



SILVIA MELO TAKITA

**Contratação de Atividades não Essenciais no Mercado Externo: Um Estudo  
de Caso sobre Quarteirização de Serviços de Engenharia e Manutenção em  
um Banco de Varejo**

Dissertação apresentada à Escola de  
Administração de Empresas de São Paulo da  
Fundação Getúlio Vargas, como requisito  
para a obtenção do título de mestre em  
Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Organização,  
Recursos Humanos e Planejamento

Orientador: Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero

SÃO PAULO

2004

FGV-SP / BIBLIOTECA

00165/2005



1200500165

53946

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	Nº de Chamada
03-01	65.012.433
	T136c
Tombo	218.
165/05	e.1

Takita, Silvia Melo.

Contratação de atividades não essenciais no mercado externo : um estudo de caso sobre quarterização de serviços de engenharia e manutenção em um banco de varejo / Silvia Melo Takita. - 2004.

89 f.

Orientador: Carlos Osmar Bertero.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1.Quarterização – Estudo de caso. 2. Terceirização. I. Bertero, Carlos Osmar. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.012.433

SILVIA MELO TAKITA

**Contratação de Atividades não Essenciais no Mercado Externo: Um Estudo de Caso sobre Quarteirização de Serviços de Engenharia e Manutenção em um Banco de Varejo**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Organização, Recursos Humanos e Planejamento

Data de Aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero – Orientador FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio – Prof. FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Antônio Vico Mañas – Prof. PUC-SP



Aos meus pais, Yukio e Zomar, por tantas oportunidades  
À pequena Sophia, minha jóia, pelos momentos de alegria  
À Deus, por tudo.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Dr. Carlos Osmar Bertero, pelas críticas às vezes severas porém muito importantes para o desenvolvimento deste trabalho, e pela sua generosidade e amabilidade, dispondo de seu tempo para auxiliar-me sempre que solicitado.

Aos membros da Banca Examinadora, Professores Luiz Carlos Di Serio e Antônio Vico Mañas, por terem atendido prontamente ao convite para exercer tal papel.

A todos os professores do MPA da FGV-EAESP, por terem cumprido plenamente o papel de instigadores do pensamento científico.

Às pessoas do Banco Ômega (nome fictício), que com seus ricos depoimentos possibilitaram a confecção da pesquisa presente no trabalho.

Ao corpo diretivo do Banco Ômega, que julgou-me capaz de abraçar tamanho desafio, tornando financeiramente viável a realização do meu curso de mestrado.

À minha família, que sempre me apoiou incondicionalmente em todas as grandes decisões da minha vida. Em especial, à minha irmã Liane, pela compreensão e disponibilidade em auxiliar-me nas questões do dia a dia, quando precisei ausentar-me para seguir em frente.

## RESUMO

Esta dissertação aborda um estudo de caso realizado em uma área administrativa de um banco de varejo, cujas atividades não fazem parte do negócio principal da empresa. O objetivo do estudo é entender quais são os fatores internos da organização que dificultam o estabelecimento de uma relação de parceria com seus prestadores de serviços terceirizados/ quarteirizados.

Para tanto, os grupos teóricos utilizados foram: Competências Essenciais, Cadeia de Valor, Custos de Transação, Contratos, Cultura Organizacional, Poder nas Organizações, e finalmente Gestão de Recursos Humanos.

Eles serviram de base para a construção do instrumento de coleta de dados utilizado nas entrevistas pessoais e questionários fechados realizados com os principais integrantes da unidade de estudo de caso envolvidos na gestão de terceiros. Através da pesquisa de campo foi possível captar as percepções dos envolvidos quanto aos fatores que explicam a situação atual de enfraquecimento destas contratações na empresa estudada.

Os resultados obtidos sugerem que a busca pela produtividade máxima tem levado às empresas à decisões extremas que por vezes acabam tendo efeito inverso ao esperado, e que afetam a qualidade dos relacionamentos fora e dentro de seu ambiente organizacional.

Além disto, há indicação que as grandes instituições podem, através da exploração intensa da dependência que as empresas contratadas possuem com relação as mesmas, agravar o conflito entre as partes.

Uma outra constatação deste trabalho é que a motivação dos recursos humanos que permanecem na empresa é ponto crucial para o sucesso na administração de terceiros.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES (QUADROS)

	Pág.
Quadro 1 – Benefícios da terceirização	3
Quadro 2 – 10 Razões para companhias terceirizarem	4
Quadro 3 – Riscos da terceirização	6
Quadro 4 – Algumas estratégias para desenvolver/ usar poder nas empresas	49
Quadro 5 – Fontes de poder nas organizações	50
Quadro 6 – Questões essenciais do estudo de caso	57
Quadro 7 – O instrumento de pesquisa e sua lógica – questionário aberto	61
Quadro 8 – O instrumento de pesquisa e sua lógica – questionário fechado	63
Quadro 9 – Diferenças entre produção em massa e produção enxuta	80

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES (GRÁFICOS)

	Pág.
Gráfico 1: Return of Equity	12
Gráfico 2: Evolução das Vendas	13
Gráfico 3: Evolução dos Pontos de Venda	14
Gráfico 4: Evolução do número de funcionários	15

## SUMÁRIO

	Pág.
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Apresentação do tema	1
1.2. Formulação do problema de pesquisa do estudo de caso	8
1.3. Justificativa para a escolha do tema	9
1.4. Estrutura do trabalho	11
2. O BANCO ÔMEGA: Uma breve apresentação da empresa	12
3. A UNIDADE DO ESTUDO DE CASO	16
3.1. Histórico da constituição da Área de Engenharia e Manutenção do Banco Omega	16
3.2. O processo de terceirização da gestão (ou quarteirização)	19
3.2.1. A configuração inicial das empresas gerenciadoras	19
3.2.2. As mudanças advindas da expansão da rede do Banco Omega	23
3.2.3. A incorporação da Empresa Alfa ao Banco Omega	26
3.2.4. A Situação Atual	28
3.2.5. Uma análise inicial do problema: o direcionamento da pesquisa de campo	30

4. A ADEQUAÇÃO DA ESTRATÉGIA	31
4.1. Core Competences	31
4.2. A Cadeia de Valor e Vantagem Competitiva	34
5. OS CUSTOS OCULTOS DA TERCEIRIZAÇÃO	36
5.1. O Princípio da Maximização da Utilidade	36
5.2. Custos de transação	37
5.3. Contratos e outras estruturas de governança	39
6. A INFLUÊNCIA DA CULTURA	42
6.1. Cultura Organizacional	42
6.2. A cultura como institucionalizadora dos paradigmas das organizações	43
6.3. Os efeitos da cultura organizacional nas relações de terceirização	44
7. A AÇÃO POLÍTICA	47
7.1. As organizações como sistemas políticos	47
7.2. O poder nas organizações	48
8. A ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	52
8.1. O papel da alta gerência na estratégia de terceirização	52
8.2. Considerações sobre a gestão dos recursos humanos	53
8.3. Os relacionamentos interpessoais	55

9. AS QUESTÕES ESSENCIAIS DO ESTUDO DE CASO NO BANCO ÔMEGA	57
10. O PLANO DE PESQUISA	59
10.1. Metodologia	59
10.2. O instrumento de pesquisa e sua lógica	60
10.2.1. O questionário aberto	61
10.2.2. O questionário fechado	63
10.3. A tabulação dos dados	68
11. OS RESULTADOS DA PESQUISA	70
12. CONCLUSÃO	76
12.1. Descobertas da pesquisa	76
12.2. Um paralelo com a indústria automobilística	79
12.3. Contribuições da pesquisa	82
12.4. Limitações da pesquisa	82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXOS	89

Anexo A: Modelo do Instrumento de Pesquisa

Anexo B: Representação gráfica dos questionários fechados

Respostas dos questionários de perguntas fechadas



## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Apresentação do tema

O desenvolvimento acelerado da tecnologia dos últimos vinte anos, em especial a tecnologia de comunicação e transmissão de dados, resultou em um aumento na velocidade das transações. Em termos práticos, isto ocasionou ganhos assombrosos de produtividade nas empresas.

Decorrente da evolução tecnológica, as fronteiras entre nações passaram a ser virtuais. O mundo dos negócios deixa de ser local; as empresas sobreviventes passam a adotar padrões globais de comercialização dos seus produtos e serviços. Ou seja, a competição do mundo atual é internacional.

Em paralelo a este cenário, temos atualmente uma forte recessão mundial. Economias recessivas atingem severamente a produção das corporações. Dentro deste contexto, as empresas passam a buscar freneticamente a eficiência organizacional; sendo que cortes de despesas foram as primeiras providências das empresas.

Em resposta a intensa pressão do ambiente competitivo, a terceirização surge como uma ferramenta poderosa para aumentar a competitividade e garantir a sobrevivência das organizações.

Embora os termos terceirização ou “outsourcing” sejam aplicados em larga escala nas grandes organizações, não se pode dizer que há consenso do que significa estes termos. Para LEI e HITT (1995, pág. 836), outsourcing é “a confiança em fontes externas para fornecimento de componentes manufaturados e outras atividades de adição de valor”.

Entretanto, segundo GILLEY e RASHEED (2000, pág. 764), "outsourcing" não é simplesmente comprar algum produto ou serviço de firmas externas. Dentro deste contexto, "outsourcing" é a decisão de rejeitar a internalização de uma determinada atividade que poderia ser realizada "in house", ou seja, a empresa tem condições técnicas, gerenciais e financeiras de realizar a atividade dentro da empresa. Quanto a atividade em questão só pode ser exercida por fornecedores externos, GILLEY (2000) caracteriza como um processo de compra simples, distinto de "outsourcing". Neste estudo, trataremos o assunto embasados neste conceito.

Os defensores da terceirização se apoiaram principalmente no prestigiado conceito de core competences proposto por PRAHALAD e HAMEL(1990), que coloca que as organizações devem buscar e desenvolver a sua competência central para conseguir o sucesso no ambiente competitivo.

Dentro deste raciocínio, o benefício principal da terceirização seria a desmobilização das organizações com relação aos assuntos periféricos, e concentração das suas energias e potencial criativo para as questões centrais do seu negócio, deixando as atividades não core para fornecedores independentes, com maior "expertise" para as atividades que não fazem parte das competências centrais da empresa. (GILLEY apud DESS, QUINN, VENKATRAMAN, 2000, pág. 766).

Além do foco nas competências centrais das empresas, vários outros motivos reforçam a terceirização como ferramenta de competitividade, com destaque para os benefícios financeiros. Segundo BERTSON (2001, pág 47), os cinco principais benefícios almejados pelas empresas para buscar o outsourcing são:

- a redução e o controle dos custos operacionais
- incremento do foco gerencial nas atividades essenciais
- acesso a recursos de classe mundial
- a liberação de recursos internos para outros propósitos
- a obtenção de recursos não disponíveis internamente

Numa perspectiva mais geral, no quadro abaixo é apresentada a visão de GREAVER (1999, pág XX) quanto aos benefícios da terceirização:

Custo/ Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- economia de custos e eficiência</li> <li>- flexibilidade financeira, a partir da redução dos custos fixos</li> <li>- melhoria de indicadores financeiros</li> <li>- liberação de recursos para outras atividades, geração de caixa</li> </ul>
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- foco sobre o "core business"</li> <li>- flexibilidade operacional, a partir de estruturas organizacionais mais ágeis</li> <li>- maior valor do produto/ serviço, satisfação ao cliente e valor para o acionista</li> </ul>
Melhoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- performance operacional (qualidade, produtividade, aumento "outputs", devido ao melhor desempenho do especialista em atividades não essenciais)</li> <li>- gerenciamento e controle das atividades não essenciais</li> <li>- gerenciamento de riscos; através da divisão de riscos com o parceiro</li> <li>- idéias inovadoras</li> </ul>
Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- acesso ao mercado através do "network" do parceiro</li> <li>- exploração da capacidade, processos e sistemas do terceiro</li> </ul>
Empregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desenvolvimento de carreira mais focado ao negócio principal da empresa para os que ficam</li> <li>- compromisso e energia nas atividades não essenciais, através do trabalho especializado do parceiro</li> </ul>

Quadro 1 – Benefícios da terceirização

Fonte: GREAVER, M. F. Strategic Outsourcing. AMACOM, USA/ New York, 1999.

Ainda, outra visão é fornecida por DAVIS (pág. 40, 1998), presente no quadro a seguir:

Benefícios de curto prazo, táticos	Benefícios de longo prazo, estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outsourcing torna fundos de capital disponíveis para outros projetos</li> <li>- Outsourcing possibilita uma infusão de caixa na companhia através da venda de ativos não mais necessários na empresa após terceirização</li> <li>- Outsourcing reduz e controla os custos operacionais através dos menores custos de estrutura dos prestadores de serviço e economias de escala</li> <li>- Outsourcing fornece uma solução quando recursos não estão disponíveis internamente para a execução dos serviços</li> <li>- Outsourcing fornece expertise externa para otimizar processos que são difíceis de gerenciar ou estão fora de controle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outsourcing desenvolve o foco das empresas por liberar o tempo de seus executivos para os assuntos essenciais do negócio, ao invés de lidar com detalhes operacionais</li> <li>- Outsourcing fornece capacidades e processos de qualidade mundial, muito onerosos para adquirir internamente</li> <li>- Outsourcing acelera os benefícios da reengenharia porque o prestador de serviços utiliza processos de qualidade mundial</li> <li>- Outsourcing transfere parte dos riscos do negócio para o prestador de serviços</li> <li>- Outsourcing permite o redirecionamento dos recursos de atividades não essenciais para atividades essenciais</li> </ul>

Quadro 2: 10 Razões para companhias terceirizarem

Fonte: DAVIS, C. Outsourcing the procurement through payables process Management Accounting, July, 1998.

Assim, tendo em vista a atratividade das promessas referentes ao assunto terceirização, cada vez mais as grandes corporações tem se utilizado deste

recurso para aumentar a sua competitividade. Inicialmente, as terceirizações contemplavam áreas não essenciais às atividades das empresas, tais como manutenção, compras, logística. Entretanto, com a evolução do processo e com o acirramento da competição do mercado internacional, algumas empresas passaram a terceirizar inclusive atividades ligadas às suas competências centrais. GILLEY (2000, pág. 763) cita como exemplos a Chrysler, que terceiriza 100% da manufatura de metade dos seus modelos compactos, ou ainda a Boeing, cujo principal modelo, o 767, é 90% produzido por terceiros.

Cabe salientar que muito do acréscimo da prática do outsourcing se deve ao modismo, ao seguimento de práticas dos demais concorrentes. Segundo LACITY e HIRSCHHEIM (1993), a terceirização é utilizada muitas vezes com o intuito de reduzir custos e melhorar o desempenho das atividades. Entretanto, esta perspectiva otimista da terceirização vem de publicações feitas durante o período de “lua de mel”. Em outras palavras, os benefícios nesta fase inicial não são reais. E as organizações, ao verem estas publicações, decidem terceirizar para seguir os passos de concorrentes que eles acreditam estar se dando bem com esta prática.

Ainda, segundo SILVA (1997, pág. 3): “ Há uma supervalorização da variável terceirização em detrimento da integração vertical... A terceirização é vista como a solucionadora de quase todas as questões estratégicas das empresas”.

A literatura atual sobre o tema reforça esta valorização da terceirização, através da divulgação massiva dos benefícios atingidos por empresas que tiveram sucesso na iniciativa. Segundo LAABS (1998, pág 43), nem os vendedores dos serviços terceirizados falam sobre problemas, nem as organizações que contratam os serviços estão dispostas a divulgar os conflitos que ocorrem na relação. O que reforça uma visão ingênua de que “ the ourtsourcing is that it’s a silver bullet guaranteed to lower costs and reduce the worry” (LAABS. 1998, pág 45).

Dentro deste contexto, ocorre que muitas vezes os riscos da terceirização são subestimados. O quadro a seguir apresenta uma visão geral destes riscos, sob o ponto de vista de alguns autores:

<p>QUINN e HILMER (1994, pág 52-54)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perda de “critical skills”, ou seja, terceirização de atividades essenciais</li> <li>- perda de “ cross funcional skills”, ou seja, de interações, da comunicação entre times de diversas atividades funcionais, o que favorecia a inovação e a resolução de problemas</li> <li>- perda de controle sobre o fornecedor: poder de mercado e relacionamento com o fornecedor</li> <li>- perda da “expertise” das atividades não essenciais: à medida em que o serviço é terceirizado, o conhecimento sobre a atividade pode migrar inteiramente para o mercado. Gerentes podem não possuir conhecimento suficiente para realizar a gestão de especialistas técnicos.</li> </ul>
<p>GREER, YOUNGBLOOD e GRAY (1999, pág. 90-91)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- redução de custos estimada pode não acontecer</li> <li>- conflitos decorrentes de culturas diferenciadas do contratante e prestadora de serviço</li> <li>- perda da “expertise” das atividades não essenciais por parte do gestor</li> <li>- falta de “expertise” dos profissionais da empresa terceirizada, não atendimento dos interesses do cliente, falta de foco no cliente</li> </ul>
<p>GILLEY e RASHEED (2000, pág.766-767)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perda da capacidade de inovação, decorrente do afastamento das inovações tecnológicas voltadas à atividade terceirizada</li> <li>- desenvolver concorrente futuro, decorrente da passagem do conhecimento do negócio</li> <li>- não atendimento à meta de redução de custos</li> <li>- vulnerabilidade da performance operacional das atividades que ficaram “in house”; a realocação do “overhead” pode reduzir a capacidade das equipes, podendo culminar em uma “spiral outsourcing”</li> <li>- problemas de comunicação e coordenação da cadeia de valor, resultando em lentidão e perdas de valor</li> </ul>

Quadro 3 – Riscos da terceirização

O problema é que muitas vezes as empresas, na urgência de responder rapidamente às pressões comerciais e competitivas do mercado, acabam por negligenciar alguns aspectos essenciais no projeto de terceirização. O resultado disto é que nem sempre tem sido possível a obtenção de resultados satisfatórios com a utilização do outsourcing. Segundo DOIG (2001, pág. 25), apenas 20% dos executivos dizem estar satisfeitos com os resultados do outsourcing implementado em suas organizações; 20% não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, o que sugere, ao menos, que eles não estão verificando claramente os benefícios esperados. Por outro lado, de 20 a 25 % de todos os relacionamentos referentes a esta prática terminam ou apresentam problemas não gerenciáveis dentro de dois anos, enquanto outros 50 % apresentam os mesmos problemas num espaço de cinco anos. Aproximadamente 70 % das empresas afirmaram que os fornecedores nas relações de outsourcing não entenderam o que era esperado deles e que os custos envolvidos eram altos demais para os níveis de serviço obtidos.

Corroborando o quadro apresentado por DOIG (2001), BARTHÉLEMY (2004, pág 76) informa que 63% dos esforços de terceirização foram considerados bem sucedidos, enquanto que 37% foram considerados fracassados.

Quanto a redução de custos esperada pelas organizações, nem sempre a terceirização produz este resultado; e em alguns casos, os custos podem até subir. Quando a qualidade dos serviços é insatisfatória, os custos de transação da organização aumentam, o que pode inviabilizar a economia estimada. (GREER, YOUNGBLOOD e GRAY ,1999, pág 91). Um executivo entrevistado por GREER menciona que quando a motivação primária para realizar o outsourcing é a redução de custos, a gerência muitas vezes obtém um serviço compatível com o que paga.

No caso de fracasso da iniciativa de terceirização, o gestor se vê numa escolha difícil e de qualquer maneira onerosa para a organização: despende esforços para encontrar novos parceiros no mercado, ou ainda, internalizar a atividades na empresa. Encontrar novos parceiros no mercado é uma tarefa que pode ocasionar altos custos de transação para a empresa, relacionados com a tarefa de procura,

contratação e monitoramento da nova empresa (DYER, 1997, pág. 536), o que muitas vezes pode inviabilizar a contratação de um novo parceiro.

Em contrapartida, internalizar atividades antes delegadas a um terceiro significa trazer para o ambiente da empresa os custos de ativos idiossincráticos, tais como equipamentos especializados adequados às atividades da terceirizada, ou ainda recursos humanos com "expertise" técnica distinta do conhecimento exigido na organização. Dentro deste contexto, a reintegração destes ativos idiossincráticos na organização é bastante problemática (BARTHÉLEMY, 2004, pág 72).

## 1.2. Formulação do problema de pesquisa do estudo de caso

Este estudo de caso buscará, através da observação empírica de um processo de quarteirização em um banco de varejo, detectar quais são os fatores que estão influenciando a gradual internalização de parte da gestão das atividades de serviços administrativos gerais.

Segundo MELLO (1995, pág 12): “ o termo quarteirização é usado para caracterizar um processo no qual uma empresa atribui a uma outra o gerenciamento de seus serviços terceirizados... Com ela os diversos contratos de serviços passam a ser administrados por uma única empresa especializada, que exerce o papel de interlocutor dos diferentes fornecedores.” Dentro deste contexto, estaremos analisando um tipo particular de relação de terceirização, que é o de gestão de serviços de terceiros.

As atividades a serem analisadas neste estudo de caso são relacionadas ao gerenciamento de serviços administrativos gerais, tais como compras, almoxarifado, manutenção, limpeza, segurança patrimonial, construção e reformas, lay out, documentação legal para funcionamento de instalações, entre outros. Estes serviços estão presentes em qualquer indústria, pois fornecem infraestrutura para o desempenho das atividades das empresas. Na literatura americana, o gerenciamento destas atividades é denominado “facilities management”.



Cabe salientar que este trabalho não objetiva comparar a eficácia da terceirização X integração vertical no Banco Ômega, ou ainda diagnosticar qual é a melhor solução para a empresa. Reformulando o intuito desta pesquisa, expresso no primeiro parágrafo deste item, o problema que esta pesquisa visa conhecer com maior profundidade é: Quais são os fatores internos do Banco Ômega que estão influenciando a qualidade dos relacionamentos com seus parceiros de negócios, e levando à internalização da gestão de terceiros na área de serviços administrativos gerais?

A partir deste entendimento, espera-se poder subsidiar a empresa nas decisões posteriores quanto à internalizar atividades ou continuar comprando no mercado externo.

