trabalhistas e Imposto sobre pequeno e grande serviço, recolhido em São Bernardo do Campo, local da prestação.

Finalmente, tomou-se o cuidado de exigir o cadastramento do pessoal demitido pela contratante, para que tivessem a oportunidade de serem reintegrados em outras empresas com contrato com a ISS Servisystem na região, procurando amenizar o problema social do desemprego.

Todos estes adendos ao contrato, foram avaliados e aprovados por ambos departamentos jurídicos.

5.8 Conduta do Hospital e Maternidade Assunção em relação aos funcionários dispensados:

Como já foi dito, anteriormente, os funcionários do Hospital foram cadastrados. Três deles estavam em fase de estabilidade para aposentadoria. Outros 09(nove), passaram por reciclagem e mudaram de local de trabalho no próprio Hospital, substituindo funcionários demissionários de outras áreas. Os demais pertencentes a estes serviços foram indenizados

Do total, 08(oito) foram relocados imediatamente em outros contratos da ISS na região.

Foram respeitados os direitos e concedidas algumas liberalidades: estabilidade, carência de assistência médica, programação de cirurgias já confirmadas, consultas ou exames a realizar mesmo após o término do prazo de contrato de trabalho.

Tanto o Hospital e Maternidade Assunção como a ISS Servisystem tomaram o cuidado de comunicar os sindicatos respectivos a respeito do processo.

5.9 Implantação do processo:

A implantação ocorreu em 19 de Agosto de 1993 (véspera de feriado local em sexta-feira), com isso baixa ocupação e nenhuma cirurgia

eletiva agendada. As 19 horas, horário de troca de plantão, tiveram início as demissões do pessoal do dia e do pessoal da noite, que já não entrou para trabalhar. A gerência de recursos humanos comunicou a todos o que estava ocorrendo, auxiliado pela gerência responsável pelos serviços.

Todos foram encaminhados para a unidade de recursos humanos da contratada alocada no Hospital, que seria a responsável pelo eventual reaproveitamento. Trinta e dois funcionários demitidos, foram sendo chamados pela contratada todas as vezes que ocorrem vagas na região, mesmo para mudança de atividade ou de empresa.

Enquanto isso, a ISS Servisystem assumia o plantão com um quadro maior do que o dimensionado no planejamento, mas sem custo extra para Hospital Assunção.

Na segunda-feira seguinte à implantação, a Direção do Hospital fez uma reunião com todos supervisores, para explicar a mudança, avaliar o clima interno e acompanhar a integração dos terceiros e responder a qualquer questionamento.

Durante os primeiros quinze dias havia um contingente maior de funcionários trabalhando no Hospital, para suprir as necessidades iniciais do contrato, pois toda negociação até o momento da implantação foi sigilosa, sendo que com isso os funcionários foram treinados fora do local da prestação do serviço, necessitando-se adaptação à planta física e realidade do Hospital.

Após estes quinze dias, a contratada iniciou a retirada dos funcionários adicionais, e aproximadamente após 30 dias manteve apenas os funcionários inicialmente dimensionados, para este contrato de prestação de serviço.

O resultado da terceirização através da contratada pode ser observado pelo Hospital a partir de outubro de 1993, com o funcionamento dos serviços já adaptados e adequados a cultura do Hospital. O processo e planejamento feito a princípio foi acompanhado pela contratante e contratada sofrendo algumas alterações nestes primeiros trinta dias, como por exemplo, a locação de pessoal, os horários pré-definidos, etc. Com isso nos primeiros noventa dias de contrato a prestadora de serviço desenvolveu um plano de trabalho definitivo com aprovação do Hospital e Maternidade Assunção.

5.10 Avaliação do processo:

A introdução de qualquer mudança deve ser avaliada continuamente e o Hospital e Maternidade Assunção tem esta prática. O processo de terceirização seguiu alguns passos para isto, utilizando os seguintes espaços:

A. Uma avaliação de qualidade específica para o Hospital. Todos os meses todos os departamentos devem responder um questionário para que se conheça o nível de satisfação dos clientes internos;

B. Através dos dados como salários, benefícios, taxas administrativas, material, custos indiretos, lançados mês a mês observa-se o fluxo de gastos com a contratação de prestação de serviços nestes departamentos;

C. O processo também é avaliado através do programa de treinamento que visa aprimorar as técnicas empregadas. Na nova realidade ainda dentro de um programa de Qualidade Total, pautado na filosofia da educação continuada, oferece segurança e suporte para a realização de todas atividades, segundo padrões e normas da empresa.

5.10.1 Avaliação quantitativa:

As comparações dos custos foram feitas através de planilhas. A princípio temos um quadro demonstrativo (anexo I), com as médias dos custos de salários, encargos de 36,80%, benefícios, material e custos indiretos. O cálculo foi feito de janeiro a agosto de 1993, da administração própria dos serviços de Limpeza/Lavadeira e Governança, expressos em US\$.

Em seguida, foram demonstrados, em planilha (Anexo II), os custos de salários, encargos de 36,80%, benefícios, taxas de administração do contrato, material e custos indiretos, todos compilados durante o primeiro ano de contrato de terceirização dos serviços de Limpeza/Lavanderia e Governança do Hospital e Maternidade Assunção, também expressos em US\$.

A segunda planilha (Anexo III), relaciona os custos de salários, encargos de 36,80%, benefícios, taxas de administração de contrato,

material e custos indiretos, durante o segundo ano de contrato de terceirização.

Os primeiros gráficos (Anexo IV e V), apontaram o comportamento dos salários e encargos de 36,80%, no decorrer do primeiro e segundo ano de contrato, Aonde setembro de 1993 foi o primeiro mês de vigência, e em janeiro de 1994 fez-se antecipação salarial e ajuste dos salários dos funcionários de comando que estavam defasados, quando comparados ao mercado, sendo então e pagos em duas parcelas pelo Hospital e Maternidade Assunção, acarretando assim um acréscimo nas despesas contratuais. Ainda neste gráfico, foi apontado em maio de 1994, o dissídio da categoria, havendo em agosto de 1994 alteração nos salarial por, aumento de contingente, com a contratação do limpador de vidros.

No segundo ano do contrato de terceirização, os salários e encargos sociais de 36,80%, foram incrementados devido a antecipação salarial efetuada em fevereiro de 1995, com ajuste do piso salarial adequado à realidade de mercado. Em maio de 1995 mês de dissídio da categoria e contratação do zelador, aumentou-se o contingente necessário ao hospital, para execução da manutenção preventiva das acomodações dos pacientes.

No gráfico seguinte (Anexo VI), apresentado com salários, encargos sociais e benefícios do primeiro ano de contrato de terceirização, observa-se que em abril de 1994, houve aumento no valor dos benefícios, decorrentes do ajuste do valor da cesta básica. A partir de maio de 1994, os benefícios elevaram-se ainda mais, pois no período de

dissídio da categoria houve a extensão da assistência médica aos dependentes.

Durante o segundo ano de contrato no gráfico (Anexo VII) de salários, encargos e benefícios, pode-se observar que não houve alteração quanto a este último, modificando-se o gráfico, em decorrência de aumento de salários.

O gráfico a seguir (Anexo VIII), traz salários, encargos, benefícios, taxas de administração, material e custos indiretos, podendo ser identificado no primeiro ano de contrato de terceirização, o aumento de despesas com material em seu primeiro de mês de vigência, devido a falta de adequação com a realidade, e também com um sistema de limpeza de grande sujidade. Isto deveu-se a contratada haver feito uma revisão de todos processos tais como: nova impermeabilização de todos pisos, impermeabilização de vidros, etc, causando incremento de consumo do material, e também com padronização de novos produtos para limpeza, tais como: cera, sabão líquido, etc. Neste mesmo gráfico, observa-se um acréscimo no valor da taxa de administração do contrato, por haver sido negociado valor menor na assinatura do contrato, por um período de um ano, afim de viabilizar-se recursos de caixa para indenizações, além de desembolso para a aquisição de novos equipamentos.

Já no segundo ano de contrato, observando o gráfico (Anexo IX), composto por salários, encargos, benefícios, taxas, material e custos indiretos, nota-se alteração em outubro de 1994 com necessidade

momentânea de manutenção dos equipamentos da lavanderia e incremento nos valores da conta de água e energia elétrica.

O último gráfico (Anexo X), demonstra um comparativo da média dos custos de salários, encargos sociais de 36,80%, benefícios, taxas de administração, material e custos indiretos antes da terceirização (administração própria), com os primeiro e segundo anos de contrato.

Quanto a salários, houve redução mesmo com o aumento do contingente (durante a administração própria, com 51 funcionários e após terceirizado, no primeiro ano com 62 e depois 67 funcionários), por ser o piso salarial inferior. Com referência aos encargos, mesmo não sendo provisionados, porém igualmente valorizados, houve redução de rotatividade e absenteísmo. Quanto aos benefícios, o gráfico mostra incremento real, devido à acordos sindicais que trouxeram ganhos sendo que além disto, o Hospital optou por igualar os benefícios aos terceiros, já concedidos aos seus funcionários próprios. Em relação a taxa, conforme explanado anteriormente, houve diferença nos dois anos avaliados. Pela utilização de novos equipamentos, treinamento e especialização, obteve-se decréscimo nas despesas com material. Os custos indiretos sofreram acentuada queda no primeiro ano de contrato onde tarifas como energia elétrica e água permaneceram estáveis, havendo efetiva queda no seu consumo, o que não no segundo ano de contrato, havendo acréscimo das tarifas.

Com a comparação aqui demonstrada pela média dos custos, através deste gráfico podemos considerar o processo de terceirização com resultado satisfatório ao Hospital e Maternidade Assunção.

5.10.2 Avaliação qualitativa:

A pesquisa do Instituto Datafolha para o Hospital Assunção mostrou que no momento da escolha de um hospital, o ponto mais considerado, seja para consulta, exame de laboratório ou emergência, é higiene e limpeza, que alcançou 16% na pesquisa de agosto/92 e foi para 31% em novembro 1994.

Um dos resultados da incessante busca pela qualidade através do processo de terceirização no Hospital e Maternidade Assunção está indicado nas duas pesquisas realizadas pelo Datafolha.

No quarto trimestre de 1992, antes de o Hospital iniciar o processo de terceirização, quando questionados, os usuários a respeito de pontos positivos do Hospital e Maternidade Assunção, o item higiene e limpeza ficou em terceiro lugar com 9%.

Dois anos depois, com quinze meses do processo implantado, a resposta à pergunta: “Aspectos considerados no momento da escolha do Hospital Assunção?”, a limpeza e higiene atinge 29% havendo portanto um crescimento percentual dentro da opinião da população.

A elevação do percentual de limpeza e higiene mostra a melhoria da qualidade deste item dentro do Hospital e Maternidade Assunção.

6. COMENTÁRIOS FINAIS

“A terceirização é como uma faca, que tanto pode cortar o alimento para sustentar a vida, como pode matar vidas. Assim, existe o bom manejo da terceirização e o mau manejo”, segundo Leiria (1995).

Considero que o Hospital e Maternidade Assunção teve sucesso no manejo da terceirização. O projeto piloto nos serviços de limpeza/lavanderia e governança foi e é satisfatório para esta instituição.

Houve a especialização dos serviços, a otimização de nossos recursos e os resultados são observados diariamente. A redução real dos custos demonstrada no (Anexo X), veio comprovar que o Hospital reduziu sua despesa com salários, encargos e material, com certeza os itens que são o maior peso na planilha. Os benefícios foram igualados aos dos funcionários próprios do Hospital, para efetivamente reduzir suas diferenças com os terceiros, o que poderia gerar insatisfação e consequente queda de produtividade e qualidade.

Ao término deste trabalho e avaliando os gráficos, restou uma preocupação quanto ao (Anexo X), que comparava a média dos oito meses anteriores à terceirização com os primeiro e segundo anos de contrato. (A) fim de uniformizar-se o quadro comparativo, devido à existência de intervalos de tempo diferentes considerados no gráfico (Anexo X), que por isto abrangiam incidências, a saber, dissídio da categoria, antecipação salarial e aumento de contingente, optou-se por apresentar o gráfico (Anexo XI), onde os dados foram comparados também pelas médias de janeiro a agosto anterior a terceirização e a média de janeiro a agosto dos primeiro e segundo anos de contrato.

Conclui-se que, apesar do segundo ano de contrato em 1994 apresentar uma pequena elevação de custos, foi mantida a diminuição de despesas, pois foi neste período que o Hospital avaliando o resultado do trabalho desenvolvido concedeu outros benefícios, adequou salários ao mercado, e também revisou a padronização de insumos utilizados.

Verificou-se ainda que o objetivo de otimização de recursos e a consequente concentração na sua atividade fim também foi obtido, além da busca da melhor qualidade neste processo de terceirização.

A terceirização não só deu certo, como também este processo teve continuidade e hoje o Hospital conta com outros serviços terceirizados, tais como: segurança e serviço de nutrição e dietética, com maior eficiência e manutenção do padrão de atendimento desejado pelo hospital.

O processo de terceirização destes serviços não ocorreu nos moldes do objeto deste estudo, pois a autora deste trabalho, como colaboradora do Hospital, assim como outros, adquiriram experiência nestes processos e procuraram não cometer algumas falhas iniciais.

No planejamento e na implantação destas novas parcerias, o processo de terceirização foi aprimorado através do esmero da comunicação dos objetivos a todos colaboradores do Hospital, visando prepará-los para acolherem os terceiros adequando-os à nossa cultura, para o perfeito atendimento aos nossos clientes.

Pelas constantes mudanças de nossa economia e com a visão cada vez mais nítida de que o ótimo desempenho é o objetivo a ser perseguido, em decorrência da acirrada competitividade, buscando satisfazer as necessidades da clientela, mais do que nunca a terceirização é uma ferramenta fundamental no cumprimento deste objetivo, pois nos concentra em nossa atividade fim, delegando a especialistas-parceiros nossas atividades meio.