### 1.3. Justificativa para a escolha do tema

*“ The make or buy decision that occasioned so much debate in mass production firms struck Ohno and others at Toyota as largely irrelevant, as they began to consider obtaining components for cars and trucks. The real question was how the assembler and supplier could work together smoothly to reduce costs and improve quality, whatever formal, legal relationship they might have.”*

WOMACK, J (pág. 58, 1992)

Conforme já mencionado anteriormente, a terceirização é uma realidade pulsante do mundo empresarial, cujo êxito agrega flexibilidade às organizações em virtude da otimização de suas fronteiras. Desta maneira, a tendência deveria ser o aumento da sua utilização conforme a competitividade do mercado global se acirre.

Entretanto, uma década após a febre de terceirizações que aconteceram durante os anos 90, o mercado brasileiro de “facilities management” vem apresentando uma tendência inversa à terceirização. Algumas empresas estão cancelando seus contratos de terceirização e retornando para o ambiente da empresa atividades que haviam transferido para fornecedores.

Neste retorno, as empresas podem estar reintegrando atividades que realmente não deveriam ter saído da empresa. por fazerem parte das atividades essenciais da empresa; entretanto, outras podem estar reintegrando atividades simplesmente por causa da deterioração do relacionamento com o parceiro.

A terceirização, assim como qualquer outra estratégia de gestão, não irá atingir os resultados esperados sem que haja por parte dos executivos um planejamento da iniciativa, sem que haja um constante monitoramento da relação de parceria. Para que isto ocorra, é primordial um maior entendimento dos fatores internos que influenciam o relacionamento entre parceiros.

Segundo LEIBLEIN, REUER e DALSACE (2002, pág. 817): “ A decisão de terceirizar ou integrar verticalmente uma atividade da cadeia de valor representa uma das mais complexas escolhas dos executivos da atualidade. De um lado, integração vertical requer grandes esforços de gerenciamento para dirigir recursos para um curso de ação, enquanto que há numerosas vantagens em se adquirir os serviços no mercado externo. Por outro lado, integração vertical pode ser benéfica para uma empresa que necessita acumular recursos necessários para gerar ou manter uma vantagem competitiva.”

Dada a importância do tema terceirização/ quarteirização para o ambiente de gestão empresarial, compreender melhor quais são os fatores que influenciaram o rompimento dos contratos de gestão no Banco Omega trará contribuição para o entendimento desta complexa relação, e este raciocínio certamente dará alguns “insights” sobre como trabalhar com este tipo de contratação.

#### 1.4.Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado da seguinte forma:

- Primeiramente, na **Introdução**, estão declarados o tema da pesquisa, a justificativa da pesquisadora para escolha do tema e a formulação da pergunta a qual o estudo buscará responder.

- Logo após, no **capítulo 2**, será realizada uma breve apresentação da empresa, para possibilitar ao leitor um maior entendimento do ambiente no qual a unidade do estudo de caso está inserida.
- No **capítulo 3** será relatado o histórico da unidade do estudo de caso, contando como foi a evolução do processo de quarteirização na Área de Serviços de Engenharia e Manutenção do Banco Omega.
- Nos **capítulos 4 a 8**, há uma ampla exposição dos conceitos que embasaram o entendimento do problema de pesquisa apresentado.
- No **capítulo 9** são expressos os questionamentos que determinaram o rumo das investigações conduzidas em campo, questionamentos estes realizados com base na revisão bibliográfica dos capítulos 4 a 8.
- O **capítulo 10** contempla a metodologia utilizada para a condução de pesquisa, bem como o instrumento de pesquisa criado e a sua ligação com o conteúdo teórico.
- O **capítulo 11** apresenta a consolidação e análise dos resultados.
- E, finalmente, serão apresentadas as principais conclusões obtidas com este estudo no **capítulo 12**, bem como suas limitações.

## 2. O BANCO ÔMEGA: Uma breve apresentação da empresa

O Banco Ômega é um dos maiores bancos privados nacionais, com atuação em diversos segmentos do mercado financeiro, com destaque para o segmento de banco de varejo.

O foco principal da atuação do Banco Ômega é expresso em todas as suas publicações, e consiste na geração de valor para os seus acionistas. Os resultados apresentados pelo Banco Ômega nos últimos 10 anos confirmam o atendimento deste objetivo, o que pode ser visto nos quadros a seguir:

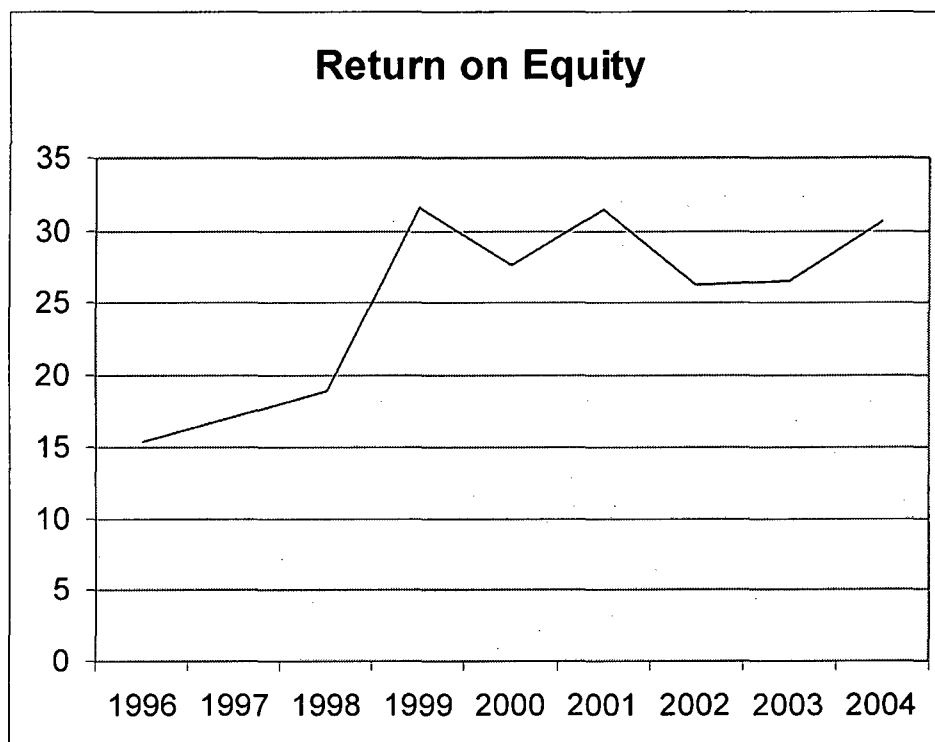


Gráfico 1: Return of Equity  
Fonte: Banco Ômega

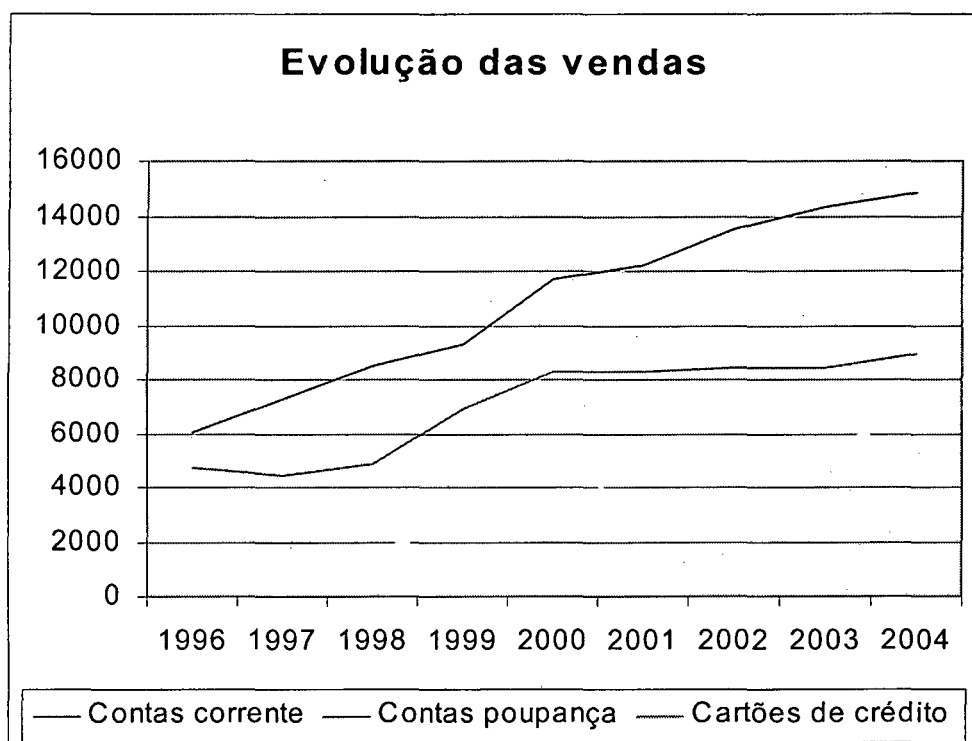


Gráfico 2: Evolução das vendas

Fonte: Banco Ômega

A alta rentabilidade e o crescimento das vendas do Banco Ômega vem sendo atingida durante este período através das seguintes estratégias:

- estratégia interna de segmentação dos mercados nos quais o Banco atua, de maneira a otimizar o atendimento para cada tipo de cliente;
- estratégia externa de investimentos na amplificação dos canais de atendimento de seus clientes, sejam físicos ou virtuais.

Em particular, nota-se que embora haja uma evolução nos canais virtuais de atendimento, eles não substituíram os canais físicos. O gráfico a seguir demonstra um grande crescimento da rede física do Banco Ômega:

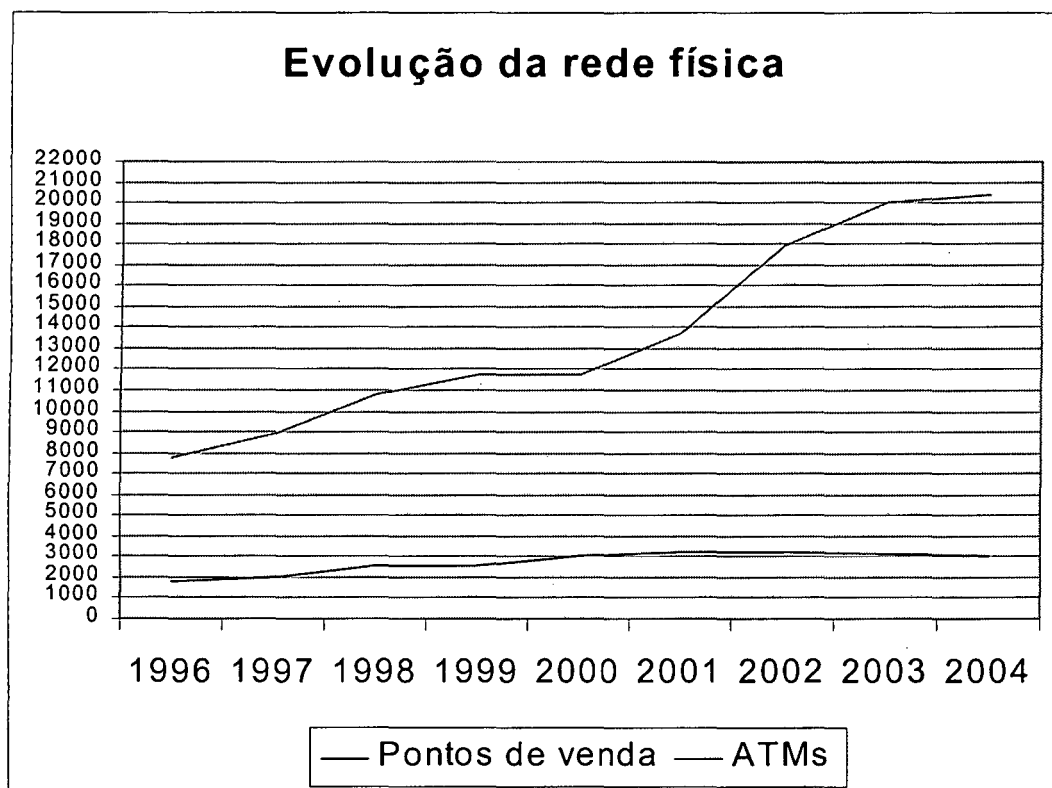


Gráfico 3: Evolução dos Pontos de Venda

Fonte: Banco Ômega

O crescimento do número de pontos de venda (agências físicas) se deve principalmente às grandes aquisições de bancos nacionais e estrangeiros que o Banco Ômega realizou entre 1997-2003. Tais aquisições significaram um grande dispêndio de recursos financeiros para o Banco, o que requeria de imediato uma maior flexibilidade da organização, para absorver o impacto financeiro das aquisições.

Uma das maneiras do Banco Ômega atingir esta flexibilidade foi a redução de suas despesas/ custos operacionais. Corroborando esta tendência, embora tenha havido um grande crescimento da rede, acompanhada de um crescimento nas vendas, o número de empregados da organização não acompanhou o mesmo ritmo de crescimento, apresentando até mesmo uma tendência de queda logo após as grandes aquisições, conforme pode ser visto no gráfico à seguir:

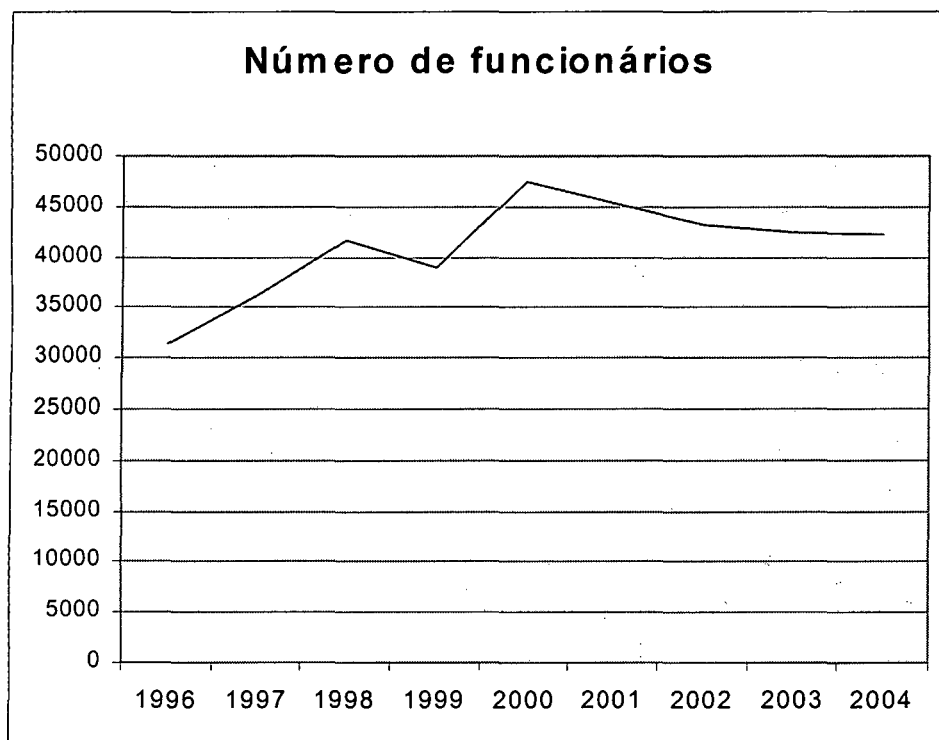


Gráfico 4: Evolução do número de funcionários

Fonte: Banco Ômega

Em resumo, para atingir os seus objetivos, o Banco Ômega tem buscado incessantemente eficiência na administração de seus custos. Dentro deste contexto é que os serviços de gerenciamento de terceiros, objeto do estudo de caso, começaram a ser quarterizados.

### 3. A UNIDADE DO ESTUDO DE CASO

#### 3.1. Histórico da constituição da Área de Engenharia e Manutenção do Banco Ômega

Conforme já mencionado no item 1.2 deste estudo, a unidade de estudo de caso é a área de serviços de engenharia e manutenção do Banco Ômega. Será estudado um tipo particular de terceirização, que é o da gestão dos terceiros (ou quarteirização) contratados para execução de serviços de engenharia e manutenção. Para responder a pergunta do estudo de caso (Quais são os fatores internos do Banco Ômega que estão influenciando a qualidade dos relacionamentos com seus parceiros de negócios, e levando à internalização da gestão de terceiros na área de serviços administrativos gerais?), se faz necessário entender um pouco do contexto histórico desta área.

A atividade desta área no Banco Ômega tem início na primeira metade da década de 70. Era o auge de uma época de expansão da rede do Banco Ômega, expansão esta que foi realizada através de aquisições de outros bancos. As instalações tinham que ser modificadas para padronizar a rede, e então a demanda de serviços de engenharia era bastante intensa.

O presidente do Banco Ômega tinha formação em engenharia; e antes de ser presidente do Banco Ômega dirigiu uma empresa do ramo. Para resolver a questão da necessidade de serviços de engenharia, o presidente contratou como funcionários do Banco Ômega uma equipe de engenheiros da empresa anterior. E como a demanda de serviços foi crescendo, ele constituiu uma empresa coligada do Banco Ômega, a Empresa Alfa, especializada em obras de todo porte.

O mercado de construção civil da época estava também no seu auge; então era possível contratar estes serviços no mercado. Segundo depoimento de pessoas que trabalharam juntamente com o presidente nesta época, a solução de montar uma coligada, embora fosse prática para atingir rapidamente a expansão de rede,



na verdade atendia às necessidades pessoais do presidente; tanto que o mesmo se envolvia pessoalmente no projeto das agências.

A ênfase dada à constituição de uma empresa especializada em engenharia surtiu efeito imediato sobre os clientes do Banco Ômega, que perceberam a modernidade da arquitetura das agências. Para se ter uma idéia do impacto que as construções causaram na sociedade, em 1971 o Jornal da Tarde publicou um artigo com os seguintes dizeres:

*“Sim, isto é um banco... embora não pareça...Não se pense que estas novas agências sejam apenas o resultado de uma linha arquitetônica inédita em bancos. A estética não é a única meta dos seus criadores: eles buscam também a funcionalidade.”*

O destaque dado pela mídia e a percepção de como as instalações físicas atingiam a imagem que os clientes faziam da organização fez com que o Banco Ômega reforçasse a importância da Empresa Alfa para a estratégia da organização.

Com a expansão da rede de agências, surge também a necessidade de serviços de manutenção de infra-estrutura. Então o presidente do Banco Ômega constituiu outra coligada, a Empresa Beta, para lidar com todo e qualquer serviço de infra-estrutura (compras, almoxarifado, manutenção, limpeza, segurança patrimonial, entre outros). Esta empresa era essencialmente executora de serviços de conservação das instalações, ou seja, os seus funcionários eram almoxarifes, marceneiros, encanadores, eletricitas, serventes de limpeza, seguranças, pedreiros, entre outros.

No final dos anos 80, a recessão do país e os planos econômicos seguidos (Planos Cruzado, Bresser, Verão, Collor, Collor II ) ameaçavam a saúde financeira dos bancos; como resposta a estes perigos, os bancos tomaram medidas drásticas de redução de custos para preservar a sua saúde financeira. A consequência imediata foi o corte de despesas operacionais; dentro deste

contexto, a Empresa Beta foi extinta, e iniciou-se a terceirização de mão de obra. Os funcionários da Empresa Beta que lidavam com a gestão das atividades foram incorporados ao Banco Ômega. A Empresa Alfa, embora com um quadro mais reduzido, permaneceu como coligada do Banco Ômega.

A Empresa Alfa desenvolveu, com o passar do tempo, uma cultura corporativa muito forte, e bastante distinta da cultura do Banco Ômega, até mesmo pela especificidade do serviço. Nada tinha da cultura de um banco; era uma grande empresa de engenharia, com profissionais altamente qualificados e reconhecidos pela sua expertise no mercado externo. Embora pertencentes a uma atividade não relacionada às atividades do Banco Ômega, alguns de seus dirigentes atingiram altos cargos de direção no conglomerado de empresas do Banco.

A intensificação da competição do mercado bancário nos anos 90, decorrente da estabilização da economia e da abertura do mercado para entrada de bancos estrangeiros no país resultou em mais pressão sobre os custos operacionais do Banco Ômega. Neste contexto, na primeira metade da década se inicia o processo de terceirização da gestão de serviços (ou quarteirização), que é o objeto de estudo deste caso. A quarteirização iniciou na primeira metade dos anos 90, na estrutura que administrava os serviços de infra-estrutura do Banco Ômega (antiga Empresa Beta).

A estratégia de redução de custos operacionais prevaleceu durante toda a década de 90; reduzindo progressivamente os quadros do Banco Ômega e da Empresa Alfa. No ano 2000, a Empresa Alfa é extinta, e seus funcionários passam a integrar o corpo de funcionários do Banco Ômega.

Desta forma, a estrutura atual da Área de Engenharia e Manutenção do Banco Ômega contempla um quadro de funcionários bastante enxuto (cerca de 50 funcionários), cuja origem vem das Empresas Alfa e Beta, funcionários que trabalham com parceiros quarteirizados para realizar a gestão dos terceiros. Os terceiros realizam serviços tais como: alterações de lay out das edificações, reformas, construções de novas instalações, manutenção elétrica, hidráulica, de ar

condicionado, civil, limpeza, portaria, entre diversas outras contratações que tem por objetivo garantir o funcionamento das instalações físicas da rede do Banco Ômega.

### 3.2. O processo de terceirização da gestão (ou quarteirização)

#### 3.2.1. A configuração inicial das empresas gerenciadoras

No início do processo (entre 1990 e 1996), a estratégia mais comum de quarteirização adotada pelo Banco Ômega foi a de constituição de pequenas empresas com ex-funcionários do banco (14 empresas), que já realizavam a gestão de serviços de manutenção de infra-estrutura internamente. Em alguns casos, mais especificamente nos dois prédios de administração central do Banco Ômega foram contratadas para a gestão destes serviços empresas externas, multinacionais de nome no mercado. A predominância de empresas constituídas por ex-funcionários Banco se deve principalmente à incipiência deste mercado de gerenciamento na época; existiam poucas empresas externas com esta expertise, e as que existiam apresentavam um preço proibitivo. O Banco Ômega foi uma das empresas pioneiras no processo de quarteirização.