Outro aspecto importante é a escolha do parceiro, este quando mau ou inadequadamente escolhido pode se tornar um eterno adversário, mas a escolha bem feita traz como resultado a eficiência ao preço correto com especialização adequada.

Finalizando, em uma empresa de prestação de serviços como o Hospital, onde o maior capital são os colaboradores, é essencial a perfeita integração de todos e a consciência plena da busca de melhor qualidade com motivação e produtividade. Quando se adota este processo, não como parceria e sim com o objetivo único de reduzir custos, o preço a ser pago poderá, com certeza, ser muito alto, pela dissociação do quadro operacional e consequente queda de demanda, pressupondo-se até uma redução efetiva da participação da empresa no mercado.

7.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BYANCHETTI, Reynaldo. Trabalho temporário difere da locação. O Estado de São Paulo, São Paulo, p. 26, 09/12/87.
2. BOYD, Westfall & Stasch. Marketing research: text and cases. Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1985.
3. BRACHE, A. P. - Rummler, G. A. Melhores desempenhos das empresas: Ferramentas para melhoria da qualidade e competitividade. Ed. Makro Books do Brasil Ltda, 1992.
4. CAMPOMAR, Marcos C. Pesquisa de marketing: um auxílio à decisão. São Paulo: Briefing, v.4, n.43, p.20-22, abril 1982.
5. CAMPOMAR, Marcos C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. São Paulo: Revista de Administração USP, v.26, n.3 Julho/Setembro 1991.
6. COSTA, Alberto M. H. A vantagem de Ser Parceiro. Revista Exame, São Paulo, 29: abril 1992.
7. DATAFOLHA, Instituto de Pesquisa. Imagem do Hospital Assunção. agosto/1992.
8. DATAFOLHA, Instituto de pesquisa. Imagem do Hospital Assunção. outubro/1994.
9. DAVIS, Frank Stephen. Terceirização e Multifuncionalidade. São Paulo: Editora STS Publicações e Serviços Ltda, 1992.
10. DRUCKER, Peter. F. Administração em tempos turbulentos. 1980. Inovação do Espírito Empreendedor. Ed. Pioneira, 1986.

7.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Byanchetti, Reynaldo. Trabalho temporário difere da locação. O Estado de São Paulo, São Paulo, p. 26, 09/12/87.
2. BOYD, Westfall & Stasch. Marketing research: text and cases. Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1985.
3. BRACHE, A. P. - Rummler, G. A. Melhores desempenhos das empresas: Ferramentas para melhoria da qualidade e competitividade. Ed. Makro Books do Brasil Ltda, 1992.
4. CAMPOMAR, Marcos C. Pesquisa de marketing: um auxílio à decisão. São Paulo: Briefing, v.4, n.43, p.20-22, abril 1982.
5. CAMPOMAR, Marcos C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. São Paulo: Revista de Administração USP, v.26, n.3 Julho/Setembro 1991.
6. COSTA, Alberto M. H. A vantagem de Ser Parceiro. Revista Exame, São Paulo, 29: abril 1992.
7. DATAFOLHA, Instituto de Pesquisa. Imagem do Hospital Assunção. agosto/1992.
8. DATAFOLHA, Instituto de pesquisa. Imagem do Hospital Assunção. outubro/1994.
9. DAVIS, Frank Stephen. Terceirização e Multifuncionalidade. São Paulo: Editora STS Publicações e Serviços Ltda, 1992.
10. DRUCKER, Peter. F. Administração em tempos turbulentos. 1980. Inovação do Espírito Empreendedor. Ed. Pioneira, 1986.

- 11.EISENHARDT, Kathlenn M. Building theories from case etudy reseach. EUA: Academy of Management Review, v.14, n.4, p.532-550, 1989.
- 12.GIOSA, Lívio Antonio. Terceirização: Uma abordagem Estratégica. São Paulo: Pioneira, 1995.
- 13.“I’m” worried about my job!”. In :Business Week, p.97, 7/10/1991.
- 14.JUNIOR, J. Tolovi. Paradigmas da Administração. Revista de Administração de Empresas, RAE Light, São Paulo: pg. 57 maio/junho, 1995.
- 15.KUBR, M. La consultoría de empresas: Guía de la profesión, OIT - Oficina Internacional del Trabajo, Genebra, Suíça, 1980.
- 16.LAMOUNIER, A.. O especialista cuida dos especialistas. Revista Exame, São Paulo, edição 582, n 09, pg 78, março/abril, 1995.
- 17.LEIRIA, Jerônimo Souto & A. Raahde. Terceirização: Uma alternativa à flexibilidade empresarial. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1991.
- 18.LEIRIA, Jerônimo Souto. O lado (des) Humano da terceirização. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1994.
- 19.MARCONI,Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo,Ed. Atlas S. A., 1995.
- 20.MARINS FILHO, Luiz A. Terceirização: Fazer mais o que sabem melhor. Revista Distribuição, São Paulo, p.38, n.10, 1993.

- 21.MARTINS, Heloísa de Souza. Terceirização - Diversidade e Negociação no mundo do Trabalho. São Paulo: Hucitec, 1994.
- 22.MELLO, Carlos G.. Quarteirização: Um novo modismo gerencial?. Revista de Administração de Empresas, Rae Light, p.12 vol.02, Jan/Fev 1995.
- 23.“O Terceiro será o primeiro” reportagem de Joaquim Castanheira. In: Exame, São Paulo, 05/08/92, pp56-61.
- 24.OLIVEIRA, Marco A.. Terceirização: estruturas e Processos em Xequê nas empresas. São Paulo: Nobel, 1994.
- 25.QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. Manual de terceirização. São Paulo: Editora STS Publicações e Serviços Ltda, 1992.
- 26.REVISTA “Agenda de Obrigações”, Mar/94, Abr/95 e Jan/96, n.121, 133 e 145.
- 27.ROMANOSCHI, Paulo Otto. Terceirização Sem planejar, Pode falhar. São Paulo: Maltese, 1994.
- 28.ROMITA, A. Sayão. A Terceirização e o Direito do Trabalho. Revista LTR, São Paulo, vol 56, n3, março, 1993.
- 29.“Seminário debate terceirização do Primeiro Mundo”. In: O Estado de São Paulo, Economia”, São Paulo, 20/06/93, p.10.
- 30.SILVA, Salete. Um milhão de trabalhadores temporários em todo País. Gazeta Mercantil, São Paulo, p. F-2, 19/10/88.
- 31.“Terceirização tem novos conceitos”In: o Estado de São Paulo, “Empregos”, São Paulo, 16/12/92, p.2.

32.TOMASKO, Robert M. *Dowsizing: reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro.* Makron Books,1993.

33.YIN, Robert K. *Case study research: desing and methods.* EUA: Sage Publications, 1990.

8. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. BOOG, Gustavo. O Desafio da Competência. Ed. Forence, 1987.
2. BORBA, Valdir Ribeiro. Planejamento Empresarial Hospitalar. São Paulo: CEDAS, 1989.
3. CARAVANTES, Geraldo. Administração por objetivos: Uma abordagem sócio-técnica. 3 edição, FDRH, 1984.
4. CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da Administração. São Paulo: Mc Graw Hill, 1981.
5. CHIAVENATO, Idalberto. Admisnistração: Teoria, Processo e Prática. São Paulo: Mc Graw Hill, 1987.
6. CROSBY, Philip B. Qualidade e Investimento. São Paulo: Pioneira, 1990.
7. "Global sourcing strategy" In: RAE Light, São Paulo, EAESP/FGV, vol.1,n.2, maio-junho de 1994, pp. 24-26.
8. GARVIN, David A. Gerenciando a Qualidade - A Visão Estratégica e Competitiva. São Paulo: Qualitymark, 1992.
9. GIANESI, Irineu G. N.. Adminsitração Estratégica de Serviços. São Paulo: Fundação Vanzolini, Atlas, 1994.
10. GIBSON, James L. Organização, estrutura e processos. Ed. Atlas, 1981.
11. GOLDRATTE, E.M. - Fox, R.E. A corrida pela vantagem competitiva. ED. IMAM, 1989.

12.IMAI, M. Kaizen. A estratégia para o sucesso competitivo. Ed. IMAM, 1989.

13.JUNIOR, J. Tolovi. Paradigmas da Administração. Revista de Administração de Empresas, RAE Light, São Paulo: pg. 57 maio/junho, 1995.

14.LESSA, Carlos A. Castro. Introdução à Economia. São Paulo: Atlas, 1989.

15.MAUDONNET, Renato. Administração Hospitalar. Rio de Janeiro: Editora Cultura Médica Ltda, 1988.

16.MIRSHAWKA, V. A implantação da qualidade e da produtividade pelo método do Dr. Deming. Ed. Makrons Books do Brasil, 1991.

17.MOTTA, Fernando C. P.. Teoria das Organizações; Evolução e crítica. Rio de Janeiro: Pioneira, 1986.

18.NAISBITT, John & ABURDENE, Patricia. Re-inventing the corporation: Transforming your job your company for the new information society. Nova York, Waener Books, 1986.

19.PETERS, Tom. Properando no caos. Ed. Harbra Ltada. 1989.

20.SOUZA, Edela Lanzer Pereira. Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam, Programa de Pós-Graduação, PPGA-URGS, 1978.

21.SARATT, Newton Dorneles; SOUTO, Carlos fernando; LEIRIA, Jerônimo Souto. Descomplicando o contrato de trabalho. Ed. L&PM, 1993.

22.TOFFLER, Alvin Powershift. A terceira onda. Ed. Record, 1980.

ANEXO I

QUADRO DEMONSTRATIVO:

CUSTOS DOS SERVIÇOS DE LAVANDERIA/LIMPEZA E GOVERNANÇA NO HOSPITAL E MATERNIDADE ASSUNÇÃO, DE JANEIRO A AGOSTO DE 1993,
ADMINISTRAÇÃO PRÓPRIA. US\$

Mês	Salário	Encargos 36,80	Benefícios	Material	Cust.os Ind.	TOTAL
Jan/ago/93	22.992	8.461	6.912	6.832	3.456	48.653

Dados obtidos via levantamento da contabilidade de custos do Hospital Assunção.
Fonte: Revista BTC, n.121 Março 1994.

ANEXO II

TABELA DEMONSTRATIVA:

CUSTOS DOS SERVIÇOS DE LAVANDERIA/LIMPEZA E GOVERNANÇA NO HOSPITAL E MATERNIDADE ASSUNÇÃO, DO PRIMEIRO ANO DE CONTRATO DE TERCEIRIZAÇÃO. US\$

Mês	Salários	Encargos 36,80	Benefícios	Taxa	Material	Custos Ind.	TOTAL
set.93	17.228	6.076	2.902	2.921	8.826	553	38.506
out.93	16.899	6.219	3.375	2.649	6.548	422	36.112
nov.93	16.908	6.485	3.184	2.495	5.434	372	34.877
dez.93	16.874	6.474	2.977	2.332	4.803	356	33.816
jan.94	18.822	6.926	2.685	2.843	3.529	247	35.053
fev.94	16.788	6.178	3.222	2.619	3.234	173	32.214
mar.94	13.506	4.970	2.852	2.133	2.596	1.017	27.075
abr.94	13.483	4.962	4.148	2.259	2.904	996	28.754
mai.94	13.267	4.882	5.752	2.390	3.170	1.117	30.578
jun.94	9.454	3.479	6.384	1.932	4.353	1.012	26.614
jul.94	9.454	3.479	6.384	1.932	3.879	999	26.127
ago.94	10.389	3.823	7.016	2.123	4.393	1.207	28.951
Média	14.423	5.330	4.240	2.386	4.472	706	31.556

Dados obtidos via demonstrativo mensal de despesas da contabilidade de custos da ISS Servisystem.

A coluna de Taxa, refere-se a taxa de administração do contrato.

Fonte: Revista BTC, n.121 Março 1994.

ANEXO III

TABELA DEMONSTRATIVA:

CUSTOS DOS SERVIÇOS DE LAVANDERIA/LIMPEZA E GOVERNANÇA NO HOSPITAL E MATERNIDADE ASSUNÇÃO, DO SEGUNDO ANO DE CONTRATO DE TERCEIRIZAÇÃO. US\$

Mês	Salários	Encargos 36,80	Benefícios	Taxas	Material	Custos Ind.	TOTAL
set.94	10.993	4.046	7.424	2.246	5.050	1.282	31.041
out.94	11.255	4.142	7.600	2.300	5.569	2.141	33.007
nov.94	11.135	4.098	9.012	3.449	5.039	2.541	35.275
dez.94	11.135	4.098	9.012	3.449	4.830	3.490	36.015
jan.95	11.135	4.098	9.012	3.449	4.760	3.551	36.006
fev.95	12.883	4.741	9.012	3.789	5.171	3.719	39.315
mar.95	12.438	4.577	8.702	3.659	5.732	3.716	38.824
abr.95	12.024	4.425	8.411	3.537	5.618	4.307	38.321
mai.95	15.418	5.674	8.319	4.184	5.142	4.752	43.489
jun.95	15.418	5.674	8.319	4.184	5.466	4.591	43.652
jul.95	15.251	5.612	8.229	4.139	4.964	4.346	42.541
ago.95	14.926	5.493	8.054	4.051	5.315	4.257	42.096
Média	12.834	4.723	8.426	3.536	5.221	3.558	38.298