Devido à natureza de gestão das atividades, estas empresas foram denominadas “gerenciadoras”. Em síntese, a atuação destas empresas compreendia as seguintes atividades:

- contratação de terceiros para execução de serviços, tanto para contratos de longo prazo (ex: contratos de manutenção elétrica) quanto para contratações pontuais (ex: serviço de pintura); elaboração dos processos de licitações
- coordenação e fiscalização técnica dos serviços executados por terceiros, recebimento dos serviços pelo Banco Ômega
- monitoramento da performance dos contratados
- pagamento dos serviços contratados, obedecendo um valor de alçada (acima de determinado valor os pagamentos eram autorizados pelo Banco)

distinguir qual era o seu papel de coordenação, mas também administrar uma relação onde o limite entre a execução e o gerenciamento praticamente não existia.

Neste contexto, no início as atividades dos gestores do banco ficaram um pouco indeterminadas; as tarefas de coordenação das gerenciadoras variavam de gestor para gestor, pois cada um tinha uma determinada concepção de como gerir o negócio. Além disso, os integrantes das novas gerenciadoras haviam sido por muitos anos colegas de trabalho dos que permaneceram no Banco; ou ainda integrantes das empresas terceiras que trabalharam muito tempo nas instalações do Banco; então havia uma relação de confiança entre as partes.

Na visão de muitos, não era necessário haver um esforço de coordenação muito grande sobre o trabalho operacional das gerenciadoras, primeiramente porque possuíam todo o know how para realizar as atividades, e segundo porque eram pessoas de confiança dos gestores. Um depoimento relata que: “no passado, bem no início, as gerenciadoras andavam sozinhas, sem a necessidade de intervenção dos gestores. Por serem constituídas por ex-funcionários do Banco, havia a manutenção da cultura da nossa empresa. As pessoas das gerenciadoras tinham total comprometimento com o Banco, vestiam a camisa. Não era necessário ficarmos agindo como babás.”

Desde o início havia contratos formais com um bom nível de detalhamento. Entretanto, não eram muito utilizados no dia a dia, pois segundo depoimentos “... as coisas funcionavam muito na base do diálogo, da atitude positiva, transparência, honestidade e pró atividade das pessoas.”

Os contratos eram de 1 ano, prorrogáveis anualmente caso fosse de comum acordo entre as partes. A remuneração das empresas era composta de parcelas fixas mensais; e fora os encargos trabalhistas, benefícios e impostos, sua composição não era muito diferente da soma dos valores de remuneração que os ex-funcionários recebiam no Banco. Era esperado que as quarterizações atingissem em média uma redução de 15%.

Para manter o alinhamento das gerenciadoras aos interesses do Banco Ômega, foi inserido no contrato um incentivo que se chamava “Projeto Economia”. Toda melhoria de processos proposta pela gerenciadora que resultasse em economia nas despesas do Banco seria dividida entre Banco e gerenciadora durante 1 ano.

Boa parte dos equipamentos e móveis do Banco foram adquiridos pelo gerenciador, a preços simbólicos. Toda a implantação dos sistemas e equipamentos específicos de comunicação de dados foram feitos pelo Banco, e as gerenciadoras utilizavam estes recursos mediante a assinatura de um contrato de comodato. Os gerenciadores poderiam ficar até 3 meses trabalhando nas instalações do Banco Ômega, até se estabelecerem em outros imóveis. Ou seja, a transição foi planejada pelo Banco Ômega para que acontecesse da maneira mais amena possível, de maneira que os ex-funcionários pudessem se organizar adequadamente para a composição de suas empresas.

A divisão dos serviços entre as gerenciadoras era regional. Cada empresa realizava gestão dos serviços de terceiros para no máximo 150 pontos de venda (agências). Os integrantes da gerenciadora conheciam a grande maioria das instalações das agências, os gerentes das mesmas, ou seja, possuíam familiaridade com os problemas das instalações e relacionamentos com os clientes, o que facilitava o atendimento das ocorrências.

Neste início da relação, embora tenha havido uma série de mudanças advindas da mudança de relação trabalhista, não houve muitos conflitos. Os serviços continuaram a ser prestados pelas mesmas pessoas; portanto, para o cliente o nível de serviço permanecia.

Entretanto, alguns problemas foram percebidos logo de início. Segundo depoimento de um Superintendente da época, após um incidente de atraso na entrega de um serviço devido à priorização por parte da gerenciadora de outras demandas (participação em uma tomada de preços em outro banco de varejo): “... é incrível como os nossos gerenciadores estão rapidamente perdendo a lealdade conosco... eu não imaginava que tão cedo eles cortassem o cordão umbilical.”

Um outro ponto crítico era o relacionamento entre gestores banco e gerenciadoras. Amigos pessoais à princípio, começaram a surgir pontos de atrito porque as gerenciadoras freqüentemente atravessavam o gestor Banco, comunicando-se diretamente com as pessoas da organização, acertando procedimentos sem consulta ao gestor, entre outras ações que deixavam o gestor rendido, sem controle dos processos.

Além disso, logo de início percebeu-se alguns problemas do contrato formal para estabelecer os direitos e obrigações das partes. Freqüentemente ocorriam disputas onde por um lado o Banco procurava impor atividades e por outro a gerenciadora alegava que “isto não está incluído no meu contrato”.

Detectada a dificuldade de coordenação das gerenciadoras, incluiu-se nos contratos indicadores de performance para melhor monitorar o desempenho das mesmas, de maneira a facilitar o trabalho dos gestores Banco.

### 3.2.2. As mudanças advindas da expansão da rede do Banco Ômega

A partir de 1997 inicia-se o ciclo das grandes aquisições de bancos, em resposta à entrada de bancos estrangeiros no país. Estas grandes movimentações do Banco Ômega resultaram num aumento expressivo de trabalho para as áreas de manutenção e obras, pois toda a rede adquirida necessitou de adequação das instalações e posterior manutenção. O gráfico 3 do item 02 demonstra indiretamente o volume de aumento de trabalho destas equipes, através do crescimento do números de pontos de venda e ATMs (Automatic Teller Machine).

Entretanto, as aquisições demandaram de imediato uma maior flexibilidade da organização, e isto rapidamente se transformou em metas de redução de custos sobre a unidade do estudo de caso.

Sobre as gerenciadoras, incidiram negociações na época de renovação dos contratos, que normalmente mantinham o mesmo valor contratual do ano anterior. Outra providência tomada foi a de mudança progressiva da forma de remuneração da gerenciadora; estudos feitos na época demonstraram que a remuneração fixa

tornava-se onerosa nos períodos de redução de demanda dos serviços; e que uma remuneração com uma parte fixa e outra variável por demanda traria uma significativa economia para o Banco.

Ainda com relação às medidas de redução de custos tomadas, para obter economias através do ganho de escala o Banco Ômega promoveu licitações de Gerenciamento de Serviços. Nestas licitações as regiões geográficas ficaram maiores; em média, os pontos de venda de contrato aumentaram de máximo 150 para até 400 pontos por gerenciadora. Nas licitações promovidas pelo Banco acabaram permanecendo como gerenciadoras as empresas que já trabalharam no Banco; o mercado externo não conseguiu apresentar propostas competitivas. Entretanto, o número de contratadas passou de 14 para 7.

Com estas medidas, houveram reduções de custos de contratação na ordem de 20 a 40%. Como resultado destas estratégias, houve um aumento da rotatividade das equipes da gerenciadora; os profissionais da mesma possuíam salários próximos da remuneração do banco, que era maior que a do mercado externo. Não era possível pagar os salários tendo em vista as reduções de custos acordadas com o Banco Ômega. Assim sendo, em muitos casos houveram substituições por profissionais de mercado mais baratos, com menor experiência profissional. Além da troca de profissionais, houve corte de pessoal, pois a introdução da remuneração variável fez com que a estrutura fixa que os gerenciadores mantinham ficasse inviável.

Em particular, o enxugamento da remuneração das gerenciadoras através da introdução de uma remuneração variável por demanda trouxe um efeito adverso ao da redução de custos. Para garantir um faturamento que viabilizasse seus contratos, as gerenciadoras por vezes fomentavam a necessidade de uma demanda junto ao cliente final; que acabava solicitando o serviço, sem necessariamente haver a real necessidade. Ou ainda, para um determinado serviço, as gerenciadoras desdobravam o mesmo em várias intervenções, de maneira a multiplicar o faturamento variável.

Do lado das estruturas do Banco Ômega e da Empresa Alfa, houve intensa redução de quadros. Entre 1997 e 2001 houve pelo menos 3 grandes movimentos de demissão de funcionários.

Neste ambiente de forte pressão sobre as gerenciadoras e sobre as estruturas do Banco Ômega e Empresa Alfa, os conflitos entre as partes se intensificaram. Por parte das gerenciadoras havia um sentimento de traição, ao detectarem que o Banco Ômega impingia-lhes diversas medidas para reduzir os custos de contrato. Segundo depoimento de um contratado, a perplexidade dos contratados com relação a todas estas mudanças se resumia a um questionamento: “Cadê a parceria?”.

Do lado da Empresa Alfa, havia uma grande ansiedade pela ameaça à estabilidade de emprego, até mesmo da continuidade da Empresa, que parecia fadada à extinção; o mesmo acontecia com os funcionários do Banco Ômega que trabalhavam na gestão dos parceiros gerenciadores, pois assistiam a todo momento demissões de seus colegas.

O cliente interno começava a sentir os efeitos das medidas tomadas pelo Banco, através da demora na entrega dos serviços, da piora na qualidade do atendimento, e da renovação das pessoas que prestavam atendimento, o que dificultou a comunicação de suas necessidades.

Um dos entrevistados relata que a medida que as pessoas tiveram a sua segurança pessoal ameaçada, os relacionamentos entre as partes mudaram significativamente. Se em algum momento houve o estabelecimento de uma relação cordial, de parceria, progressivamente instalou-se um clima de desconfiança e competição, onde cada um buscava a sua sobrevivência. Corroborando o clima de desconfiança entre as partes, observou-se a ocorrência das seguintes situações:

- gestores do Banco Ômega passaram a filtrar os Projetos Economia das empresas gerenciadoras. Poucos projetos foram aprovados e implantados;



- cada vez mais a comunicação foi ficando escassa entre as partes;
- as pessoas começaram a explorar com mais frequência a dependência que as gerenciadoras apresentavam com relação ao Banco Ômega, através de diversos fatores (informações, conhecimentos, poder econômico, influência pessoal, e demais fatores que estabelecem a dependência)
- valia somente o que estava escrito em contrato formal e nas normas que o Banco publicava;

### 3.2.3. A incorporação da Empresa Alfa ao Banco Ômega

Em 1999, no auge do período das aquisições de outros bancos, a Empresa Alfa, coligada do Banco que cuidava das grandes obras do grupo, passa a fazer parte da estrutura do Banco Ômega.

Isto significou um impacto significativo na relação que o Banco Ômega possuía com as gerenciadoras, pois os procedimentos da Empresa Alfa eram diferenciados dos do Banco Ômega. Um responsável técnico de uma das empresas gerenciadoras certa vez mencionou que "... antes, as nossas dificuldades eram atender adequadamente o gestor X. Hoje, temos que atender os gestores X, Y, Z e W, cada qual com uma maneira diferente de ver os processos, demandando procedimentos distintos... muitas vezes realizamos as nossas tarefas como sempre fizemos, achando que cumprimos com o nosso dever... e para nossa surpresa, levamos advertências do gestor insatisfeito com as soluções."

Do lado dos ex-integrantes da Empresa Alfa, havia um certo desconforto com relação a maneira com que o Banco Ômega conduzia as atividades. A medida em que foram integrados ao Banco Ômega, lidando com os serviços de manutenção das instalações, automaticamente começaram a utilizar os serviços das gerenciadoras, o que para eles não era algo familiar, pois a Empresa Alfa conduzia o gerenciamento de obras diretamente com os terceiros; não havia a figura de um gerenciador contratado no mercado.

Desta maneira, inicialmente houve uma certa resistência por parte dos ex-integrantes da Empresa Alfa em aceitar este tipo de contratação. Afinal, eles realizavam na Empresa Alfa exatamente as mesmas atividades que as gerenciadoras, com profissionais técnicos altamente qualificados para realizar estes serviços. Sendo assim, para quê contratar? O desempenho dos novos papéis de gestão era algo complicado, era difícil para as pessoas deixarem de fazer o que exercitaram a vida toda.

Tal situação foi amenizada através do trabalho que o Banco Ômega realizou para unificar as normas e procedimentos do Banco Ômega e Empresa Alfa. Entretanto, as diferenças entre as duas culturas iam além dos aspectos formais. Os ex-funcionários da Empresa Alfa estranharam muito o ambiente corporativo do Banco, que era muito formal, burocrático por natureza, diferente do ambiente mais flexível de uma empresa de engenharia.

A Empresa Alfa tinha peculiaridades; não era uma empresa voltada para o cliente; era ela que determinava o que o cliente desejava. Num episódio onde um cliente reclamou dos serviços que a empresa havia entregue, comentou-se que “o problema da Empresa Alfa era o Banco Omega; os clientes não deixavam a Empresa Alfa trabalhar”. Ainda hoje percebe-se um forte apego aos procedimentos da antiga Empresa Alfa; é comum ouvir que “na Empresa Alfa fazíamos assim...”

Em 2002, uma outra quarteirização é realizada; agora no gerenciamento de obras de grande porte, que os ex-funcionários da Empresa Alfa faziam diretamente. O modelo de contratação era semelhante ao modelo das demais gerenciadoras de manutenção, com uma parte fixa para cobrir as despesas administrativas fixas, e uma parte variável, por demanda. A empresa contratada era advinda do mercado externo, não guardava qualquer relação com as gerenciadoras compostas por ex-funcionários Banco. O contrato não chegou a durar 1 ano; logo após a contratação da nova gerenciadora, a demanda de obras do Banco Ômega reduziu drasticamente devido à orientações da Diretoria do Banco. A empresa não agüentou o impacto da redução de demanda e solicitou o rompimento do contrato.

As tarefas realizadas pelo gerenciador foram internalizadas na estrutura do Banco Ômega.

Depoimentos dos gestores Banco afirmaram que a quarteirização acima mencionada foi um desastre. Primeiramente, porque foi muito difícil para a empresa assimilar a cultura do Banco, e em segundo, porque os profissionais da gerenciadora possuíam pouca experiência profissional para gerenciar as obras do Banco Ômega.

#### 3.2.4. A Situação Atual

Entre o final dos anos 90 e os dias de hoje, esta área de engenharia e manutenção vem enfrentando uma série de problemas com a qualidade dos serviços entregues aos clientes internos (os usuários dos prédios e agências do Banco Ômega). Os clientes internos reclamam da demora no atendimento das solicitações, da má qualidade dos serviços que resulta em deterioração das instalações.

Além das reduções de custos realizadas nos contratos de gerenciamento de serviços, houve reduções nos contratos de execução de serviços de manutenção (ou seja, os contratos sobre os quais as gerenciadoras exerciam funções de gestão), o que em algumas vezes resultou em mais problemas de coordenação sobre empresas não qualificadas.

Também houve uma mudança no tratamento das solicitações vindas do cliente. Para cumprir com as metas orçamentárias, as gerenciadoras não podiam atender a tudo que o cliente solicitava, assim, somente intervenções emergenciais eram realizadas em agências. Tal diferença de expectativas entre o que os clientes achavam necessário em termos de demanda de serviços e o que as gerenciadoras podiam autorizar trouxe mais conflitos para serem administrados pelas empresas.

Embora tais serviços não façam parte das atividades fundamentais da organização, eles afetam significativamente a performance do grupo, pois o

funcionamento adequado das instalações é crucial para o funcionamento da rede bancária, além das questões de imagem (um cliente do Banco Ômega que constata deterioração das instalações pode julgar que algo não vai bem com a instituição).

Houve entre 1996 e 2003 um aumento expressivo nas despesas da área, que o Banco Ômega vem contendo rigorosamente através de medidas orçamentárias restritivas. Constatado este problema, o Banco retirou recentemente o valor de alçada das gerenciadoras; o que significa que as mesmas não mais podem contratar serviços sem prévia autorização. Foi constatado que as gerenciadoras não utilizavam a autonomia que possuíam adequadamente, pois gastavam em excesso e o resultados destes gastos não eram visíveis.

A crescente falta de confiança dos gestores Banco sobre a qualidade dos serviços das gerenciadoras fez com que em algumas vezes, nos processos mais importantes para a organização, os gestores decidissem não envolver as mesmas, desenvolvendo os processos diretamente ou contratando outras empresas para fazê-lo.

Há indícios de que os gerenciadores de maneira geral perderam o compromisso com o Banco, e isto se manifesta na postura das mesmas nas situações de conflito. Nas situações de conflito, tanto com os fornecedores quanto com os clientes internos, muitas vezes a gerenciadora se isenta das responsabilidades, envolvendo o gestor Banco em situações delicadas.

Um depoimento de um dos responsáveis técnicos de uma gerenciadora aponta que também o comportamento dos gerentes do Banco Ômega com relação à quarteirização também não ajuda. Segundo o mesmo, "... dá a impressão de que eles não compraram a idéia, apenas aceitaram o inevitável. Parece que eles partem do princípio que nós não vamos dar certo."

Embora o Banco Ômega tenha concebido indicadores de performance para monitorar o desempenho das atividades da gerenciadora, fato é que os indicadores não tiveram sucesso enquanto instrumentos de gestão. À princípio os resultados eram medidos, mas logo de início vieram uma série de questionamentos quanto à validade dos indicadores, tanto por parte das gerenciadoras quanto por parte dos gestores Banco; então houve um recuo do Banco com relação à divulgação destes instrumentos. Além disto, os indicadores eram numerosos e difíceis de coletar, o que dificultava a sua emissão sistemática.

Assim, cada vez mais incidem sobre os gestores Banco esforços adicionais para administrar os serviços que deveriam ser realizados pelas gerenciadoras, levando-os a uma situação de extremo desgaste na sua relação com as mesmas. A relação entre Banco Ômega e gerenciadoras foi se deteriorando, a tal ponto que recentemente o Banco Ômega iniciou um processo de internalização das atividades das gerenciadoras.

### 3.2.5. Uma análise inicial do problema: o direcionamento da pesquisa de campo

O processo de quarteirização em análise possui uma série de fatores que culminaram no desgaste da relação com as gerenciadoras, que a pesquisa busca conhecer com maior profundidade. Da descrição da unidade do caso realizada no item 3, é possível detectar 5 esferas de análise do problema, que embasarão a investigação a ser conduzida em campo, a saber: estratégica, custos de transação, cultura organizacional, política nas organizações e administração de recursos humanos. Nos capítulos seguintes serão relacionados os conceitos teóricos referentes a cada uma destas esferas de análise, e a observação empírica dos acontecimentos na unidade do caso que estão relacionados com estas teorias.

## 4. A ADEQUAÇÃO DA ESTRATÉGIA

### 4.1. Core Competences

Conforme já mencionado no item 1.1 pág 2 deste estudo, a prática de outsourcing está diretamente ligada ao conceito de core competences, uma vez que é necessário definir quais são as competências essenciais do negócio para decidir quanto à terceirização das atividades não essenciais. Portanto, um erro na concepção das core competences tem como consequência direta a revelação ao mercado externo de competências que deveriam ter sido mantidas no ambiente interno, o que deixa a empresa em posição vulnerável, afetando a sua competitividade.

Segundo BARTHÉLEMY (2004, pág. 65): “ determinar quais atividades podem ser melhor desempenhadas por prestadoras de serviço exige uma boa compreensão da origem da vantagem competitiva das empresas. Certos recursos e potenciais são raros, valiosos, difíceis de imitar, e difíceis de substituir por levarem a desempenhos superiores. As atividades baseadas em tais recursos e potenciais não deveriam ser terceirizadas, pois as empresas arriscam-se a perder vantagem competitiva e tornar-se “ocas””.

Desta maneira, entender este conceito é fundamental para o prosseguimento deste estudo. Segundo PRAHALAD (1994, PÁG. 262), o termo core competences é frequentemente mal interpretado. Muitos executivos confundem core competences com core technologies/ capabilities. Core technologies/ capabilities fazem parte das core competences. Mas core competences somente existem quando as empresas aprendem a coordenar múltiplas tecnologias/ capacidades.

Para exemplificar o que foi descrito, PRAHALAD (1994) cita o exemplo da SONY: miniaturização, que tem sido a core competence da SONY, requer

expertise em muitas core technologies, tais como microprocessadores, micro fontes de energia, manufatura. Mas também requer um entendimento de design, um conhecimento de ergonomia, e uma consciência dos estilos de vida emergentes, para que o produto possa satisfazer as necessidades dos clientes. Ou seja, core competences são mais do que uma coleção de tecnologias/ capacidades da empresa. Envolvem, além disso, conhecimento das necessidades do cliente, intuição de mercado, e conhecimento para gerenciar todos estes fatores com sinergia.

Ainda segundo PRAHALAD (1994): “ A chave para entender competência é que, embora a mesma incorpore um componente tecnológico, ela também envolve o processo de governança da organização (a qualidade dos relacionamentos entre níveis hierárquicos, funções ou entre unidades de negócio), bem como o aprendizado coletivo.”

Uma outra visão sobre a definição de core competences é colocada por QUINN e HILMER (1994, pág. 45-47). Os autores, através de observação empírica de empresas, sugerem que core competences são:

- Conhecimentos e habilidades, não produtos e funções: executivos devem olhar além dos produtos e funções da empresa (por exemplo: produção, engenharia, vendas), e verificar as habilidades intelectuais ou sistemas de gerenciamento que de fato criam uma vantagem competitiva sustentável.
- Flexíveis, plataformas de longo prazo, porém capazes de adaptação ou evolução: problemas podem ocorrer quando executivos escolhem se concentrar rigidamente sobre um produto (por exemplo, quando as companhias de computadores se concentraram em hardware) ou quando são inflexíveis com relação à formatos e habilidades que não mais correspondem às necessidades do cliente.
- Limitadas em número: é impossível que os executivos consigam performance superior em muitas atividades da cadeia de valor, pois isto demanda muito

esforço de gerenciamento, que pode se diluir quando são muitas as competências escolhidas como essenciais. Um esforço diluído diminuiria a performance da competência.