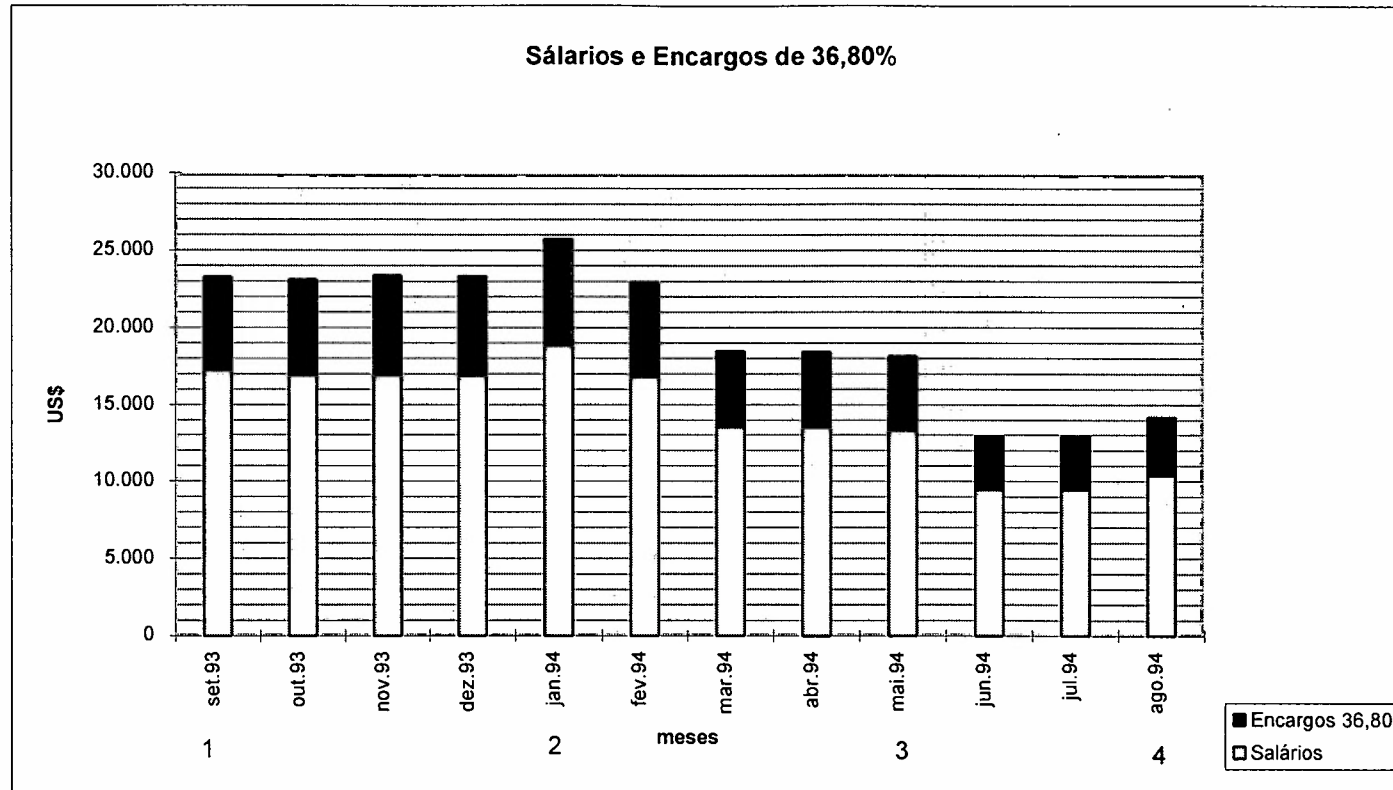
Dados obtidos via demonstrativo mensal de despesas da contabilidade de custos da ISS Servisystem.

A coluna de Taxa, refere-se a taxa de administração do contrato.

Fonte: Revista BTC, n.121 Março 1994.

ANEXO IV

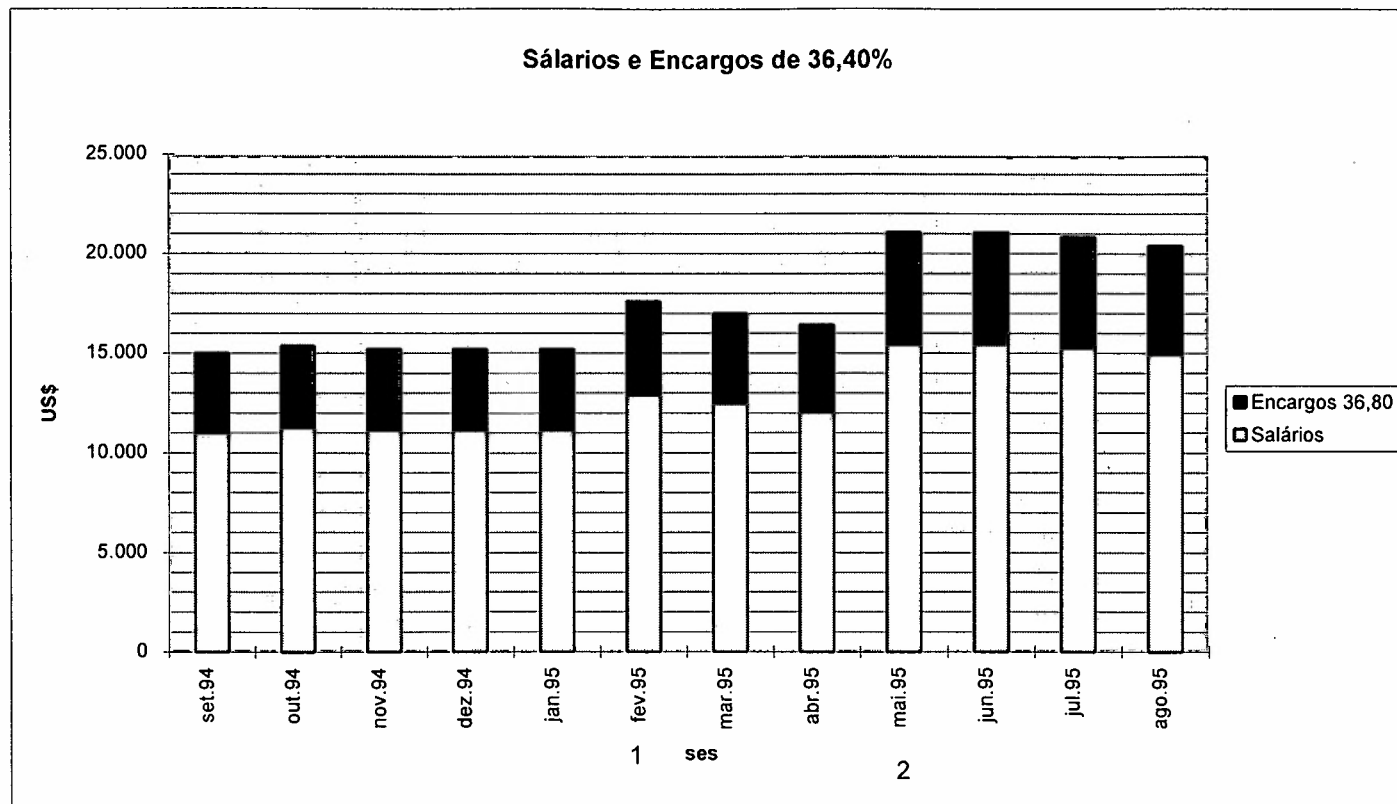
GRÁFICO DE SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS DE 36,80%, DO PRIMEIRO ANO DE CONTRATO DE TERCEIRIZAÇÃO
NO HOSPITAL E MATERNIDADE ASSUNÇÃO. US\$



- 1 - SETEMBRO/93, PRIMEIRO MÊS DE VIGÊNCIA;
- 2 - ANTECIPAÇÃO SALARIAL;
- 3 - MÊS DE DISSÍDIO
- 4 - AGOSTO/94 AUMENTO DE CONTINGENTE.

ANEXO V

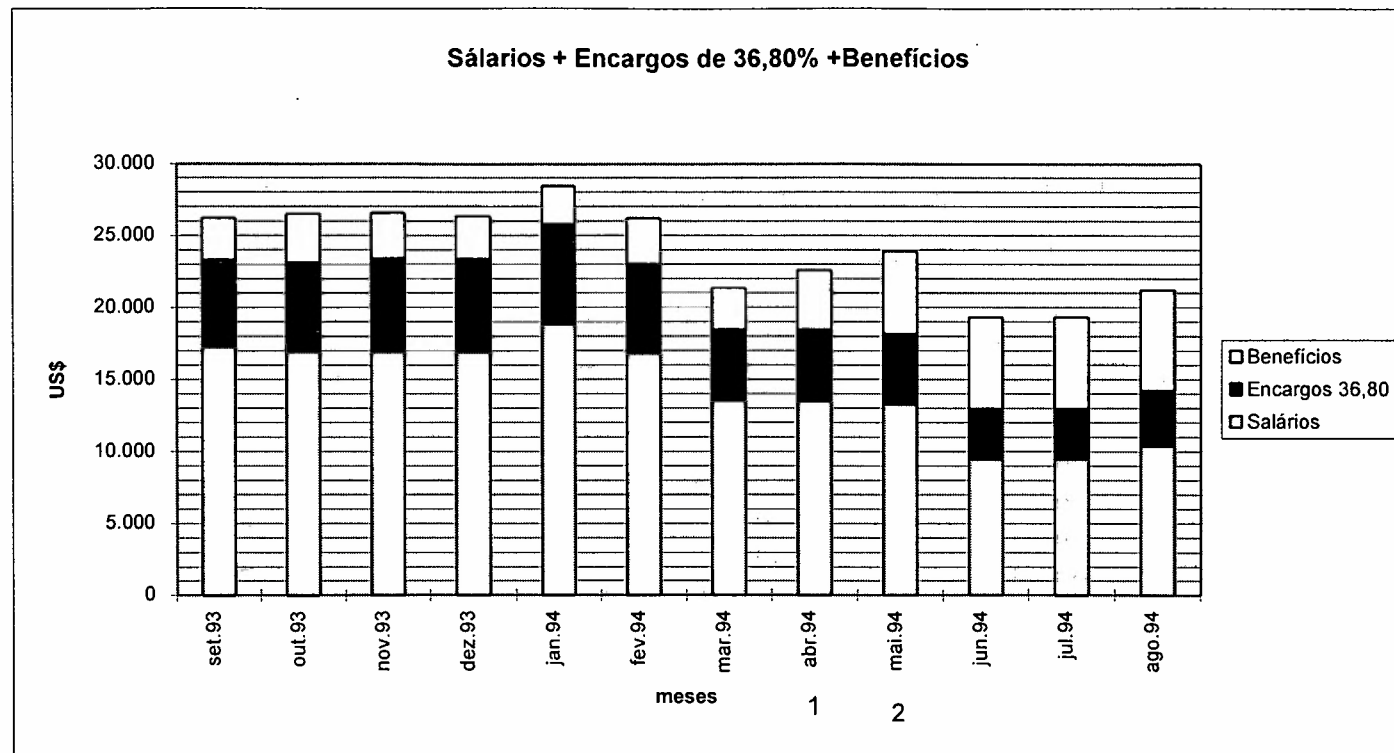
GRÁFICO DE SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS DE 36,80%, DO SEGUNDO ANO DE CONTRATO DE TERCEIRIZAÇÃO NO HOSPITAL E MATERNIDADE ASSUNÇÃO. US\$



1 - FEVEREIRO/95 ANTECIPAÇÃO SALARIAL;
2 - MAIO/95 DISSÍDIO DA CATEGORIA;

ANEXO VI

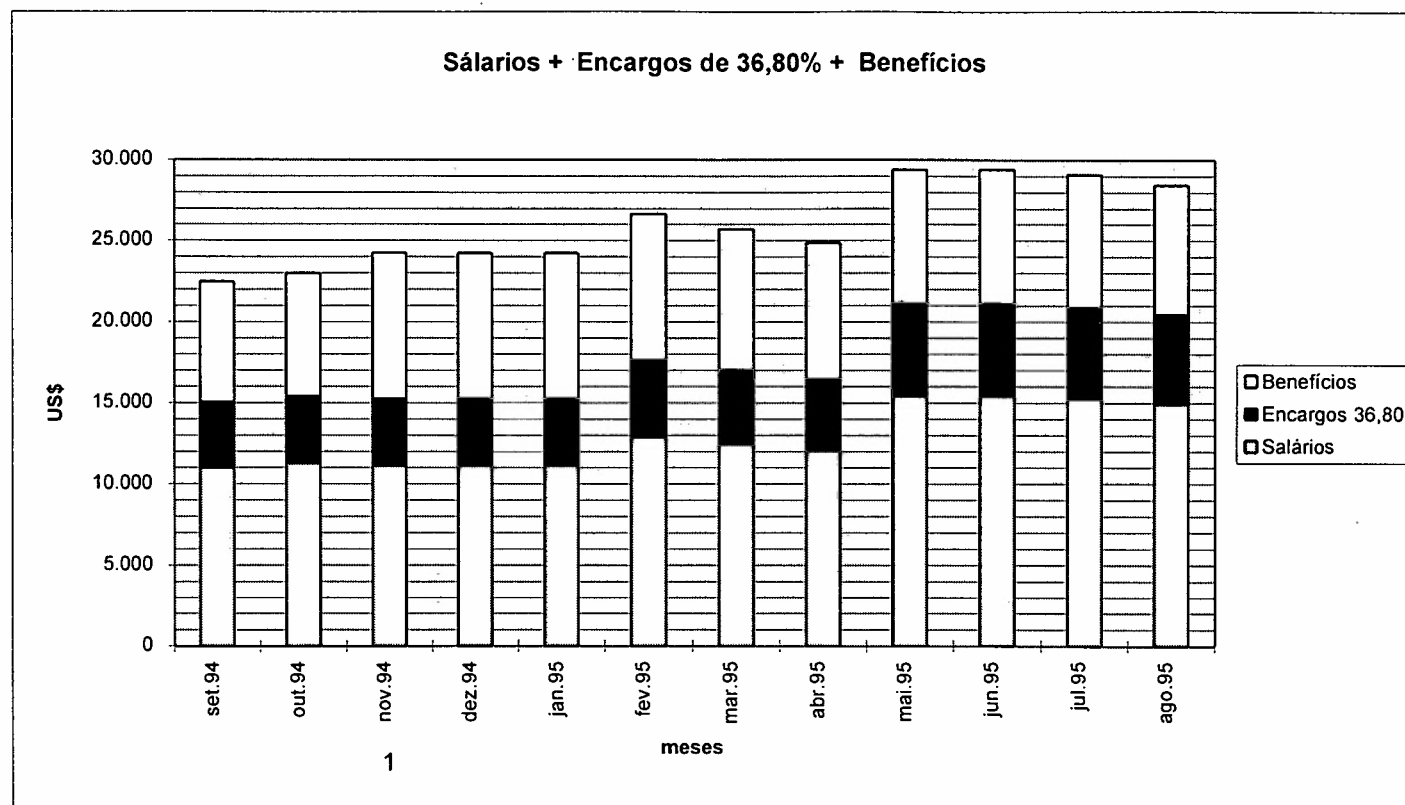
GRÁFICO DE SALÁRIOS, ENCARGOS SOCIAIS DE 36,80% E BENEFÍCIOS, DO PRIMEIRO ANO DE CONTRATO DE TERCEIRIZAÇÃO NO HOSPITAL E MATERNIDADE ASSUNÇÃO. US\$