- Fontes únicas de alavancagem na cadeia de valor: exploram imperfeições do mercado ou “gaps” de conhecimento que somente a companhia é qualificada para suprir.
- Elementos importantes para os clientes no longo prazo: pelo menos uma das core competences de uma empresa deve estar relacionada à cadeia de valor do cliente.
- Integradas aos sistemas da organização: core competences tem que estar inseridas na cultura, nos valores, nas estruturas organizacionais, nos sistemas de gerenciamento das empresas. Ou seja, qualquer pessoa que esteja na empresa deverá ser capaz de capturar a competência sem o mínimo esforço.

No estudo de caso em questão, há indícios desta dificuldade na distinção das competências essenciais, e em consequência na definição das atividades que podem ser quarteirizadas. Segundo um entrevistado “... até hoje não é muito claro para mim a fronteira entre o que é estratégico e deve permanecer aqui e o que podemos tranquilamente delegar para terceiros.”

Embora vários autores ressaltem a importância de se encontrar e nutrir as core competences, tal foco não está isento de riscos. HENDRY (1997, pág. 86), cita que a advertência que PRAHALAD e HAMEL (1990) fazem sobre o foco na competência central tem sido frequentemente mal interpretada como uma advertência para ignorar as atividades que não são centrais, dando pouca atenção às complexidades da competência. Ou ainda, que o seu emprego excessivo pode induzir as pessoas à aplicações distorcidas do conceito, resultando em efeitos adversos ao aumento da competitividade das empresas.

Com relação à colocação de HENDRY, o estudo de caso indica que a organização tem uma preocupação extremada com a eficiência de sua administração, o que



nas áreas administrativas não geradoras de receita, como é o caso da unidade estudada, isto significa foco na administração de seus custos.

#### 4.2. A Cadeia de Valor e Vantagem Competitiva

Em *Competitive Advantage* (1985), PORTER menciona que a vantagem competitiva, que leva as empresas a desempenhos superiores aos de sua indústria, vem de muitas atividades que uma firma desempenha para produzir o seu produto/ serviço. Para examinar todas as atividades que uma empresa desempenha e suas interações, o autor insere o conceito cadeia de valor.

A cadeia de valor desagrega a empresa em atividades estratégicas relevantes. Uma empresa ganha vantagem competitiva por desempenhar estas atividades mais barato ou melhor do que seus concorrentes. Entretanto, alerta que ganhar ou sustentar uma vantagem competitiva depende do entendimento não só da cadeia de valor da empresa como também de todo o sistema de valor no qual a empresa está inserida. Dentro deste contexto, os fornecedores possuem sua própria cadeia de valor que influencia diretamente a cadeia de valor da empresa, portanto afetam o desempenho da empresa compradora.

Embora as atividades da cadeia de valor sejam os blocos que constroem a vantagem competitiva, a cadeia de valor não é uma coleção de atividades independentes e sim um sistema de atividades interdependentes. Atividades de valor estão ligadas entre si por uma série de links. Ou seja, através dos links, a performance de uma atividade de valor é transmitida para outra, influenciando no resultado da outra atividade.

Desta maneira, o gerenciamento destes links é crucial para atingir a vantagem competitiva, através da otimização dos mesmos e da coordenação das atividades. PORTER ressalta que os links a serem coordenados não devem ser limitados somente aos da cadeia de valor da empresa, mas sim de todo o sistema de valor.

Dentro deste conceito de gerenciamento do sistema de valor, a terceirização de atividades não isenta o terceirizador dos esforços de coordenação das atividades.

Mesmo que os serviços não mais façam parte de sua estrutura vertical, a maneira pela qual seus fornecedores desempenham atividades e entregam outputs para a organização certamente influencia o desempenho do terceirizador. Portanto, se faz necessário que a organização terceirizadora assuma o papel de coordenadora das atividades de seus fornecedores. Desta maneira, é necessário entender os conceitos de Sistema de Valor e Supply Chain Management.

Aplicando os conceitos acima sobre o estudo de caso, existem dúvidas com relação ao papel dos gestores do Banco Ômega enquanto coordenadores ativos da cadeia de valor, de maneira a agregar valor no sistema.

Segundo BARTHELEMY (2004, pág. 70), a interpretação errônea de que terceirizar significa abdicar do controle das atividades exercidas pela prestadora de serviços é um dos fatores que levam ao fracasso da iniciativa de terceirização. Quando a empresa terceiriza com este raciocínio, normalmente retira de seus quadros as pessoas com conhecimento técnico da atividade terceirizada; o que acaba resultando em um gerenciamento fraco sobre o terceiro devido à falta de capacitação para avaliar o desempenho do mesmo. Assim, se perde totalmente o controle da atividade terceirizada.

HANDFIELD (2000, pág. 37) coloca que as empresas ganham vantagem competitiva por mobilizar esforços no sentido de otimizar o desempenho de seus fornecedores. Para tanto, é necessário que as empresas reconheçam que as atividades de Procurement e Supply Chain Management são fontes de vantagem competitiva, e que alinhem o SCM com a estratégia corporativa. Sem este alinhamento, qualquer melhoria de performance do SCM é um ganho de curto prazo, portanto tático e não estratégico.

## 5. OS CUSTOS OCULTOS DA TERCEIRIZAÇÃO

*“One of the objectives of transactors seeking joint maximization of profits should be to create conditions which allow them to achieve the joint maximization result of the zero transaction cost model.”*

*North, D. C., pág. 107, 1990*

Segundo DYER (17, pág. 535), o sistema de valor nas economias modernas é caracterizada por especialização das firmas envolvidas, de tal maneira que cada firma trabalha com um escopo de atividades focado. Ganhos de produtividade e qualidade no sistema de valor são atingidos com esta especialização dos elos das cadeias .

Assim, quando as empresas decidem terceirizar serviços, estão apostando nos ganhos de especialização que as empresas podem trazer para o sistema de valor, gerando desta forma a vantagem competitiva. As empresas acreditam que parceiros especializados tendem a apresentar economias de escala e escopo se comparados à produção destes bens e serviços no ambiente interno da empresa (ALEXANDER, pág.728, 1996).

Entretanto, a partir do momento em que se multiplicam os participantes de um sistema de valor, aumentam as divergências de interesses das empresas. Esta divergência de interesses inevitavelmente causará tensões que prejudicam a criação de valor e a apropriação do valor no sistema (ALEXANDER, pág.728, 1996). Portanto, isto pode vir a anular os efeitos benéficos da especialização.

Este capítulo visa apresentar conceitos econômicos que ajudam a explicar o comportamento dos agentes envolvidos na relação de terceirização.

### 5.1. O Princípio da Maximização da Utilidade

MILGROM (pág. 42, 1992) coloca que a premissa central para entender os relacionamentos nas organizações é que as pessoas tem bem definidos quais são

os seus interesses (na linguagem econômica, suas funções de utilidade); e agirão de maneira a maximizar a sua função utilidade.

Num contexto mais humanista, porém correspondente, podemos dizer que as pessoas são motivadas a realizar determinada ação não porque alguém, ou porque alguma entidade quer; mas sim porque carregam no seu interior necessidades, que as motivam a efetuar ações para satisfazê-las. Ou seja, a motivação para qualquer atividade é intrínseca, e raramente está perfeitamente alinhada com os interesses de outros indivíduos/ grupos. (BERGAMINI, pág. 83, 1997).

Ou seja, para entender o que acontece numa organização, e as relações que a mesma estabelece com seus terceiros, é importante perceber os interesses e o comportamento dos seres humanos que dela fazem parte. São as pessoas que tomam decisões, votam ou agem, e não a organização. Dentro deste contexto, as ações dos indivíduos, motivados pelos seus anseios, determinam o comportamento e a performance das organizações (MILGROM pág. 21, 1992).

## 5.2. Custos de transação

Para entender o conceito acima, se faz necessário conceituar o que é transação. Segundo MILGROM (pág. 21, 1992), transação é a transferência de bens ou serviços de um indivíduo para outro.

A transação (ou troca) tem extrema relevância para as firmas pois “a troca é um processo de criação de valor, porque normalmente deixa ambas as partes em melhor situação. Ela envolve a obtenção de um produto desejado de alguém oferecendo-se algo em retorno” (KOTLER, 2000, pág. 34)

Dado que as pessoas agem visando atingir os seus próprios interesses, que não necessariamente convergem com os interesses do grupo, as transações muitas vezes não ocorrem conforme esperado pelas organizações. Assim, se faz necessário, para atingir os resultados esperados, mobilizar esforços de

negociação para compatibilizar os interesses. Estes esforços são os chamados custos de transação.

Segundo NORTH (1990), os custos de transação entre firmas podem ser decompostos em quatro tipos, a saber:

- custos de procura: referentes à coleta de informações para seleção de parceiros de negócios.
- custos de contratação: referentes à negociação e formalização do acordo.
- custos de monitoramento: referentes ao monitoramento da relação estabelecida, para que cumpra com o que foi acordado.
- custos de reforço: referentes aos custos de barganha, quando o parceiro não apresenta desempenho adequado.

Em particular, a Teoria Econômica dos Custos de Transação está fortemente embasada na especificidade dos ativos: quanto maior a especificidade do ativo, maior são os custos de transação. Os custos de transação podem assumir dimensão tal que tornem-se proibitivos, inviabilizando a contratação no mercado externo, e induzindo as empresas a internalizar atividades dentro da sua estrutura vertical (WILLIANS, 1985).

BARTHELEMY (2004, pág. 72) menciona que os clientes da terceirização normalmente subestimam os custos mencionados acima na análise de viabilidade do projeto, pelo fato que não são custos tangíveis; entretanto, tal postura pode ameaçar a fundamentação da terceirização.

DYER (1997, pág. 537) coloca que para minimizar os efeitos dos custos de transação característicos do exercício do contrato, é necessário conceber desde o início da relação estruturas de governança contra os comportamentos oportunistas (a estrutura mais clássica de governança são os contratos escritos). Assim, a concepção destas estruturas envolve um investimento inicial significativo para criação das mesmas, portanto resultam por si só em custos de transação iniciais

(de procura e contratação) que influenciarão a redução dos custos de transação posteriores (de monitoramento e reforço)

No estudo de caso em questão, paira a dúvida quanto ao esforço dispendido na concepção da estrutura de governança da relação, que é basicamente o contrato formal. A qualidade desta estrutura pode não estar adequada, de maneira a resultar em mais custos de transação do que o previsto. Assim, se fará necessário avaliar se a elaboração da estrutura de governança obedeceu requisitos mínimos para que a mesma funcionasse corretamente, minimizando custos de transação no monitoramento e reforço da relação de parceria..

### 5.3. Contratos e outras estruturas de governança

BESANKO (pág. 134, 2000) coloca que os custos de transação são os custos envolvidos negociação, redação, e reforço de contratos.

Contratos são acordos entre pessoas para atendimento de interesses mútuos, onde as pessoas envolvidas concordam em mudar o seu comportamento para o benefício mútuo (MILGROM, pág. 127).

Ainda segundo LUSCH e BROWN (1996, pág. 19): “contratos são mecanismos utilizados em relações de troca para reduzir riscos e incertezas”.

Quanto à maneira de tornar explícitos os requisitos de desempenho de um contrato, WILLIANSO (1975) classifica os contratos como:

Contrato Clássico: onde todos os aspectos relativos ao acordo são detalhados.

Contrato Neo Clássico: contrato de longo prazo exposto à um ambiente de incerteza, onde a previsão de todas as situações possíveis são custosos, se não impossíveis.

Contrato Relacional:: refere-se a transações repetitivas de longo prazo, específicas e definidas, com ênfase no relacionamento entre as partes; os problemas não previstos inicialmente são resolvidos pontualmente.

Alguns autores ressaltam a importância de se elaborar um contrato clássico quando se terceiriza, pois o contrato é a principal ferramenta para estabelecer um equilíbrio de poder nos relacionamentos de terceirização. Neste contexto, os contratos devem identificar claramente o escopo dos serviços e prever as contingências (BARTHELEMY, 2004, pág. 67, COSTA, 2003, pág. 106).

Entretanto, outros autores alegam que por maior que seja o rigor na confecção das cláusulas de um contrato clássico, visando cercar todas as situações que causem prejuízo à ambas as partes, ainda assim seriam incompletos, pois é impossível prever qualquer eventualidade no complexo ambiente contemporâneo; além disso, os seres humanos que redigem estes contratos não tem acesso a todas as informações necessárias, e mesmo que as tivessem, a comunicação entre as pessoas é imperfeita e a interpretação dos fatos é freqüentemente falha; assim, agimos dentro de uma racionalidade limitada (MILGROM, pág. 130, BESANKO, pág. 146).

Além disto, ocorre freqüentemente que uma das partes do contrato detém informação privada antes da assinatura do contrato, o que interfere na possibilidade de um acordo com benefícios mútuos para ambas as partes e maximização do sistema de valor; ou seja, a existência de informações assimétricas prejudica a formulação de contratos completos (MILGROM, pág. 129, BESANKO, pág. 146).

Dentro deste contexto em que é impossível redigir contratos clássicos completos, os seres humanos em defesa de seus interesses individuais tem maior espaço para comportamentos oportunistas, que aumentam os custos de transação entre as empresas.

Para proteger as relações contratuais dos danos ocasionados pelo oportunismo, é necessário empregar outros tipos de estruturas de governança em complemento ao contrato clássico, que da mesma maneira tenham como objetivo trazer a percepção de igualdade entre as partes do contrato, agregando confiança à relação (DYER, 1997, pág. 537). Cita como exemplo destas estruturas

salvaguardas informais tais como “relational or goodwill trust”, embasadas em mecanismos relacionais de reforço da relação contratual, tais como confiança e reputação ( o componente relacional será detalhado posteriormente no capítulo 8); bem como salvaguardas formais como “financial hostages” e “specialized hostages”, que obtém o compromisso entre as partes através de incentivos financeiros (por exemplo: ações, divisão de ganhos financeiros) ou ainda investimento em ativos idiossincráticos.

Dentro deste contexto, parece haver no estudo de caso indicações que os contratos formais não são por si só suficientes para monitorar a relação. E que principalmente o desenvolvimento de uma relação de confiança entre as partes supriria as deficiências do contrato clássico.



## 6. A INFLUÊNCIA DA CULTURA

### 6.1. Cultura Organizacional

#### Definições:

“ A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos básicos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta de perceber, de pensar e de sentir aqueles problemas.”

*Schein, E.*

“ A cultura é um conjunto de produtos concretos por meio dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos são: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento.”

*Shrivastava, P.*

“ São as conclusões que um grupo de pessoas tira a partir de suas experiências e incluem: as práticas convencionais, os valores e os pressupostos.”

*Wilkins, A . L. & Patterson, K. J.*

“ O conhecimento adquirido e compartilhado que as pessoas usam para interpretar experiências e gerar comportamento social.”

*Akin, G. & Hopelain, D.*

Em todas as definições de cultura expressas acima, pode-se constatar que a cultura guia o comportamento das pessoas. Assim, entender a cultura

organizacional é essencial pois ela molda certos aspectos da atividade gerencial, tais como a comunicação, a troca de informações, as relações interpessoais e a tomada de decisão; portanto, interferem diretamente na obtenção de resultados das empresas (KUNDA, 2004, pág. 78).

Num contexto mais estratégico, JOHNSON (1994, pág. 415) coloca que decisões estratégicas das empresas são fortemente influenciadas pela história corporativa e experiência gerencial, que filtra informações externas e analisa sob a luz das capacidades internas da empresa. Este direcionamento da estratégia é resultado de um conjunto de assunções, crenças e valores da empresa, que compõem a cultura organizacional.

## 6.2. A cultura como institucionalizadora dos paradigmas das organizações

Segundo JOHNSON (1994, pág. 416), toda organização é embasada em um conjunto de assunções centrais, comuns à todos os indivíduos da organização, que funciona como um orientador da ação social. Este conjunto de assunções centrais é denominado de modelo mental, ou ainda paradigma. A cultura organizacional atua como reforço do paradigma, através de seus elementos (“cultural web”), a saber:

- Stories: histórias contadas pelos membros da organização, para pessoas de dentro e de fora do ambiente. Identifica eventos históricos, heróis e vilões, personalidades.
- Symbols: aspectos simbólicos da organização: visuais (ex: logotipos), títulos, linguagens e terminologias.
- Power Structures: grupos poderosos na organização que enfatizam as “core assumptions”, com base no sucesso do passado.
- Organizational Structures: as estruturas formais e informais nas quais a organização trabalha, que reforçam as estruturas de poder, e portanto delineiam o que é importante na organização.

- Control Systems: sistemas formais de medição e controle para acompanhar o que é importante na organização.
- Rituals: os rituais da vida organizacional, tais como programas de treinamento, promoções, etc.. que reforçam o que é importante para a organização. Indica “o meio pelo qual nós fazemos as coisas por aqui”.
- Routines: as rotinas de trabalho dos membros da organização, resultado do comportamento coletivo, que se manifesta tanto internamente quanto no contato com seus fornecedores, compradores, distribuidores, e organizações políticas e sociais. É o “meio pelo qual nós fazemos as coisas por aqui”. Ou seja, é o repertório de ações que formam a realidade de uma organização.

### 6.3. Os efeitos da cultura organizacional nas relações de terceirização

Se o ambiente externo da organização for relativamente estável, o paradigma imposto pela cultura tem efeito benéfico, pois ele reforça a atuação dos indivíduos sobre o que é importante para a organização. Assim, ele reforça as core competences da empresa, que levam à vantagem competitiva. Entretanto, se o ambiente externo muda e ameaça a performance da organização, é necessário efetuar uma mudança na estratégia. Desenvolver estratégias para adaptação às novas contingências impostas pelo ambiente normalmente muda as regras do jogo, e isto causa choque cultural (JOHNSON, 1994, pág. 416).

Na medida em que a cultura interfere nas decisões estratégicas através da imposição de um paradigma, certamente ela influencia a qualidade do relacionamento que as organizações estabelecem com os seus parceiros terceirizados. Uma cultura corporativa muito forte reforça o paradigma, de tal maneira que as pessoas ofereçam mais resistência à iniciativa de terceirização caso a cultura da empresa terceirizada seja incompatível com a da organização que terceiriza.

Portanto, uma estratégia de terceirização que não aborde as questões culturais pode apresentar problemas, devido ao choque cultural que se estabelecerá, e em

consequência uma resistência à mudança por parte dos funcionários. JOHNSON (1994, pág. 428) menciona que uma mudança estratégica deve vir acompanhada de uma mudança nos elementos da “cultural web”, para que atinja os resultados esperados. Desta maneira, a terceirização exige uma revisão nos modelos mentais da organização que terceiriza, para que a nova realidade de trabalho possa funcionar adequadamente.

No estudo de caso, existem indícios de que as questões culturais interferiram nas relações entre Banco e gerenciadoras. Embora a quarteirização tenha sido feita com ex-funcionários do Banco, preservando a compatibilidade cultural entre as empresas, a Empresa Alfa, que possuía uma cultura bastante distinta do Banco Ômega, passou a fazer parte desta relação.

Entretanto, mesmo que as culturas sejam compatíveis, o desmembramento de partes de uma organização leva à uma perda de parte da cultura corporativa, que depende da presença física e da vivência comum de experiências e circunstâncias pelos funcionários. No instante em que a empresa muda o relacionamento com os prestadores de serviços funcionais e passa a ser contratante em vez de empregador, passa a isolá-los da cultura corporativa (HENDRY, 1997, pág. 82).

Segundo HENDRY (1997), esta perda cultural pode acarretar uma perda na qualidade do serviço terceirizado, uma vez que perde-se a compreensão compartilhada do que é importante no serviço terceirizado, o que anteriormente ajudava a manter o trabalho na direção certa. Além disto, a perda cultural pode ameaçar a habilidade das empresas de coordenar suas atividades e de nutrir suas competências essenciais, pois unidades autônomas, embora agreguem flexibilidade para a organização terceirizadora poder trabalhar as suas competências essenciais, nem sempre atuam de maneira a beneficiar a organização terceirizadora, ou de acordo com a estratégia desta organização.

Isto parece se confirmar no estudo de caso. Mesmo com o reaproveitamento de funcionários nas gerenciadoras, existem indícios que aos poucos as pessoas

perderam o compartilhamento da visão do Banco, e que foram adotando a cultura da empresa empregadora. As pessoas deixam “de vestir a camisa”.

HENDRY (1997) adverte que a maior parte das iniciativas de terceirização se baseia na análise das informações pertencentes ao sistema formal de coordenação praticado pela organização, ou seja, em tudo que é identificável, expresso (por exemplo, a estrutura organizacional, as atividades que fazem parte do core business, as normas e procedimentos para execução destas atividades, etc..). Mas pouca atenção é dada na análise de viabilidade de uma terceirização aos componentes informais e não explícitos da organização que interferem na coordenação das atividades. Tais componentes consistem de conversas casuais, interações pessoais, implicações e inferências, sentimentos e intuições, gestos simbólicos e interpretações baseadas em valor, que caracterizam a “cultural web” proposta por JOHNSON (1994).

Ainda segundo HENDRY (1997), o conceito de core competences proposto por PRAHALAD tem mais relação com o lado informal da organização do que com o lado formal. Sua essência é a troca de conhecimentos; uma verdadeira competência essencial não se restringe a uma determinada função ou divisão específica. As competências essenciais estão embutidas na cultura corporativa, e permeiam a organização. O conhecimento compartilhado resultante prepara a base de uma vantagem competitiva. Assim que se inicia o desmembramento de uma organização com a terceirização, esta base compartilhada de conhecimentos perde efeito.

## 7. A AÇÃO POLÍTICA

### 7.1. As organizações como sistemas políticos

*“ Survival in the organization is a political act. Corporations, universities, and voluntary associations are arenas for daily political action.”*

BACHARACH, S. (1980)

Ao ver a organização como um sistema político, passamos a vê-la seja como sistemas de governo em si (que contrastam com sistemas de governo da sociedade), ou como sistemas onde predominam mecanismos como jogos de interesses, conflito e poder. Dentro deste contexto, a metáfora política ajuda a questionar a idéia da natureza racional das organizações, que visualiza as pessoas unidas em torno de objetivos comuns (CALDAS, 2002).

Segundo ARISTÓTELES, política é o meio pelo qual uma sociedade – onde existem interesses individuais diversos e divergentes – permite aos indivíduos reconciliarem as suas diferenças através da consulta e negociação. É justamente a política que oferece meios de criar ordem na diversidade enquanto evita formas e regras autoritárias.

CALDAS (2002) define o comportamento político nas organizações como o conjunto de atividades que não são requeridas como parte do papel formal na organização, mas influenciam, ou tentam influenciar, o atendimento dos interesses, a distribuição de vantagens, ou a negociação de relações de poder.

Na medida em que a terceirização elimina atividades antes exercidas no ambiente interno da empresa, ela altera a distribuição, a forma de exercer o poder e até mesmo a intensidade de sua aplicação. Com a mudança da relação, os atos políticos recaem sobre uma empresa, não sobre os funcionários. Assim, os atos políticos mudam de enfoque.

O ato político pode ser individual ou coletivo, através das coalizões. As coalizões surgem quando grupos de indivíduos ficam juntos para cooperar com relação a assuntos específicos, eventos ou decisões, ou então propor valores específicos e ideologias (MORGAN, pág 158).

## 7.2. O poder nas organizações

*“ A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do.”*

*Dahl, R. A ., 1957*

*“ Power is an individual’s ability to accomplish his or her goals by using resources obtained through noncontratual exchange relationships with other actors”*

*Besanko, D, 2000*

*“ The power of actor A over actor B is the amount of resistance on the part of B which can be potentially overcome by A”*

*Emerson, 1962*

Embora diferentes, as definições de poder acima tem em comum o fato que poder é a influência que um agente tem sobre o comportamento de outro agente.

Segundo HATCH (1997, pág. 286), existem várias formas das pessoas exercerem o poder em busca de suas necessidades, relacionados no quadro 4 a seguir:

Desenvolver poder por:	Usar poder para:
Criar dependência nos outros <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabalhar em áreas de alta incerteza</li> <li>▪ Cultivar centralidade por trabalhar em áreas críticas</li> <li>▪ Desenvolver conhecimentos insubstituíveis</li> </ul>	Controlar agendas <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definição de assuntos</li> <li>▪ Ordem dos assuntos</li> <li>▪ Exclusão de assuntos</li> </ul>
Lidar com a incerteza em nome de outros <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prevenção</li> <li>▪ Previsão</li> <li>▪ Absorção</li> </ul>	Controlar os critérios de tomada de decisão <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considerações de longo X curto prazo</li> <li>▪ Retorno X riscos</li> <li>▪ Escolher critério que favorece suas habilidades e contribuições</li> </ul>
Desenvolver relacionamentos pessoais	Controlar fluxo de informações
Desenvolver e constantemente divulgar sua expertise	Trazer para a empresa consultores externos para reforçar sua posição
	Construir coalizões <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alianças externas</li> <li>▪ Alianças internas</li> </ul>

Quadro 4: Algumas estratégias para desenvolver e usar poder nas organizações

Fonte: HATCH, M. J. Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives. Oxford University Press, USA/ New York, 1997.

Ainda, uma outra visão acerca das fontes de poder é colocada por MORGAN (2000, pág. 164). Segundo MORGAN, as fontes de poder (expressas no quadro 5 a seguir) dão aos membros da organização uma variedade de meios para ampliar os seus interesses, resolvendo ou perpetuando conflitos organizacionais.



1. Autoridade formal
2. Controle sobre recursos escassos
3. Uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos
4. Controle do processo de tomada de decisão (os políticos natos, fazedores de reuniões intermináveis)
5. Controle do conhecimento e da informação
6. Controle das fronteiras (ou limites)
7. Habilidade de lidar com a incerteza
8. Controle da tecnologia
9. Alianças interpessoais, redes e controle da organização informal
10. Controle das contra-organizações (exemplo: sindicatos)
11. Simbolismo e administração do significado (o uso do simbólico, para persuadir pessoas rumo a um curso de ação; os atores teatrais da organização)
12. Sexo e administração da relação entre os sexos
13. O poder que já se tem (usar o poder que já se tem para conseguir mais poder ainda)

Quadro 5: Fontes de poder nas organizações

Fonte: MORGAN, G. *Imagens da organização*. Edição Executiva. Editora Atlas, São Paulo, 2000.

Conforme já mencionado no capítulo, poder faz parte da vida e é através dele que a sociedade resolve suas divergências. Entretanto ocorre frequentemente que as pessoas, em busca dos seus objetivos individuais ou dos objetivos das coalizões

que pertencem, utilizem as fontes de poder que possuem de maneira ilegítima. CALDAS (2002) define como comportamento político ilegítimo aquele que é motivado prioritariamente por interesses individuais, desrespeitando os direitos das pessoas envolvidas e violando as regras do jogo que estão estabelecidas.

O estudo de caso indica que pode estar havendo uma influência excessiva do poder da instituição sobre a relação com as gerenciadoras, através da ocorrência de comportamentos abusivos. Isto pode afetar severamente a relação; numa situação de intensa utilização do poder de maneira abusiva pelo contratante, a relação com a prestadora de serviços vira um campo de batalha, com o poder desigualmente distribuído entre as duas partes. As discussões acabam tendo um caráter separatista, do tipo “nós/ eles”. Em decorrência, os resultados acabam sendo do tipo “ganha/ perde”, o que vai contra os princípios de uma relação de parceria.

## 8. A ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

### 8.1. O papel da alta gerência na estratégia de terceirização

Na medida que as companhias desenvolvem novas formas de organização para assegurar que a terceirização funcione, o papel dos gerentes torna-se fundamental para efetivar a mudança. Exige-se dos gerentes novas habilidades, mais próximas do perfil dos líderes do que dos gerentes tradicionais. Ao invés de emitir ordens e cuidar para que seus funcionários as cumpram, os gerentes devem aprender a negociar resultados com empresas externas, bem como a zelar pela utilização adequada da prestadora de serviços pelos seus funcionários (USEEM, 2000, pág. 25).

Torna-se portanto primordial selecionar gerentes adequados para a condução deste processo. Através de uma pesquisa conduzida em 1998 com 25 empresas multinacionais envolvidas com estratégias de terceirização, USEEM (2000) identifica 4 habilidades necessárias aos líderes:

- Strategic Thinking: líderes devem ter clareza do que consiste as competências essenciais da empresa, para que possam decidir que atividades permanecem na empresa e quais podem ser desempenhadas por terceiros.
- Deal Making: líderes devem criar uma rede de relacionamentos entre os prestadores de serviços e as pessoas da organização, atuando em duas direções: de um lado, assegurando a entrega do serviço adequado pelo prestador de serviço (selecionando o parceiro adequado, fazendo a gestão dos parceiros), e de outro, assegurando que as pessoas da organização farão uso adequado destes serviços (compatibilizando as exigências das várias unidades de negócio sobre a prestadora de serviços, eliminando focos de resistência interna) .

- Partnership governing: líderes devem fomentar a relação de parceria com os prestadores de serviço. Dento deste contexto, a parceria significa que as duas partes estão dispostas a trabalhar ativamente, de maneira a não só atingir os resultados esperados e expressos no contrato, mas também de melhorar a qualidade do serviço e os benefícios financeiros para ambas as partes. O desenvolvimento de uma relação de parceria implica em um compromisso de ambas as partes que sobrevive e se fortalece nas situações de stress e conflito, como por exemplo numa redução da demanda do serviço.
- Managing change: para a maioria dos funcionários, terceirização tem um sentido negativo, principalmente porque afeta a estabilidade de emprego. Isto resulta em fortes resistências à mudança, tanto das camadas mais operacionais, que se mobilizam muitas vezes através dos sindicatos, quanto das camadas mais gerenciais. Com relação à gerência, observa-se freqüentemente que quando não tem como lutar contra a mudança abertamente, assumem uma postura passiva de resistência, não participando da melhoria do processo. Os líderes tem que estar preparados para gerenciar a mudança, de maneira a reduzir as ansiedades do grupo e assim facilitar o processo de mudança.

Os depoimentos do estudo de caso apontam um problema na postura dos gerentes frente ao processo de quarteirização. Parece que as habilidades acima mencionadas não são exercidas, pelo fato dos gerentes não terem de fato aceitação do processo.

## 8.2. Considerações sobre a gestão dos recursos humanos

Mesmo quando conseguem manter seus cargos na empresa, os empregados geralmente vêem a terceirização como uma subvalorização de suas atividades, como um sinal de que as funções que desempenham não tem importância para a corporação, como sinônimo de downsizing, reengenharia, e que portanto sua empregabilidade está vulnerável (BARTHELEMY, 2004, pág. 69). E isto pode resultar em perda da motivação para o trabalho, gerando distrações, erros e perda

de produtividade das equipes (HENDRY, 1997, pág. 88, BARTHELEMY, 2004, pág. 69).

Para minimizar tais problemas de motivação, é importante melhorar a compreensão dos funcionários do que é a terceirização e das mudanças que ela trará para as suas atividades. USEEM (2000, pág. 32) cita como exemplo uma companhia de petróleo americana, que enviou times para visitar 45 companhias que empregaram outsourcing em diversas funções que os funcionários nunca haviam imaginado.

Ao perceber que a terceirização não necessariamente elimina a necessidade de pessoal (ou seja, a terceirização não é simplesmente uma ferramenta para promover downsizing), mas sim muda a natureza das atividades (de operação para gestão), parte da ansiedade diminuiu e com isto os problemas de motivação. SCHEIN confirma este efeito, explicando que somente quando estão psicologicamente seguras as pessoas são capazes de responder às mudanças e modificar a si próprias; portanto é importante reduzir a ansiedade.

Segundo BARTHELEMY (2004, pág. 69), é importante manter a motivação dos que permanecem na empresa; e isto pode ser conseguido oferecendo novas responsabilidades/ perspectivas. Ainda, é importante selecionar para realizar a gestão dos terceiros aqueles com conhecimento específico sobre o assunto, e para mantê-los, a empresa precisa estar preparada para oferecer-lhes salários/ benefícios mais altos.

No estudo de caso existem indícios que a questão da motivação dos funcionários está baixa, devido à percepção da desvalorização de suas atividades por parte da empresa, bem como pelas sucessivas reduções de equipe que afetam a estabilidade dos empregos.

Quanto às habilidades necessárias para o desempenho das atividades, é importante esclarecer que o papel dos funcionários tende a se deslocar da entrega do serviço para a interface com a prestadora de serviços. Este deslocamento

exige novas habilidades que podem ser adquiridas por meio de um treinamento e apoio contínuo da organização.

O depoimento de alguns gerentes da unidade em estudo apontam um problema na habilitação dos gestores para exercer suas atividades. Alguns afirmam que as pessoas tem um excelente conhecimento técnico das atividades, mas não tem formação ou perfil para exercer o papel de comando, de administrador de recursos.

### 8.3. Os relacionamentos interpessoais

Uma outra questão essencial para entender a influência das pessoas no sucesso da relação de terceirização é o relacionamento interpessoal. Muitas parcerias fracassam porque pouca atenção é dada à construção de um relacionamento mais próximo entre as pessoas que compõem a parceria. Sem o desenvolvimento desta relação, a comunicação e a informação entre as equipes tornam-se escassas, o que dificulta o relacionamento cooperativo entre as partes (HUTT, 2000, pág. 51)

Entretanto HUTT (2000), através de um estudo de caso, identifica que para que haja o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos é necessário investir em 3 fatores básicos que constróem a relação, a saber:

- Trust: envolve aceitar a vulnerabilidade, sobre a base de expectativas positivas sobre o comportamento do parceiro. O desenvolvimento da confiança depende da freqüência da comunicação entre as equipes, do grau de integridade dos membros da parceria (isto é, até que ponto os membros da parceria valorizam a relação acima dos seus interesses individuais, evitando comportamentos oportunistas) e do grau de competição existente entre as partes (por exemplo, se as empresas estão inseridas num mesmo mercado, pode haver problemas em desenvolver confiança, devido ao receio da concorrência).
- Commitment: quando o partner acredita que o relacionamento com a outra empresa é tão importante que o mesmo garante máximo esforço para mantê-lo. Para que ocorra, é necessário o envolvimento do senior management na

relação (sem envolvimento, os membros da parceria podem questionar a importância e valor da relação para a empresa e para as suas carreiras), bem como a dedicação de todo o time no compartilhamento de objetivos.

- Relationship compatibility: reflete complementaridade de objetivos das organizações, bem como similaridades em suas filosofias e culturas corporativas. Devem ser analisados as dimensões das empresas (se forem muito diferentes, é difícil estabelecer uma relação de confiança, pois o poder de uma se sobreporá ao da outra), a compatibilidade dos objetivos e valores, das políticas e procedimentos.

No estudo de caso, parece haver indícios de que os relacionamentos interpessoais estão limitados, devido à perda da confiança e compromisso entre as partes. HUTT (2000) enfatiza que quando a confiança erode, os relacionamentos pessoais são danificados, e como consequência as pessoas voltam a reforçar o processo formal, o que está escrito em contratos clássicos.

## 9. AS QUESTÕES ESSENCIAIS DO ESTUDO DE CASO NO BANCO ÔMEGA

Ligando os fatos relatados sobre a unidade do estudo de caso em questão e o conteúdo teórico dos capítulos 4 à 8, formula-se perguntas que embasarão a pesquisa de campo, presentes no Quadro 6 a seguir:

Cap	Conceito	Pergunta
4	Core Competences	1. Quais são as competências essenciais do Banco Ômega?
4	Core Competences	2. A quarterização foi realizada preservando as competências essenciais no Banco Ômega?
4	Core Competences	3. A ênfase da organização nas competências essenciais teve intensidade adequada? Ou a rigidez da sua aplicação ignorou outros aspectos da relação com a quarterizada que acabaram prejudicando a qualidade dos serviços entregues pelas gerenciadoras?
4	Cadeia de Valor	4. Os gestores banco assumiram seu papel de coordenadores do sistema de valor? Ou simplesmente abdicaram das tarefas de controle, apenas exigindo os serviços conforme especificação?
5	Custos de Transação	5. A quarterização foi bem analisada/ planejada antes de sua implantação (ou seja, na fase de procura de fornecedores e contratação), de maneira a contemplar desde o início requisitos mínimos para evitar custos de transação posteriores no monitoramento e reforço da relação?



Cap	Conceito	Pergunta
6	Cultura	6. Existia compatibilidade entre as culturas das gerenciadoras e do banco, de maneira a reduzir o efeito das resistências internas ao que não pertence aos paradigmas da organização?
6	Cultura	7. O fato de empresas externas não vivenciarem a cultura corporativa do banco prejudicou a qualidade dos serviços prestados pela perda de compreensão compartilhada? Em particular, os ex-funcionários que foram reaproveitados nas gerenciadoras fizeram a diferença no sentido de manutenção da cultura do Banco Ômega?
7	Política e Conflito nas Orgaizações	8. Os comportamentos políticos dos gestores do Banco Ômega sobre as gerenciadoras foram lícitos, sem abusos de poder visando atingir interesses individuais?
8	Recursos Humanos	9. Os funcionários do banco (de todos os níveis) estavam motivados e preparados para as novas atribuições que lhes foram exigidas no processo de quarteirização?
8	Relacionamentos interpessoais	10. Conseguiu-se estabelecer um bom relacionamento interpessoal entre os funcionários Banco e empresas gerenciadoras, propício para o desenvolvimento da relação de parceria?

Quadro 6: Questões essenciais do estudo de caso

- Verificar se havia qualquer outra questão que o estudo não contemplou e que poderia influenciar o relacionamento do Banco Ômega com as quarteirizadas.
- Checar a validade de conceitos expressos na revisão bibliográfica e expressos nas dez perguntas secundárias
- Coletar informações para responder às questões secundárias 1, 2 e 3.

As vinte pessoas entrevistadas representam cerca de 40% dos funcionários da área, e são as pessoas mais diretamente ligadas com as gerenciadoras. Todas as entrevistas foram feitas pessoalmente, esclarecendo aos respondentes as dúvidas quanto ao objetivo da pesquisa, bem como quanto ao entendimento das frases a serem avaliadas.

Primeiramente foi feito um piloto tanto do questionário aberto quanto do fechado. O fechado não apresentou problemas de compreensão do respondente, portanto foi validado e na sequência distribuído aos demais entrevistados. Entretanto foi necessário reformular o questionário aberto, para facilitar o depoimento dos entrevistados. Logo após as alterações as entrevistas tiveram seguimento.

## 10.2. O instrumento de pesquisa e sua lógica

Nos quadros abaixo são relacionados as perguntas secundárias do estudo de caso, o grupo de frases que estão relacionadas às mesmas, e a ligação lógica entre as perguntas e as frases:

### 10.2.1. O questionário aberto

Pergunta secundária	Frases do questionário aberto	Ligação
1. Quais são as competências essenciais do Banco Ômega?	Quais são as competências essenciais do Banco Ômega?	Quanto maior o entendimento compartilhado do que consiste as competências essenciais do Banco Ômega, maior é a chance da quarteirização ter sido realizada preservando as competências essenciais na empresa.
2. A quarteirização foi realizada preservando as competências essenciais no Banco Ômega?	A quarteirização foi realizada preservando as competências essenciais no Banco Ômega?	Após detectadas as competências essenciais, avalia se a quarteirização foi feita preservando as mesmas.
5. A quarteirização foi bem analisada/ planejada antes de sua implantação (ou seja, na fase de procura de fornecedores e contratação), de maneira a contemplar desde o início requisitos mínimos para evitar custos de transação posteriores no monitoramento e reforço da relação?	Os contratos formais são suficientes para resolver conflitos entre gerenciadoras e banco?	Visa esclarecer se é de fato relevante Ter um contrato formal bem elaborado para resolver as questões entre Banco e gerenciadora. Complementa as informações da nona frase do questionário fechado.

Quadro 7: O instrumento de pesquisa e sua lógica - questionário aberto

Pergunta secundária	Frases do questionário aberto	Ligação
9. Os funcionários do banco (de todos os níveis) estavam motivados e preparados para as novas atribuições que lhes foram exigidas no processo de quarteirização?	Como você avalia a seleção de pessoas que ficaram no Banco para serem interfaces com as gerenciadoras? As pessoas possuem habilidades para monitorar eficientemente a performance das gerenciadoras?	Complementa a informação da vigésima frase do questionário fechado; visa avaliar se temos um problema de inadequação de perfil das pessoas que conduzem a relação. As pessoas possuem as habilidades necessárias?
Todas as perguntas	Na sua opinião, quais são os fatores internos do Banco Ômega que dificultam o relacionamento com as gerenciadoras?	Visa checar se outras questões relevantes para o entendimento do estudo de caso não foram abordadas na pesquisa. Caso houvesse qualquer questão relevante, os questionários seriam modificados para avaliar o que foi apontado.

Quadro 7: O instrumento de pesquisa e sua lógica - questionário aberto

## 10.2.2. O questionário fechado

Pergunta secundária	Frases do questionário fechado	Ligação
3. A ênfase da organização nas competências essenciais teve intensidade adequada? Ou a rigidez da sua aplicação ignorou outros aspectos da relação com a quarteirizada que acabaram prejudicando a qualidade dos serviços entregues pelas gerenciadoras?	As reduções de custos ocorridas nos contratos das gerenciadoras não prejudicaram a qualidade dos serviços prestados por estas empresas; foram progressivas e coerentes com a curva de aprendizado das empresas.	Detectado através dos questionários abertos que uma das competências essenciais do Banco Ômega é a eficiência de sua gestão, tal competência pode ser levada ao extremo com relação à eficiência das equipes. As reduções de custos dos contratos, bem como redução do número de funcionários do Banco são conseqüências naturais desta busca por eficiência, mas podem ultrapassar o limite do praticável.
	O quadro de funcionários do Banco para realizar a gestão das quarteirizadas é suficiente para monitorar eficientemente as empresas.	
4. Os gestores banco assumiram seu papel de coordenadores do sistema de valor? Ou simplesmente abdicaram das tarefas de controle, apenas exigindo os serviços conforme especificação?	Os gestores das empresas quarteirizadas atuam na orientação, coordenação e controle das atividades desempenhadas pelas mesmas.	Se atuam na orientação, coordenação e controle, então assumem o papel de coordenadores, não deixando somente a cargo da gerenciadora o atendimento das especificações.
	Os gestores preocupam-se como a gerenciadora conduz os processos, acompanhando-os ativamente com o propósito de identificar melhorias e assim adicionar valor aos mesmos.	Testa-se a postura ativa de coordenador do sistema de valor; realmente os gestores estão empenhados em agregar valor à relação?

Quadro 8: O instrumento de pesquisa e sua lógica – questionário fechado

Pergunta secundária	Frases do questionário fechado	Ligação
5. A quarteirização foi bem analisada/ planejada antes de sua implantação (ou seja, na fase de procura de fornecedores e contratação), de maneira a contemplar desde o início requisitos mínimos para evitar custos de transação posteriores no monitoramento e reforço da relação?	As escolhas das empresas gerenciadoras foram as mais adequadas nas circunstâncias de oferta do mercado externo.	A escolha da empresa é um processo crucial; escolher o prestador de serviços não adequado às necessidades da organização implica em altos custos de transação.
	Os serviços desempenhados pelas gerenciadoras não requerem habilidades especiais.	Testa a especificidade do ativo; quanto mais raras as habilidades exigidas dos recursos humanos para trabalhar em um contrato, maior são os custos de transação.
	Os indicadores de performance presentes nos contratos são eficiente para monitorar performance.	Quanto mais difícil for a avaliação sistemática do gerenciador ( o que revela inadequação dos indicadores concebidos), maiores serão os custos de transação.
	Os contratos atuais são eficientes para regulamentar a relação das partes, auxiliando na resolução de conflitos.	Quanto mais incompletos os contratos, maior será a probabilidade de ocorrerem comportamentos oportunistas, portanto aumentam os custos de transação.

Quadro 8: O instrumento de pesquisa e sua lógica – questionário fechado

Pergunta secundária	Frases do questionário fechado	Ligação
6. Existia compatibilidade entre as culturas das gerenciadoras e do banco, de maneira a reduzir o efeito das resistências internas ao que não pertence aos paradigmas da organização?	A maneira com que as gerenciadoras vêem os problemas, seus diagnósticos e soluções são familiares aos gestores banco.	Se são familiares aos gestores Banco, significa que as empresas e o banco vêem o mundo através de uma mesma lente, portanto, possuem culturas compatíveis.
	Tanto a comunicação formal quanto a informal entre Banco e gerenciadoras são fáceis; falamos a mesma língua.	O reflexo direto da compatibilidade de culturas é a comunicação. Se entendemos facilmente o que o outro quer dizer, significa que aquilo é familiar, pertence ao meu modelo mental.
	As normas e procedimentos expressos do Banco são compatíveis, não há muitos conflitos decorrentes de diferenças de procedimentos.	As normas e procedimentos são expressões formais da cultura das organizações; quanto menor for a frequência de conflitos desta natureza, mais compatíveis culturalmente são as empresas envolvidas.