- 1 - ABRIL/94, CONCEDIDO AUMENTO NO VALOR CESTA BÁSICA;
2 - MAIO/94 EXTENSÃO ASSISTÊNCIA MÉDIA AOS DEPENDENTES;

ANEXO VII

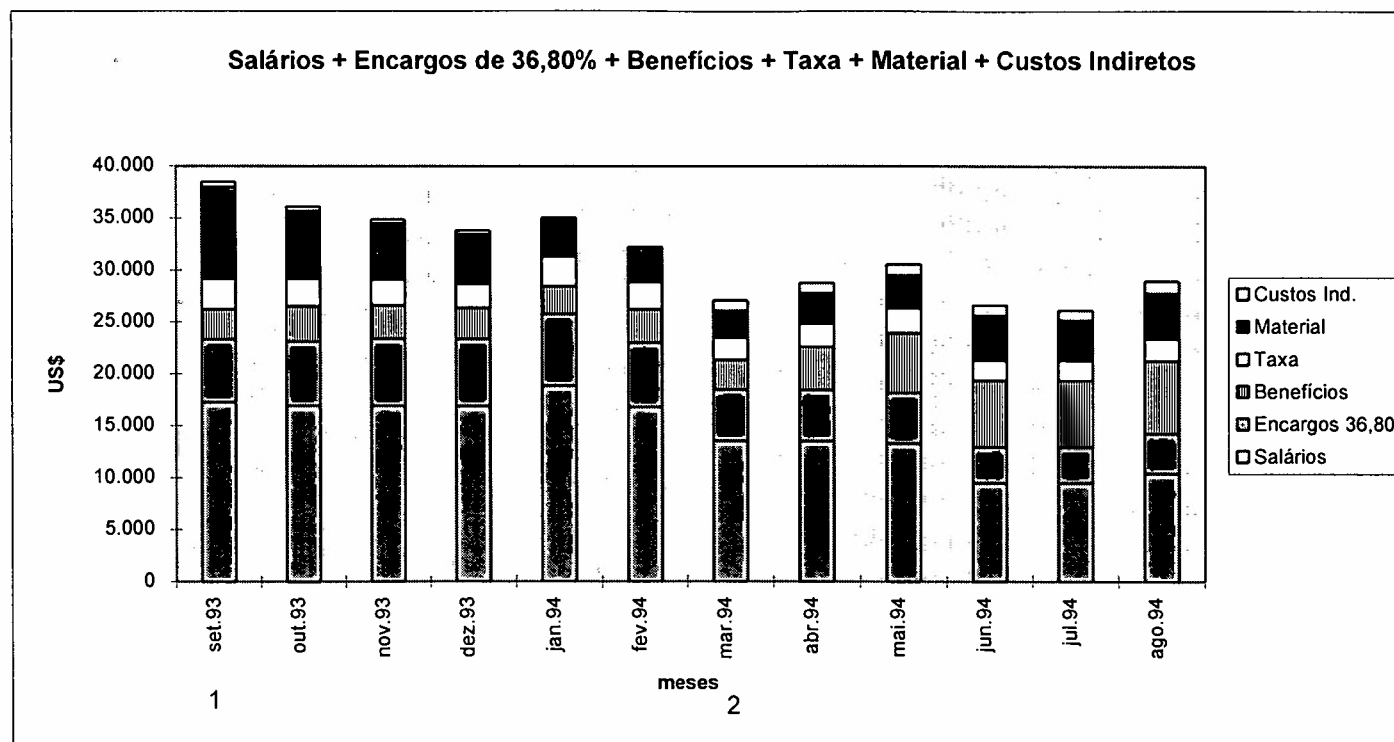
GRÁFICO DE SALÁRIOS, ENCARGOS SOCIAIS DE 36,80% E BENEFÍCIOS, DO SEGUNDO ANO DE CONTRATO DE TERCEIRIZAÇÃO NO HOSPITAL E MATERNIDADE ASSUNÇÃO. US\$