Quadro 8: O instrumento de pesquisa e sua lógica – questionário fechado

Pergunta secundária	Frases do questionário fechado	Ligação
7. O fato de empresas externas não vivenciarem a cultura corporativa do banco prejudicou a qualidade dos serviços prestados pela perda de compreensão compartilhada? Em particular, os ex-funcionários que foram reaproveitados nas gerenciadoras fizeram a diferença no sentido de manutenção da cultura do Banco Ômega?	Mesmo sem compartilhar da vivência diária no banco, as gerenciadoras compreendem o que é essencial para o Banco e direcionam as atividades de maneira a atender os requisitos mínimos de desempenho.	Testa se a composição de empresas fora do Banco implicam em perda cultural, que pode acarretar em distanciamento dos serviços entregues dos objetivos do Banco.
	O reaproveitamento de ex-funcionários nas gerenciadoras ajudou as mesmas a entender o que é essencial para o Banco e direcionar as atividades para o atendimento de requisitos mínimos de desempenho.	Avalia a eficácia desta estratégia na manutenção da cultura corporativa do Banco Ômega nas gerenciadoras.
8. Os comportamentos políticos dos gestores do Banco Ômega sobre as gerenciadoras foram lícitos, sem abusos de poder visando atingir interesses individuais?	Os gestores do banco compartilham com as gerenciadoras conhecimentos específicos, expertises raras, informações, ativos específicos, que estão sob o seu domínio.	Avalia a frequência que o Banco utiliza as suas fontes de poder para impingir às gerenciadoras os seus desejos. Quanto mais utiliza do poder de maneira abusiva, piora o relacionamento com as gerenciadoras.
	As gerenciadoras estabelecem relacionamentos formais e informais dentro do Banco, sem interferência dos gestores na opinião dos demais grupos.	
	As negociações entre Banco e gerenciadoras são conduzidas de igual para igual; não é imposto resultados.	

Quadro 8: O instrumento de pesquisa e sua lógica – questionário fechado



Pergunta secundária	Frases do questionário fechado	Ligação
9. Os funcionários do banco (de todos os níveis) estavam motivados e preparados para as novas atribuições que lhes foram exigidas no processo de quarteirização?	Os gerentes do Banco participam ativamente do fomento das relações com as gerenciadoras.	Verifica o quanto os gerentes, peças chave no sucesso de qualquer mudança organizacional, estavam habilitados e empenhados em fazer da quarteirização um sucesso.
	Os gerentes do Banco buscam eliminar focos de resistência interna com relação ao trabalho da gerenciadora.	
	Os funcionários (de todos os níveis) estão conscientes e habilitados para exercerem seus papéis de gestão, e assim o fazem confortavelmente.	Verifica se os funcionários de maneira geral possuíam perfil para exercer o papel de gestores (menos técnicos, mais gerentes), se foram preparados para isto. Quanto mais despreparados, mais difícil a coordenação das gerenciadoras.
	Os funcionários que permaneceram no Banco percebem que a quarteirização trouxe uma maior valorização do seu trabalho por parte da organização, devido à mudança do seu papel, o que se reflete na sua carreira profissional/remuneração.	Testa o grau de motivação dos funcionários para assumirem o papel de gestores; quanto mais a quarteirização ameaçar a sua estabilidade de emprego, quanto mais os gestores sentirem por parte do Banco Ômega desvalorização das suas atividades, menor será a motivação para conduzir as gerenciadoras.

Quadro 8: O instrumento de pesquisa e sua lógica – questionário fechado

Pergunta secundária	Frases do questionário fechado	Ligação
10. Conseguiu-se estabelecer um bom relacionamento interpessoal entre os funcionários Banco e empresas gerenciadoras, propício para o desenvolvimento da relação de parceria?	As pessoas das gerenciadoras e do Banco são colegas no trabalho e fora dele; a convivência e o desenvolvimento da confiança possibilitam o estabelecimento de laços.	Medida efetiva do estabelecimento de relacionamentos interpessoais entre as pessoas. Quando há confiança entre as partes, observa-se que as pessoas tornam amigas fora e dentro do ambiente de trabalho, o que facilita as relações de parceria.

Quadro 8: O instrumento de pesquisa e sua lógica – questionário fechado

10.3. A tabulação dos dados

Quando aos questionários abertos, as entrevistas foram feitas pessoalmente e as anotações foram reproduzidas em arquivo pessoal da pesquisadora. Decidiu-se não revelar o conteúdo destes arquivos neste trabalho pois não houve autorização dos entrevistados para a publicação dos depoimentos.

Quanto aos questionários fechados, após coleta dos questionários respondidos, elaborou-se um banco de dados com a síntese das respostas obtidas (Anexo B – Banco de Dados). Os dados foram convertidos em gráficos para facilitar a análise.

Para cada frase existe três subconjuntos de respostas. Como as equipes das Áreas de Engenharia e Manutenção do Banco Ômega são resultantes da composição de ex-funcionários da Empresa Alfa e funcionários do Banco Ômega, procurou-se avaliar se o comportamentos destes funcionários diferem de acordo com sua origem, o que indicaria caso verdadeiro diferenças culturais entre a Empresa Alfa e o Banco Ômega, que interfeririam na relação que os mesmos possuem com as gerenciadoras. Desta maneira, o Grupo 1 relacionado nos gráficos representa os ex-integrantes da Empresa Alfa, o Grupo 2 os antigos funcionários do Banco Ômega, e Total a soma das duas populações (Empresa Alfa e Banco Ômega).

Para diagnosticar os fatores internos do Banco Ômega que interferiram no relacionamento com as gerenciadoras, escolheu-se um critério de seleção para análise dos gráficos do Anexo B, expresso a seguir:

Se a proporção de

Nunca + Poucas Vezes > > Sempre + Muitas Vezes

o fator é significativo para análise do problema. A frequência Algumas Vezes representa a incerteza, portanto, quanto menor for, mais definidas as tendências apontadas pela variação de frequências.

Em contrapartida, se

Nunca + Poucas Vezes < < Sempre + Muitas Vezes

O fator não é significativo para explicar o problema. Da mesma maneira, quanto menor for a frequência Algumas Vezes, mais definida é a tendência.

E finalmente, quando,

Algumas Vezes > = Sempre + Muitas Vezes,

e ao mesmo tempo

Algumas Vezes > = Nunca + Poucas Vezes,

Não é possível afirmar qualquer posicionamento, devido à incerteza da frequência Algumas Vezes (não reflete opinião firme sobre o assunto)

Ou quando

Nunca + Poucas Vezes = Sempre + Muitas Vezes

Também não se pode afirmar nada quanto ao fator para explicar o problema, devido à divisão das opiniões.

## 11. OS RESULTADOS DA PESQUISA

Dado que desmembramos o problema objeto do estudo de caso em dez perguntas secundárias, analisaremos o problema mediante a análise dos resultados para cada uma dessas perguntas.

### **Pergunta 1: Quais são as competências essenciais do Banco Ômega?**

As entrevistas realizadas com os gerentes através de questionários abertos revelaram uma boa coincidência das respostas dos entrevistados (seis pessoas), o que indica que existe uma boa compreensão de quais são as competências do Banco Ômega que levam à vantagem competitiva, a saber:

- Tecnologia
- Marketing
- Eficiência de gestão

Desta maneira, é possível inferir que, na medida em que os funcionários do Banco Ômega possuem um bom entendimento das competências essenciais da empresa, suas ações sobre os prestadores de serviços tenderão a manter preservadas estas competências no ambiente interno, não alterando o seu potencial competitivo.

### **Pergunta 2: A quarteirização foi realizada preservando as competências essenciais no Banco Ômega?**

Com relação as duas primeiras competências, estão rigorosamente mantidas no ambiente interno da empresa; não possuindo qualquer relação com as atividades desempenhadas pelas gerenciadoras; portanto estão preservadas. A tecnologia bancária que faz do Banco Ômega um líder de mercado está relacionada com a atividade principal da empresa, que é a entrega de produtos e serviços bancários informatizados; o marketing está ligado à marca do Banco Ômega, valorizada e reconhecida inclusive no mercado internacional.

A última competência pode ser afetada através de relações com as empresas terceirizadas, pois os funcionários do Banco Ômega buscarão atingir esta eficiência tanto no ambiente interno da empresa quanto com os seus prestadores de serviços. Assim, todas as ações da Área de Engenharia e Manutenção do Banco Ômega estarão direcionadas para a preservação desta eficiência.

Dentro desta ótica de busca pela eficiência, das respostas obtidas através de questionários abertos, é possível perceber que há entre os entrevistados uma certa discordância com relação ao que pode ser terceirizado, mas isto é no nível das tarefas (foi citado por exemplo a tarefa de contratação através de valores de alçada) ou de parte da atividade (exemplo da gestão do prédio administrativo, pelo caráter estratégico), e não da atividade em si.

De maneira geral, as pessoas concordam com a terceirização da gestão de obras e manutenção, no sentido que ela não afetou significativamente a eficiência da gestão. Foi citado que o processo demanda ajustes contínuos, mas estes são menores com relação ao conceito principal da terceirização.

**Pergunta 3: A ênfase da organização nas competências essenciais teve intensidade adequada? Ou a rigidez da sua aplicação ignorou outros aspectos da relação com a terceirizada que acabaram prejudicando a qualidade dos serviços entregues pelas gerenciadoras?**

Dado que somente a eficiência da gestão tem interferência direta sobre a terceirizada, as perguntas fechadas feitas aos entrevistados abordaram somente esta competência. Os resultados presentes nos gráficos do Anexo B indicam uma forte influência da aplicação desta competência sobre os resultados da terceirização. Ou seja, há uma constatação que a busca pela eficiência, que se traduz em utilizar os recursos disponíveis da melhor maneira possível, tenha sido feita de maneira agressiva demais através de redução de custos, o que interfere na qualidade dos serviços.

**Pergunta 4: Os gestores banco assumiram seu papel de coordenadores do sistema de valor? Ou simplesmente abdicaram das tarefas de controle, apenas exigindo os serviços conforme especificação?**

Da análise dos gráficos do Anexo B, é possível detectar que de maneira geral as pessoas assumem a coordenação das empresas gerenciadoras. Entretanto, há uma diferença no empenho que os funcionários oriundos da antiga Empresa Alfa (Grupo 1) e os funcionários do Banco Ômega (Grupo 2) demonstram na coordenação dos fornecedores, e na preocupação de geração de valor na cadeia de valor. Tal diferença pode ser observada comparando a dimensão da frequência Sempre + Muitas Vezes em ambos os grupos, sendo a mesma menor no Grupo 1.

**Pergunta 5: A quarteirização foi bem analisada/ planejada antes de sua implantação (ou seja, na fase de procura de fornecedores e contratação), de maneira a contemplar desde o início requisitos mínimos para evitar custos de transação posteriores no monitoramento e reforço da relação?**

Quanto ao primeiro requisito mínimo para evitar altos custos de transação, que é a escolha das empresas, não há indícios de que este seja o problema (Anexo B).

Com relação à adequabilidade dos contratos formais, idem, não há indícios de que os contratos são ineficientes, e que por isto dificultaram a relação (Anexo B). Em complemento ao que indica o questionário fechado, as entrevistas abertas revelam de maneira geral que mesmo que os contratos contemplassem todas as situações, ainda assim eles seriam incompletos, pois é impossível prever tudo. Além disto, contata-se também o efeito da racionalidade limitada. Como saída para estas limitações dos contratos, os gerentes apontaram o reforço da relação de parceria, que se consegue mediante o estabelecimento de confiança entre as partes.

A questão da especificidade das habilidades necessárias para a prestação de serviços permaneceu indefinida; as respostas obtidas não permitem fazer qualquer consideração, devido à indefinição da frequência Algumas Vezes, que predominou no total de respostas.

Somente a dificuldade de monitorar as gerenciadoras através de indicadores de performance dos contratos pareceu afetar a relação, incrementando os custos de transação (Anexo B).

**Pergunta 6: Existia compatibilidade entre as culturas das gerenciadoras e do banco, de maneira a reduzir o efeito das resistências internas ao que não pertence aos paradigmas da organização?**

Da análise dos gráfico do Anexo B, observa-se que as questões culturais de maneira geral não são tão expressivas; não é possível afirmar que há uma incompatibilidade cultural que determine o insucesso da relação de parceria. Entretanto, os dados apontam que há uma maior afinidade cultural entre os funcionários do Banco Ômega (Grupo 2) e as gerenciadoras do que entre os ex-funcionários da Empresa Alfa (Grupo 1) e as gerenciadoras. Em particular, as opiniões parecem bastante divididas no Grupo 1 (porcentagens iguais da frequência Nunca + Poucas Vezes e Sempre + Muitas Vezes, e porcentagem da frequência Algumas Vezes elevada).

**Pergunta 7: O fato de empresas externas não vivenciarem a cultura corporativa do banco prejudicou a qualidade dos serviços prestados pela perda de compreensão compartilhada? Em particular, os ex-funcionários que foram reaproveitados nas gerenciadoras fizeram a diferença no sentido de manutenção da cultura do Banco Ômega?**

As opiniões dos Grupos 1 e 2 são opostas com relação à esta questão. O Grupo 1 revela uma tendência de perda da identidade cultural do Banco Ômega nas gerenciadoras, ao passo que no Grupo 2 as opiniões indicam que as gerenciadoras ainda preservam a cultura do Banco, de maneira a dirigir os serviços de acordo com o que é importante para a organização. Esta diferença no posicionamento pode revelar uma diferença cultural residual entre os integrantes do Grupo 1 e do Grupo 2.

Com relação ao reaproveitamento de funcionários do Banco na estrutura das gerenciadoras, observa-se que o Grupo 2 tende a enfatizar que os mesmos ajudaram na manutenção da cultura do Banco nas gerenciadoras, ao passo que esta impressão é bem menor no Grupo 1. Este resultado reforça a possível diferença cultural entre os dois grupos.

**Pergunta 8: Os comportamentos políticos dos gestores do Banco Ômega sobre as gerenciadoras foram lícitos, sem abusos de poder visando atingir interesses individuais ou de coalizões?**

Com relação ao poder de conhecimentos, ativos, expertises, não há indícios de comportamentos abusivos por parte dos gestores acerca da dependência das gerenciadoras.

Com relação ao poder dos relacionamentos na rede do Banco Ômega, também não é possível fazer tal afirmação; entretanto, pode-se afirmar que as pessoas já pertencentes ao Banco Ômega utilizam muito mais esta forma de poder do que os ex-funcionários da Empresa Alfa.

Entretanto, quando falamos do poder do Banco Ômega enquanto instituição, os entrevistados indicaram que o mesmo é utilizado intensivamente, de maneira que as negociações tem um caráter mais impositivo.

**Pergunta 9: Os funcionários do banco (de todos os níveis) estavam motivados e preparados para as novas atribuições que lhes foram exigidas no processo de quarteirização?**

Com relação à habilitação e empenho dos gerentes enquanto líderes para conduzir o processo de quarteirização, as opiniões de ambos os grupos estão bastante divididas (Anexo B). Entretanto, os dados revelam uma leve tendência para a existência de problemas de liderança. Isto pode ser visto mais nitidamente na questão da postura ativa dos gerentes quanto a eliminar resistências internas ao trabalho das gerenciadoras. A frequência Nunca + Poucas Vezes é um pouco maior do que a frequência Sempre + Muitas Vezes, em ambos os grupos.



Com relação à habilitação dos funcionários como um todo, o questionário fechado do Anexo B não indica que isto seja um problema significativo. De maneira geral, os funcionários se julgam conscientes e habilitados para as novas habilidades que são requeridas para realizar a gestão dos quarteirizados. Entretanto, na entrevistas abertas, três gerentes entre seis levantaram a inadequação dos gestores enquanto gerentes dos processos. Assim sendo, a habilitação dos funcionários permanece uma questão indeterminada, não é possível detectar qualquer posicionamento, devido à contradição das opiniões dos funcionários e gerentes.

Entretanto, os dados do Anexo B demonstram um problema na valorização do trabalho daqueles que permaneceram no Banco Ômega para realizar a gestão destes contratos. Ao sentir que as suas atividades não tem relevância para a empresa, e que a sua carreira profissional / remuneração estão estagnadas, os gestores podem desenvolver um problema de motivação que afetará o seu empenho no sucesso da relação de quarteirização.

**Pergunta 10: Conseguiu-se estabelecer um bom relacionamento interpessoal entre os funcionários Banco e empresas gerenciadoras, propício para o desenvolvimento da relação de parceria?**

Pelas proporções apresentadas nas distribuições de frequência do Anexo B, não é possível afirmar que há um problema de relacionamento interpessoal entre as gerenciadoras e o Banco. Entretanto, há uma maior afinidade entre os funcionários do Banco Ômega (Grupo 2) e as gerenciadoras do que entre os ex-funcionários da Empresa Alfa (Grupo 1) e as gerenciadoras. Em particular, as opiniões parecem bastante divididas no Grupo 1 (porcentagens iguais da frequência Nunca + Poucas Vezes e Sempre + Muitas Vezes).

## 12. CONCLUSÃO

### 12.1. Descobertas da pesquisa

*Quais são os fatores internos do Banco Ômega que estão influenciando a qualidade dos relacionamentos com seus parceiros de negócios, e levando à internalização da gestão de terceiros na área de serviços administrativos gerais?*

Da análise dos resultados da pesquisa de campo, é possível relacionar os seguintes fatores:

#### **Principais fatos detectados:**

- A ênfase sobre a eficiência da gestão do Banco Ômega

Conforme já mencionado na revisão bibliográfica, explorar os diferenciais competitivos é o que faz as empresas se diferenciarem da concorrência. Problemas ocorrem quando a ênfase excessiva sobre a competência leva à uma certa miopia com relação aos demais fatores que podem alterar os resultados das empresas. No caso estudado, as reduções de quadros de funcionários e a redução nos valores de contratos das gerenciadoras fazem parte da busca pela eficiência administrativa. Numa época de acirramento da concorrência no mercado interno, atingir a eficiência máxima na administração de custos operacionais passa a ser uma questão crucial para o sucesso dos bancos.

Entretanto, o que se observa com relação as áreas de serviços de engenharia e manutenção dos bancos de uma maneira geral é que nas duas últimas décadas os dirigentes tem promovido ações contínuas sobre estas estruturas, buscando incessantemente eficiência na gestão dos custos. E que o caminho para a solução deste problema tem sido árduo, com soluções pouco eficazes na questão do equacionamento das necessidades de produtividade da indústria bancária com a oferta de mão de obra.

O estudo de caso em questão indica que o ponto de equilíbrio entre os custos das contratações de gerenciadoras e de manutenção de pessoal próprio e a qualidade

dos serviços prestados parece não ter sido encontrado; ao contrário, segundo a opinião dos entrevistados, o Banco Ômega parece ter “passado do ponto” na otimização dos seus recursos produtivos. Nos questionários abertos, alguns entrevistados ressaltaram este problema, citando que quando se paga pouco, as empresas tomam providências para garantir a sua lucratividade, o que num primeiro momento significa rotatividade do quadro de funcionários, contratação de pessoas com menos experiência. Ainda outros entrevistados citaram o subdimensionamento das equipes internas

#### - O uso do poder da instituição

Existem indícios de que o Banco Ômega utiliza de práticas impositivas para fazer com que as gerenciadoras aceitem as suas solicitações. O que tem um efeito maléfico, no sentido que as empresas acabam aceitando coisas que muitas vezes não podem cumprir (conforme exemplo citado num questionário aberto, obras cujo prazo é reduzido pelo Banco Ômega sem observar as condições das empresas para cumprirem estes prazos, ou ainda negociações contratuais muito apertadas, que inviabilizam o contrato). A repetição de acordos não cumpridos traz desgaste à relação entre Banco e gerenciadoras, o que vai minando aos poucos a confiança entre as partes, imprescindível para o estabelecimento de uma relação de parceria.

Além disto, existe um outro aspecto. Segundo CALDAS (2002), o poder é mais eficaz quando pouco exercido. Quando exerce o poder que tem de maneira excessiva, o Banco Ômega acaba progressivamente perdendo a sua força junto às empresas.

#### - Problemas motivacionais dos recursos humanos

Os questionários fechados apontam uma percepção por parte dos funcionários de desvalorização do Banco Ômega com relação às suas atividades. Se a cada ano o tamanho das equipes internas é reduzido e o volume de trabalho aumenta, se a empresa não dá sinais de valorização do trabalho das equipes (através de

promoções, aumentos, deferências, etc..) e ainda levando em conta a especificidade do serviço que desempenham no Banco, que tem pouca empregabilidade no mercado externo, as pessoas de maneira geral se sentem ameaçadas quanto à estabilidade dos seus empregos. Se o emprego não motiva por si só, a possibilidade de perdê-lo certamente traz ansiedade excessiva e medo; e isto reduz a motivação das pessoas para realizar o papel de gestores das empresas quarteirizadas de maneira eficaz.

- Monitoramento da performance dos prestadores de serviço por indicadores

O fato dos indicadores de qualidade dos contratos não serem eficientes prejudica a tarefa de coordenação das atividades das gerenciadoras, por falta de parâmetros objetivos que possibilitem ao gestor monitorar o desempenho dos mesmos. Se desde o início da relação estes indicadores nunca funcionaram, os comportamentos oportunistas por parte da gerenciadora tem maior espaço para proliferarem, devido à falta de controle sobre as suas atividades.

#### **Demais considerações:**

Embora não tão claros como se tornaram os fatos acima mencionados para o diagnóstico do problema de pesquisa, outras questões merecem uma análise mais aprofundada, a serem abordadas em estudos posteriores.

Os resultados obtidos sobre a influência da cultura não permitem afirmar que a cultura foi um fator que influenciou negativamente o relacionamento entre os parceiros. Entretanto, sua influência sobre a qualidade do relacionamento é clara; observando os indicadores de cultura pertencentes ao Grupo 1, observa-se que a cultura deste Grupo está muito mais próxima das gerenciadoras do que a cultura do Grupo 2; e isto ocorre pelo fato que as empresas gerenciadoras tiveram sua origem através deste grupo. Assim sendo, é possível dizer que a cultura influenciou, mas não foi determinante para o insucesso das relações com as empresas quarteirizadas.

É possível que nas diferenças culturais entre os Grupos 1 e 2 esteja a origem das diferenças encontradas no empenho de coordenação da cadeia de valor, de estabelecimento de relacionamentos interpessoais de confiança, bem como de habilitação dos funcionários para exercer os papéis de gestão. Desta maneira, por apresentar possíveis relacionamentos com as demais questões deste trabalho, a cultura organizacional é um fator relevante e que não pode ser ignorado na melhoria do relacionamento do Banco Ômega com os prestadores de serviços.

Uma outra questão que merece estudos posteriores é o empenho dos gerentes na liderança do processo. Qualquer mudança organizacional necessita de forte empenho dos líderes na condução do processo. Entretanto, não se consegue tal compromisso sem que haja de fato aceitação do projeto pelos mesmos.

Unindo todos os fatores mencionados acima e seus efeitos na relação com as empresas quarteirizadas, o resultado é o aumento progressivo dos custos de transação no monitoramento e negociação com as empresas. Como um exemplo destes custos temos o aumento das despesas autorizadas pelo gerenciador, o tempo extra em que os gestores internos gastaram nos seus conflitos com as gerenciadoras, as contratações à parte para cobrir tarefas que as gerenciadoras não deram conta, os atrasos na entrega dos serviços devido à não fiscalização dos mesmos pelas empresas, o desgaste do gestor Banco com o cliente final, que fica insatisfeito com a qualidade dos serviços prestados pelas gerenciadoras, entre diversos outros custos imponderáveis.

## 12.2. Um paralelo com a indústria automobilística

Em “A Máquina que Mudou o Mundo”, WOMACK (1992) revela as razões pelas quais as montadoras japonesas se sobressaíram com relação às ocidentais, através do seu revolucionário sistema de produção (lean manufacturing), que acabou suplantando o sistema de produção de veículos em massa. Tal sistema de produção não só maximiza a eficiência, que era o principal objetivo da produção em massa, mas também maximiza a flexibilidade, sendo mais ágil, inovador e capaz de enfrentar ambientes mais orgânicos.

Para tanto, WOMACK estabelece comparações entre a produção em massa e a produção enxuta, ou “lean manufacturing”, que são sumarizadas abaixo:

Produção em Massa	Produção Enxuta
Forte divisão e especialização do trabalho.	Atuação do chão de fábrica engloba várias atividades: grupos de montagem. Maior flexibilidade operacional.
Segregação entre os que pensam (engenheiros, gerentes) e os que executam (operários).	Incentivo à participação do chão de fábrica e dos fornecedores na concepção das atividades. Valorização do conhecimento de quem executa a fabricação.
Pessoas de chão de fábrica não possuem qualificações, portanto não tem perspectivas de carreira na organização.	Investimento na qualificação dos operários. Equipes dinâmicas, capacitadas com muitas expertises. Encarregamento e remuneração de acordo com o tempo de serviço, não com relação à função específica que desempenham.
As pessoas e as empresas são descartáveis; quem não aceitar as regras do jogo está fora automaticamente. As relações com os fornecedores são de curto prazo.	Os empregos são vitalícios. Os fornecedores possuem contratos de longo prazo. Respeito pelas pessoas, ênfase na boa administração de recursos humanos
As relações com fornecedores são isentas de qualquer grau de relacionamento. Preço, confiabilidade da entrega e qualidade do produto aceitável são os fatores que determinam o sucesso das transações.	Ênfase no relacionamento entre as partes. Confiança e parceria são peças chave. Preço não determina a qualidade da transação, a qualidade do produto é imprescindível (buscam eliminar erros de qualquer natureza, investigam as causas dos erros para erradicá-los – melhoria contínua).
“Manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Uso intenso do poder de barganha da corporação frente ao fornecedor, achatamento do lucro do mesmo.	Substitui o poder nas negociações por uma estrutura racional e consensual de análise conjunta de custos, determinação de preços e compartilhamento de lucros. Os fornecedores são empresas independentes, porém centros reais de lucros.
Grandes corporações e seus fornecedores adeptos da filosofia “cada um por si” (ADAM SMITH). Montadoras não conhecem as técnicas de fabricação dos fornecedores. Fornecedores ocultam as informações de sua produção. Relações antagônicas entre fornecedor e montadoras.	Embasada na interdependência entre as partes; a interdependência leva ao interesse de ambas as partes de melhorar constantemente o desempenho. Para que isto ocorra, a comunicação flui aberta: há compartilhamento de informações de produção entre as empresas. Relações colaborativas entre as partes.

Quadro 9 – Diferenças entre produção em massa e produção enxuta

Fonte: WOMACK, J. P. A máquina que mudou o mundo. Editora Campus, 1992.

Analisando as descobertas desta pesquisa expressas no item 12.1. sob a luz dos conceitos expressos acima, e guardadas as diferenças de natureza das indústrias analisadas (bancária/ serviços X automobilística/ fabril), percebe-se que as mesmas possuem características próximas de um modo de produção em massa, ao invés do um modo de produção enxuta. E isto não é por acaso. A produção em massa vem do modelo racionalista/ mecanicista de gestão, fortemente arraigado no modo de pensar ocidental. Apesar de muito se dizer sobre o fim do “fordismo”, e sobre o primitivismo de modelos “tayloristas” nas organizações, tais modelos de gestão empresarial permanecem muito vivos nas empresas contemporâneas do ocidente (CALDAS, 2002).

Assim, pode-se inferir que o Banco Ômega é um exemplo deste tipo de gestão. A ênfase na produtividade máxima acima de todas as coisas, nos custos reduzidos dos serviços, a maneira com que lida com a dependência dos funcionários e fornecedores em relação à instituição, o tratamento que dispensa aos recursos humanos da empresa, a maneira com que acompanha a performance dos fornecedores, com pouca preocupação com a qualidade dos processos dentro destas empresas, todos estes ingredientes expressos no item 12.1 caracterizam um modo de gestão individualista (“cada um por si”), imediatista e pouco voltado para as relações humanas.

Embora tal modelo tenha obtido excelentes resultados na era industrial, não se pode afirmar a sua eficácia nas circunstâncias atuais. Segundo CALDAS (2002), o modelo mecanicista de gestão funciona em ambientes estáveis e previsíveis. Em ambientes mais turbulentos e complexos, característicos da era contemporânea, modelos mais humanistas obtêm melhores resultados. Dentro deste contexto, o sistema de produção enxuta concebido pelos japoneses é prova da eficácia de uma administração mais voltada para os recursos humanos.

Por fim, chega-se a conclusão que o relacionamento conflituoso que o Banco Ômega mantém com os seus parceiros quarterizados, no caso em estudo as gerenciadoras de serviços de engenharia e manutenção, se deve ao seu modelo de gestão empresarial, que torna o trabalho árduo, opressivo e pouco

recompensador, tanto para os funcionários da empresa, quanto para os seus fornecedores.

### 12.3. Contribuições da pesquisa

Através do diagnóstico exposto acima, esta pesquisa busca auxiliar a tomada de decisões do Banco Ômega com relação ao assunto quarteirização, caso o mesmo decida adotar esta estratégia para gestão dos seus negócios não essenciais. Para que a quarteirização funcione devidamente, seria aconselhável que a empresa considerasse os fatores relatados.

Embora restrita a um caso bastante particular da indústria bancária, a pesquisa concebida neste estudo pode fornecer subsídios para trabalhos posteriores sobre os relacionamentos das organizações com empresas terceirizadas/ quarteirizadas, seja qual for o ramo de atividade das empresas.

Ainda, num contexto mais amplo para o Banco Ômega, a pesquisa revela problemas na gestão que não afetam somente os seus relacionamentos com os parceiros terceirizados e funcionários; provavelmente sua postura gerencial pode causar problemas com qualquer entidade com que se relacione. O cuidado deve ser redobrado para que os fatores internos do Banco Ômega descobertos nesta pesquisa não prejudiquem o seu relacionamento com os seus clientes.

### 12.4. Limitações da pesquisa

A pesquisa em questão possui as seguintes limitações:

- As entrevistas foram feitas somente no Banco Ômega, sendo assim, os diagnósticos acima levantados estão balizados no ponto de vista desta organização; a visão tenderá a amenizar os problemas internos da empresa. Para que houvesse um diagnóstico mais preciso, poderia ter sido realizado entrevistas com as empresas gerenciadoras, para que os diferentes pontos de vista da relação pudessem ser considerados.



- A pesquisadora é um elemento participante do estudo de caso; sua condição de participante pode inibir a sinceridade dos depoimentos coletados. Como resultado, as repostas podem não retratar a realidade de maneira fiel.
- Como qualquer pesquisa qualitativa, existe uma subjetividade na análise que não pode ser desconsiderada. Cada entrevistado pode ter uma interpretação diferente sobre as frases e questões dos questionários, assim, as respostas não estão livres dos vieses de percepção. Mesmo contando com a presença da pesquisadora em campo para dirimir eventuais dúvidas sobre o conteúdo das frases, não é possível conter estas diferenças. Ainda a própria pesquisadora pode interpretar os dados de acordo com a sua visão, agregando ainda mais erros de percepção no diagnóstico.
- E por fim, a pesquisa carece de uma multiplicidade de fontes de evidências para sustentar as mesmas. Por exemplo, evidências fortes são detectadas numa entrevista, mas corroboradas por documentos, arquivos, provas físicas, observação direta, entre outras fontes que encadeadas reforçam a força das evidências.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDER, M. & YOUNG, D. Outsourcing: Where's the Value? Long Range Planning, vol. 29, 728-730, 1996.

ANSOFF, I. & MC DONNELL, E. Implementing Strategic Management, 2<sup>nd</sup> edition. Prentice Hall, Great Britain/ London, 1990

BACHARACH, S. B. & LAWLER, E. J. Power and politics in organizations. Jossey Bass, USA/ San Francisco, 1980.

BARTHÉLEMY, J. Os sete pecados capitais da terceirização. RAE Executivo, 63-79, vol. 3, Fev/ Abr 2004.

BERGAMINI, C. W. Motivação nas Organizações, 4<sup>a</sup> edição. Editora Atlas, São Paulo, 1997.

BERSON, W. How to built na outsourcing niche: selecting the right engagement is the key. Journal of Accountancy, p 47, nov/ 2001.

BESANKO, D. & DRANOVE, D. & SHANLEY, M. Economics of Strategy, Second Edition. John Wiley & Sons, USA/ New York, 2000.

BRAGG, S. M. Outsourcing. John Wiley & Sons, USA/ New York, 1998.

CALDAS, M. P. Slides das aulas sobre Comportamento Organizacional, Out/ 2002.

COSTA, F. & SOARES, D. L. Outsourcing estratégico: uma nova perspectiva. Revista de Administração Pública, vol 37, 99-131, jan/ fev 2003.

CRAVENS, D. W. Strategic Marketing, 5<sup>a</sup> ed, Chicago/ USA: Irwin.

DAHL, R. A . The concept of power. Behavioral Science, vol 2, pág. 201, 1957.

DAVIS, C. E. & DAVIS, E. B. & MOORE, L. A. Outsourcing the procurement through payables process. *Management Accounting*, 38- 47, July, 1998.

DOIG, S. Has outsourcing gone too far? *The Mc Kinsey Quarterly*, p 25, Autumn 2001.

DYER, J. H. Effective interfirm collaboration: How firms minimize transactions costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, Vol 16, 535-556, 1997.

EARL, M. J. The risks of outsourcing IT. *Sloan Management Review*, 26-32, Spring 1996.

EMERSON, R . M. Power dependence relations. *American Sociological Review*, 31-41, 1962.

GILLEY, M. K. & RASHEED, A. Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*, vol.26, 763-789, 2000.

GREAVES, M. F. *Strategic Outsourcing*. AMACOM, USA/ New York, 1999.

GREER, C. R. & YOUNGBLOOD, S. A . & GRAY, D. A . Human resource management outsourcing: the make or buy decision. *Academy of Management Executive*, vol, 13, 85-96, 1999.

FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. Makron/ Mc Graw-Hill, São Paulo, 1991.

HANDFIELD, R. B. & KRAUSE, D. R. & SCANNELL, T. V. & MONCZKA, R. M. Avoid the pitfalls in Supplier Development. *Sloan Management Review*, 37-49, Winter 2000.

HATCH, M. J. *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press, USA/ New York, 1997.

HENDRY, J. O custo oculto da terceirização. HSM Management, 82-90, 1997.

HITT, M. A . & IRELAND, R. D. & HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica, 1ª edição. Editora Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOOLEY, G. J. & SAUNDERS, J. A . & PIERCY, N. F. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo, 2ª edição. Prentice Hall, São Paulo, 2001.

HUBNER, M. M. Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado. Editora Mackenzie, São Paulo, 1998.

HUTT, M. D. & STAFFORD, E. R. & WALKER, B. A . & REINGEN, P. H. Case study: Defining the social network of a strategic alliance. Sloan Management Review, 51-62, Winter, 2000.

JOHNSON, G. The portable MBA in Strategy, 410-438, John Wiley & Sons, USA/ New York, 1994.

KUNDA, G. Dilemas da cultura organizacional. RAE Executivo, 78-82, vol. 2, Nov 2003/ Jan 2004.

LAABS, J. The dark side of outsourcing. Workforce, September, 1998.

LACITY, M & HIRSCHHEIM, R. The information systems outsourcing bandwagon. Sloan Management Review, 73-86, Fall, 1993.

LEI, D. & HITT, M. Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities. Journal of Management, vol.21, 835-859, 1995.

LEIBLEIN, M. J. & REUER, J. J. & DALSACE, F. Do make or buy decision matter? The influence of organizational governance on technological performance. Strategic Management Journal, vol. 23, 817-833, 2002.

MARTINS, G. A . Manual para elaboração de monografias e dissertações. Editora Atlas, São Paulo, 1994.

MELLO, C. G. Quarteirização: Um novo modismo gerencial? RAE Light, 12-16, Jan/ Fev 1995.

MILES, R. E. & SNOW, C. C. Fit failure, and the Hall of Fame. California Management Review, 10-28, Spring, 1984.

MILGROM, P. & ROBERTS, J. Economics, Organization & Management. Prentice Hall, USA/ New Jersey, 1992.

MINTZBERG, H Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações, 2ª edição. Editora Atlas, São Paulo, 2003.

MORGAN, G. Imagens da organização. Edição Executiva. Editora Atlas, São Paulo, 2000.

NORTH, D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, UK/ Cambridge, 1990.

PORTER, M. E. Competitive Advantage. The Free Press, USA/ New York, 1985.

PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. The Core Competences of the Corporation. Harvard Business Review, 79-91, 1990.

PRAHALAD, C. K. & FAHEY, L. & RANDALL, R. M. The portable MBA in Strategy, 249-269, John Wiley & Sons, USA/ New York, 1994.

QUINN, J. B. & HILMER, F. G. Strategic Outsourcing. Sloan Management Review, Summer 1994.

SILVA, W. R. Terceirização versus Integração Vertical: Teoria e Prática. NPP, Relatório de Pesquisa 14, 1997.

USEEM, M. & HARDER, J. Leading laterally in company outsourcing. Sloan Management Review, 25-36, Winter 2000.

WEBSTER, F. E. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 1-17, vol. 56, 1992.

WILLIANS, O . E. *The economic institutions of capitalism*. Free Press, USA/ New York, 1985.

WOMACK, J. & JONES, D. & ROOS, D. *A máquina que mudou o mundo*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1992.

YIN, R. K. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 2<sup>a</sup> edição. Bookman, Porto Alegre, 2001.

## ANEXOS

Anexo A: Modelo do Instrumento de Pesquisa

Anexo B: Representação gráfica dos questionários fechados  
Respostas dos questionários de perguntas fechadas

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

**Instrumento de Coleta de Dados para Dissertação de Mestrado:**  
**Estudo de caso sobre quarteirização de serviços de engenharia em bancos**

***Observações iniciais:***

Este questionário visa embasar uma pesquisa acadêmica integrante da dissertação de mestrado de Silvia Melo Takita, aluna da EAESP-FGV. Não será identificado na pesquisa a empresa objeto do estudo de caso, nem os respondentes desta pesquisa.

Data de entrega dos questionários respondidos: 12/08/2004  
(entregar em mãos para Nádia - R 4757)

***Instruções para o preenchimento:***

1) O questionário em anexo apresenta 20 perguntas sobre a relação do banco com as empresas contratadas para realizar gerenciamento de serviços de terceiros, seja para o gerenciamento de obras seja para o gerenciamento de manutenção. Portanto, os respondentes deverão analisar as questões sob o ponto de vista de gestores dos quarteirizados, independente da área na qual trabalham atualmente.

2) Para cada frase do questionário, o respondente deverá avaliar a frequência das situações apontadas, e marcar com um X o quadro de frequência que julgar correto.

Por exemplo: A cidade de São Paulo apresenta temperaturas amenas

<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Muitas vezes	<input checked="" type="checkbox"/> Algumas Vezes
	<input type="checkbox"/> Poucas Vezes	<input type="checkbox"/> Nunca

3) No verso das folhas do questionário, o respondente pode expressar outras considerações que julgar pertinente sobre o que foi questionado, caso haja necessidade.

À todos o meu agradecimento pela valiosa contribuição!



## Questionário de Perguntas Fechadas

Ítems do questionário	Frequência				
	Sempre	Muitas Vezes	Algumas Vezes	Poucas Vezes	Nunca
Os gestores das empresas quateirizadas atuam na orientação, coordenação e controle das atividades desempenhadas pelas mesmas.					
Os gestores preocupam-se com a maneira que os processos são conduzidos dentro da gerenciadora, acompanhando-os e solicitando/ propondo melhorias caso interfiram na qualidade dos serviços que lhes são fornecidos. Em muitas ocasiões atuam diretamente nos processos que julgam inadequados, ao invés de emitir ordens.					
As escolhas das empresas gerenciadoras foram as mais adequadas nas circunstâncias de oferta do mercado externo (ou seja, para selecionar as gerenciadoras, foram analisadas as opções do mercado e foram escolhidas aquelas que reuniam as condições exigidas pelo Banco)					
Os serviços desempenhados pelas gerenciadoras não requerem habilidades especiais; estão disponíveis no mercado externo e possuem ampla aplicação (por exemplo, uma gerenciadora pode fazer gestão de serviços de engenharia e manutenção numa rede de supermercados, numa indústria, etc...).					
Os indicadores de performance concebidos pelo Banco e presentes nos contratos são eficientes para acompanhar a performance dos serviços entregues pela gerenciadora, e isto é feito sistematicamente pelo Banco.					
Os contratos formais são eficientes para regulamentar a relação entre banco e gerenciadoras, auxiliando da resolução de grande parte dos conflitos entre as partes.					
A maneira com que as gerenciadoras vêem os problemas, seus diagnósticos e soluções são familiares aos gestores banco; se os mesmos estivessem conduzindo internamente os processos, provavelmente veriam os problemas de maneira parecida e suas soluções idem.					
Tanto a comunicação informal quanto a formal entre banco e gerenciadora são fáceis; falamos a mesma língua.					
As normas e procedimentos expressos do Banco e das gerenciadoras são compatíveis; não há muitos conflitos decorrentes da diferença de procedimentos.					
Mesmo sem compartilhar da vivência diária no Banco, as gerenciadoras possuem uma boa compreensão do que é essencial para o Banco e procuram inserir estes valores em cada atividade que desempenham, sem que precisemos orientar a cada atividade. Ou seja, eles "vestem a camisa".					