1 - NOVEMBRO/94, TROCA DE CONTRATO DE ASSISTÊNCIA

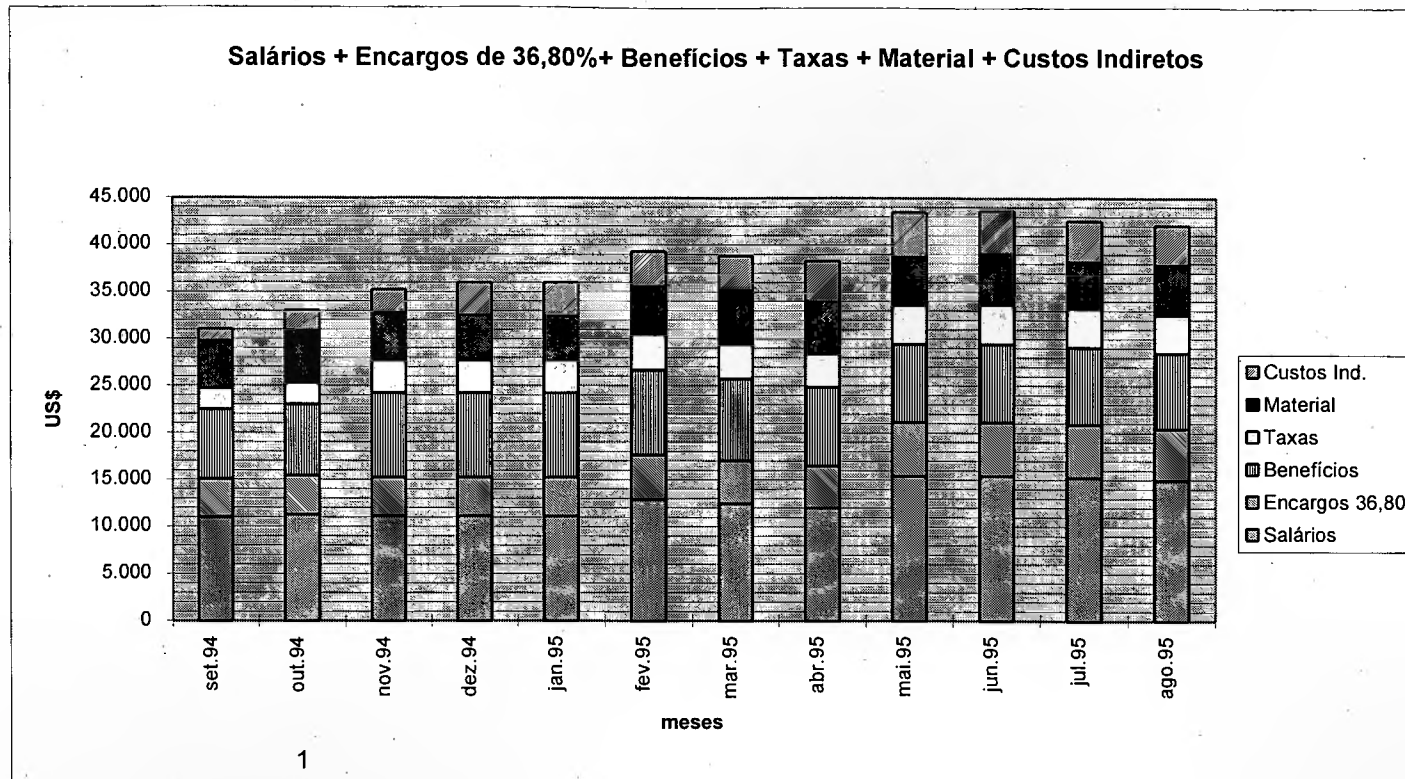
ANEXO VIII

GRÁFICO DE SALÁRIOS, ENCARGOS SOCIAIS DE 36,80% E BENEFÍCIOS, TAXAS, MATERIAL E CUSTOS INDIRETOS DO PRIMEIRO ANO DE CONTRATO DE TERCEIRIZAÇÃO NO HOSPITAL E MATERNIDADE ASSUNÇÃO. US\$



ANEXO IX

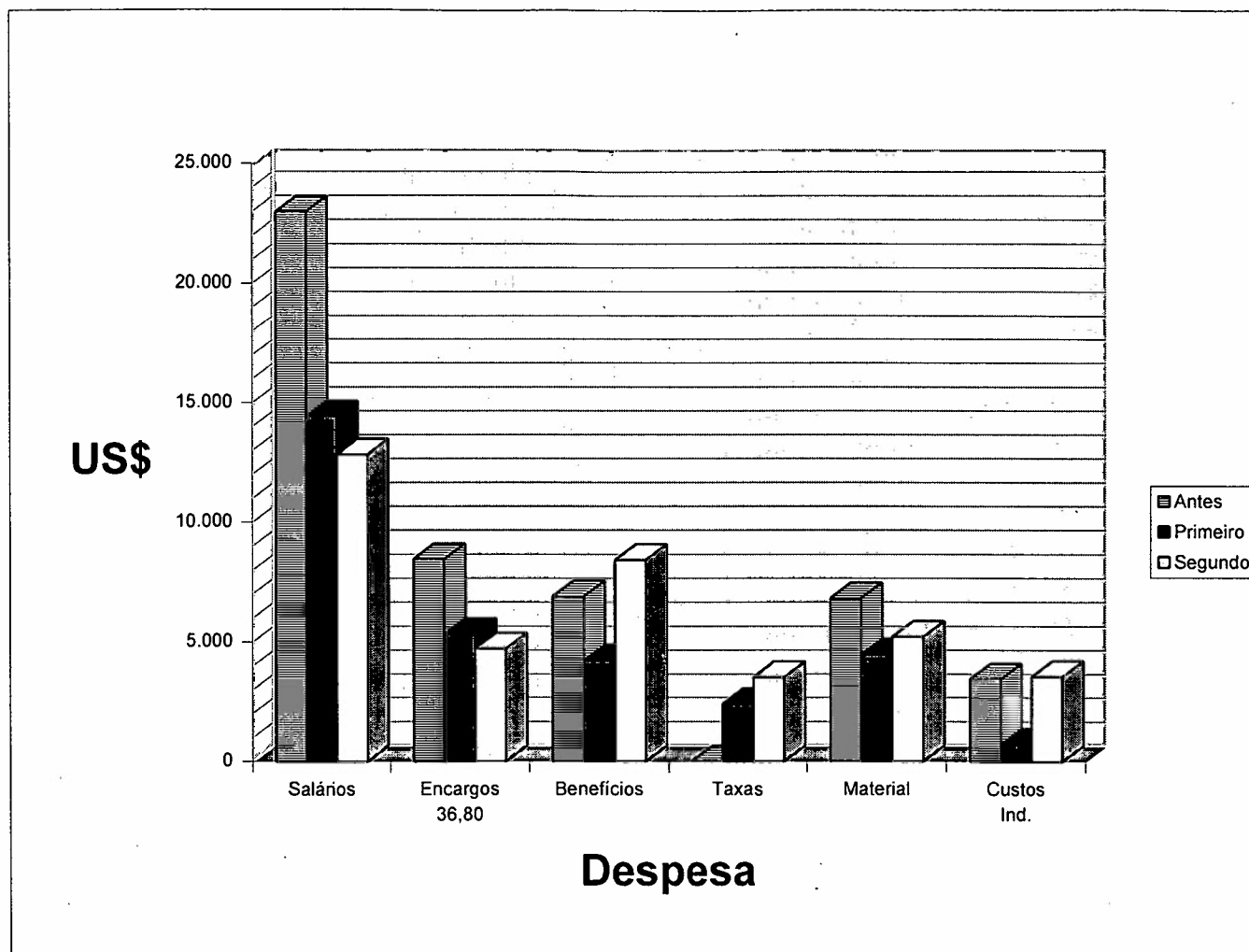
GRÁFICO DE SALÁRIOS, ENCARGOS SOCIAIS DE 36,80%, BENEFÍCIOS, TAXAS, MATERIAL E CUSTOS INDIRETOS DO SEGUNDO ANO DE CONTRATO DE TERCEIRIZAÇÃO NO HOSPITAL E MATERNIDADE ASSUNÇÃO. US\$



1 - OUTUBRO/94, MANUTENÇÃO CORRETIVA DOS EQUIPAMENTOS DA LAVANDERIA.
A PARTIR DESTA MÊS AUMENTO NOS
VALORES DAS CONTAS DE ÁGUA E ENERGIA ELÉTRICA.

ANEXO X

GRÁFICO DA MÉDIA DOS CUSTOS ANTES DA TERCEIRIZAÇÃO, NOS PRIMEIRO E SEGUNDO ANOS DE CONTRATO DE TERCEIRIZAÇÃO NO HOSPITAL E MATERNIDADE ASSUNÇÃO. US\$



ANEXO XI

GRÁFICO DA MÉDIA DOS CUSTOS ANTES DA TERCEIRIZAÇÃO E DURANTE OS DOIS PRIMEIROS ANOS :
DE JAN/AGO DE 1993;
DE JAN/AGO DE 1994;
DE JAN/AGO DE 1995,
NO HOSPITAL E MATERNIDADE ASSUNÇÃO. US\$