Questionário de Perguntas Fechadas

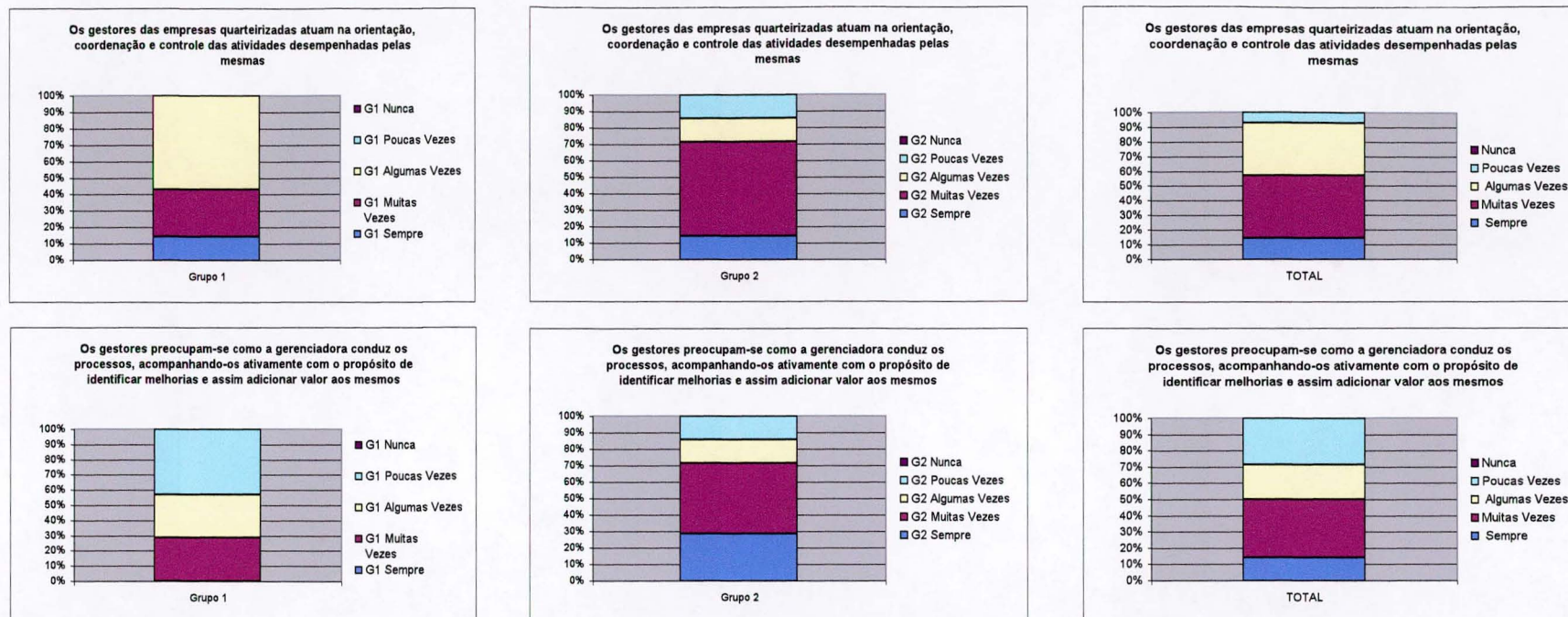
Ítems do questionário	Frequência				
	Sempre	Muitas Vezes	Algumas Vezes	Poucas Vezes	Nunca
O reaproveitamento de ex-funcionários banco na estrutura das gerenciadoras possibilitou à gerenciadora um maior esclarecimento sobre o que é importante para o Banco, pois os mesmos permaneceram fiéis à cultura original. Facilitou para que realmente as gerenciadoras " vestissem a camisa."					
Os gestores banco compartilham conhecimentos específicos/ expertises raras/ ativos específicos/ informações internas, que dizem respeito às atividades do gerenciador e estão sob seu domínio, desde que não sejam formalmente confidenciais.					
As gerenciadoras estabelecem relacionamentos formais e informais dentro da organização, sem interferência dos gestores na opinião dos grupos interessados em estabelecer laços com a gerenciadora.					
As negociações entre banco e gerenciadoras são feitas de igual para igual; na mesa de negociação, vale a habilidade de cada um de expor suas questões e os resultados normalmente convergem para um acordo onde ambas as partes ficam satisfeitas. Não é comum a imposição de determinado resultado.					
Os gerentes do banco mobilizam sua atenção e esforços no fomento da relação com as gerenciadoras, participam ativamente do processo de mudança organizacional (mudança de relação: de funcionários para empresas externas)					
Os gerentes do banco buscam eliminar focos de resistência interna com relação ao trabalho das gerenciadoras					
Os funcionários (de todos os níveis) estão conscientes e habilitados para exercer os seus papéis de gestão (as atividades migram de gestão direta sobre os serviços terceirizados para gestão das atividades dos gerenciadores), e exercem seus papéis de maneira confortável.					
Os funcionários (de todos os níveis) que permaneceram no Banco percebem que a quarteirização trouxe uma maior valorização do seu trabalho por parte do Banco (pela mudança do seu papel: de executante para gestor), que se reflete na sua carreira profissional/ remuneração					
Existe de maneira geral confiança entre as partes, de maneira até a aceitar as vulnerabilidades da gerenciadora, com expectativa do bom comportamento futuro da mesma					
As pessoas da gerenciadora e do banco são colegas no trabalho e fora dele; a convivência e o desenvolvimento da confiança possibilitam o estabelecimento de laços entre as pessoas					

### **Questionário de Perguntas Abertas**

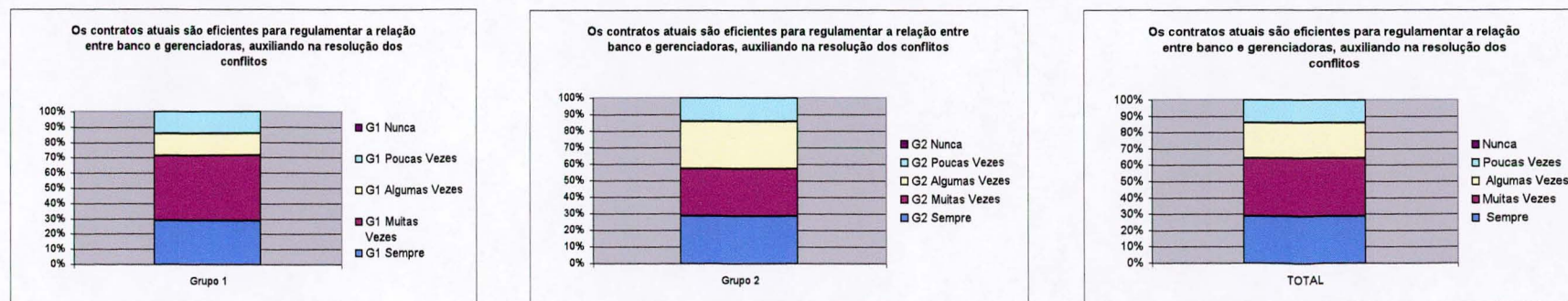
- 1) Quais são as competências essenciais do Banco Ômega?
- 2) A quarteirização foi realizada preservando as competências essenciais no Banco Ômega?
- 3) Os contratos formais são suficientes para resolver os conflitos entre Banco e gerenciadoras?
- 4) Na sua opinião, quais são os fatores internos do Banco Ômega que dificultam o relacionamento com as gerenciadoras?
- 5) Como você avalia a seleção de pessoas que ficaram no Banco para serem interfaces com as gerenciadoras? As mesmas possuem habilidades para monitorar eficientemente a performance das gerenciadoras?

## ANEXO B - Representação gráfica dos questionários fechados

Pergunta 4: Os gestores banco assumiram seu papel de coordenadores do sistema de valor? Ou simplesmente abdicaram das tarefas de controle, apenas exigindo os serviços conforme especificação?



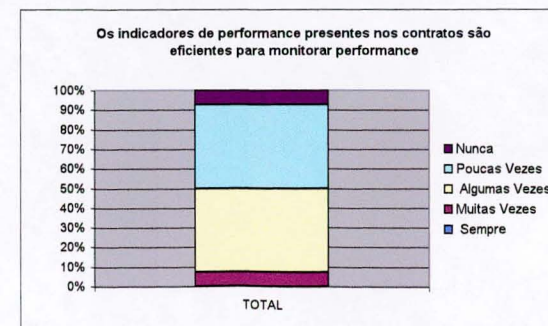
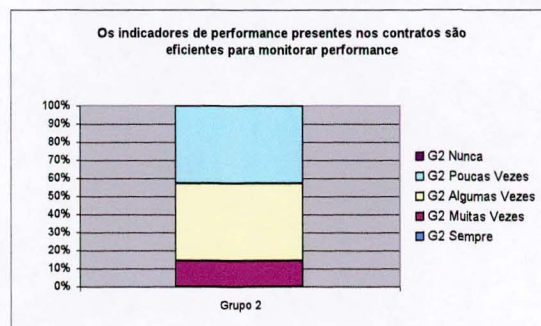
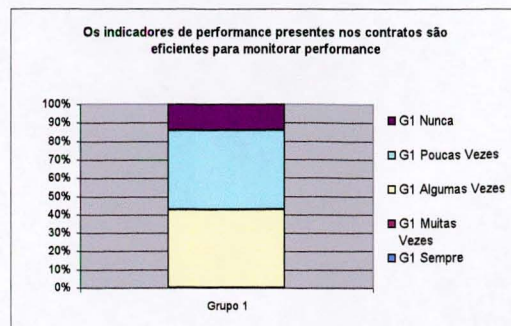
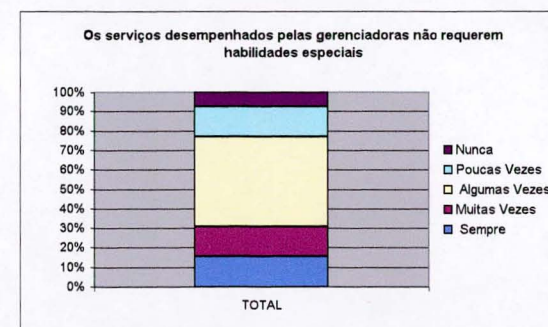
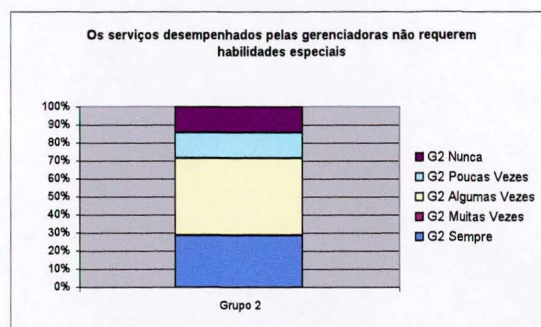
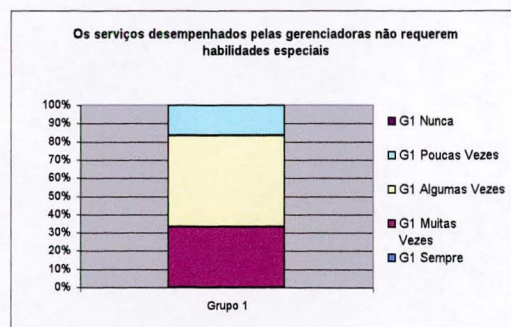
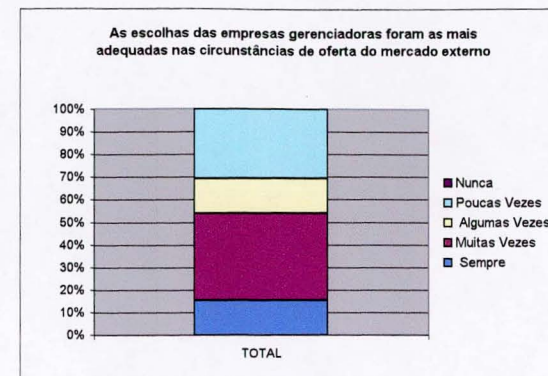
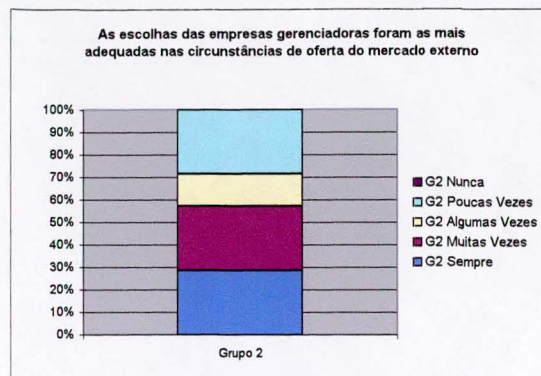
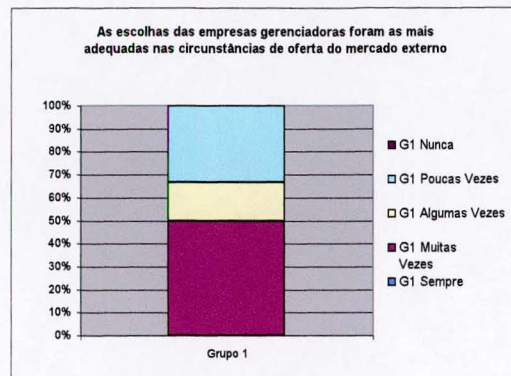
Pergunta 5: A quarteirização foi bem analisada/ planejada antes de sua implantação (ou seja, na fase de procura de fornecedores e contratação), de maneira a contemplar desde o início requisitos mínimos para evitar custos de transação posteriores no monitoramento e reforço da relação?





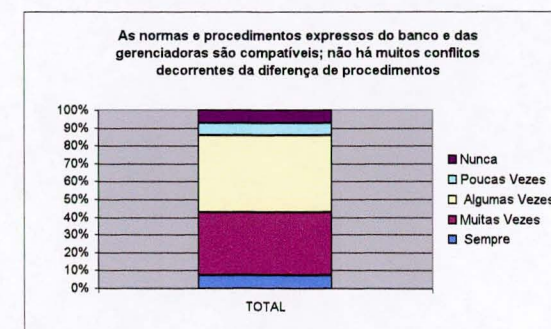
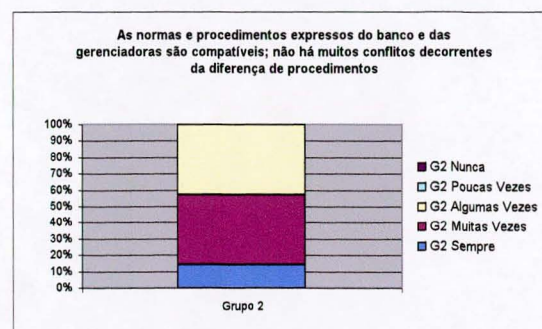
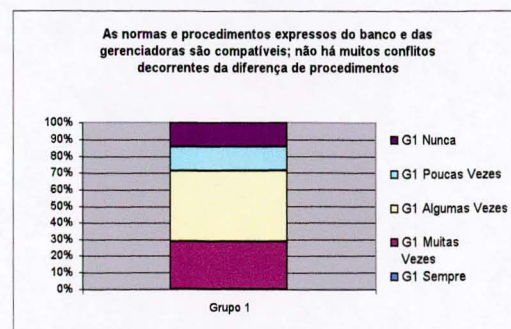
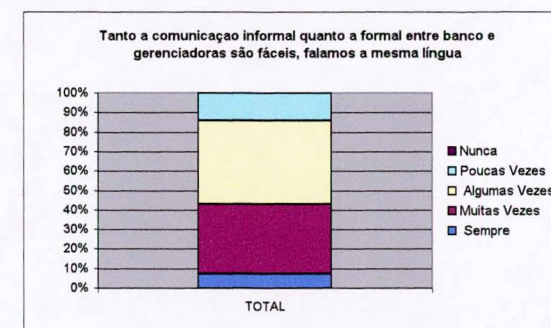
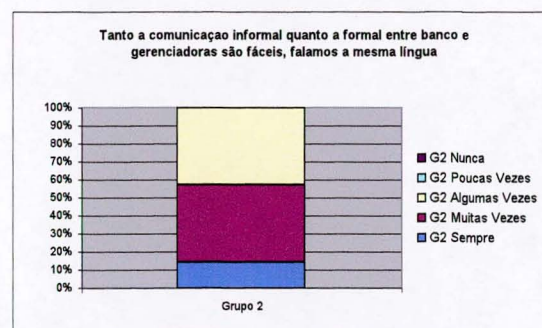
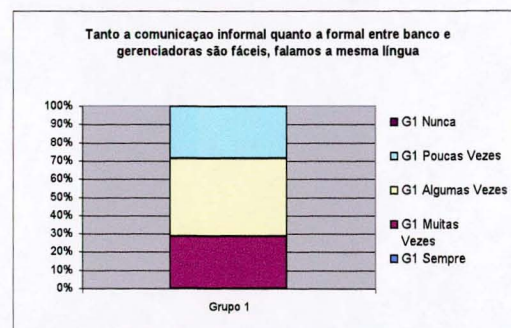
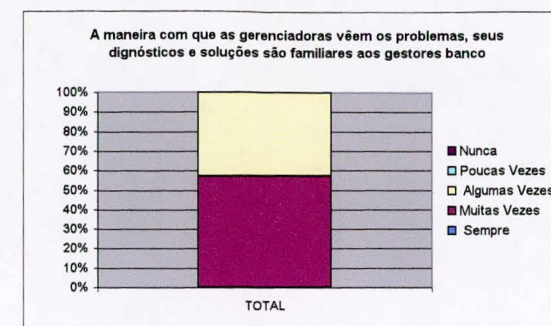
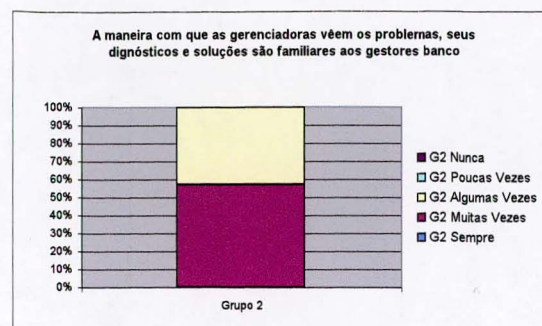
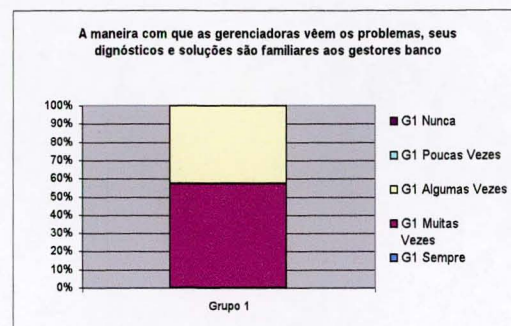
## ANEXO B - Representação gráfica dos questionários fechados

Pergunta 5: A quarteirização foi bem analisada/ planejada antes de sua implantação (ou seja, na fase de procura de fornecedores e contratação), de maneira a contemplar desde o início requisitos mínimos para evitar custos de transação posteriores no monitoramento e reforço da relação?



## ANEXO B - Representação gráfica dos questionários fechados

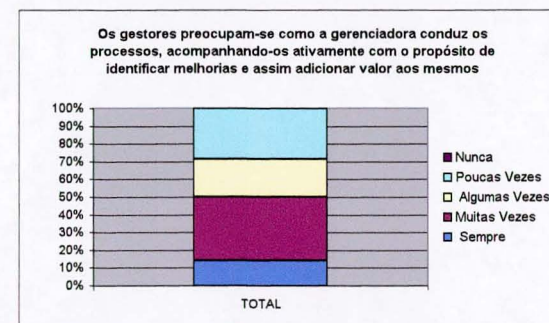
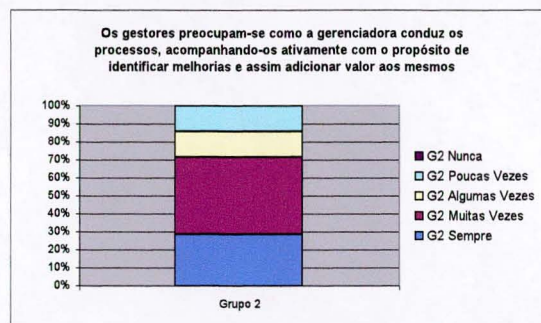
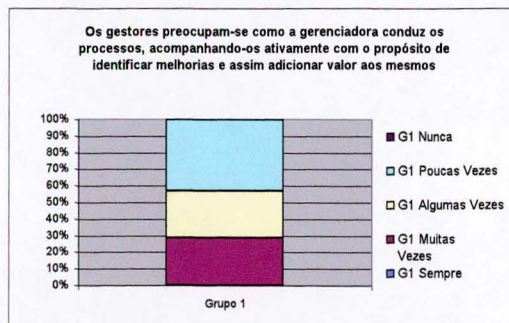
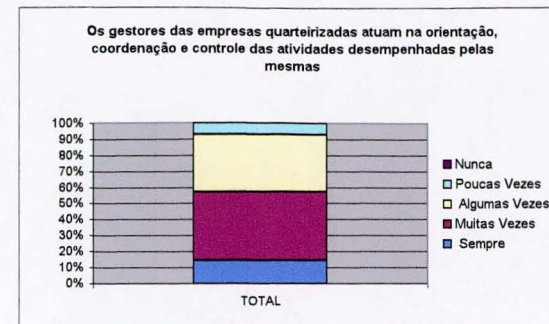
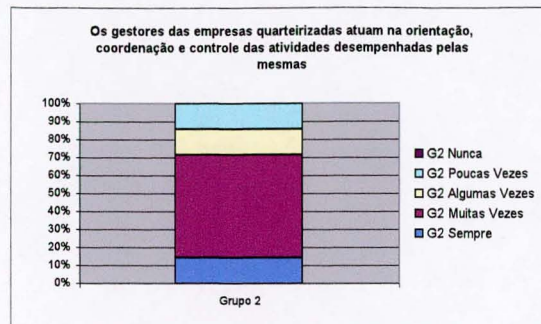
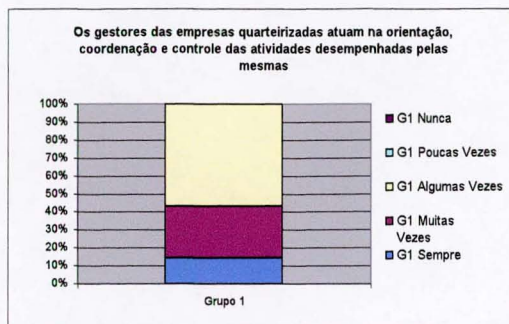
Pergunta 6: Existia compatibilidade entre as culturas das gerenciadoras e do banco, de maneira a reduzir o efeito das resistências internas ao que não pertence aos paradigmas da organização?



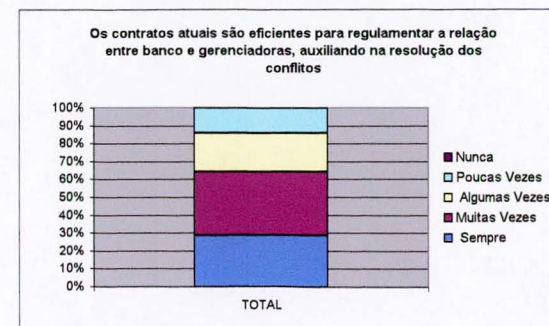
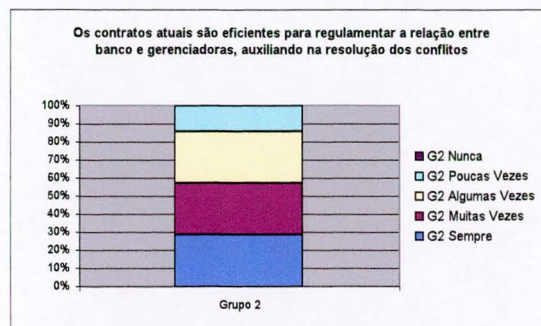
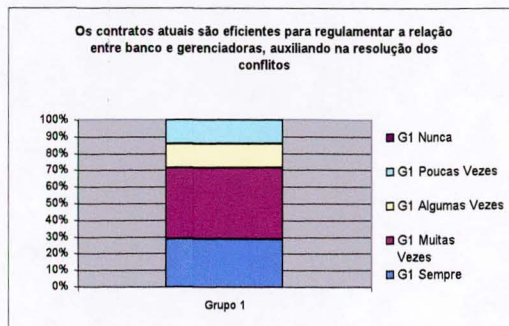


## ANEXO B - Representação gráfica dos questionários fechados

Pergunta 4: Os gestores banco assumiram seu papel de coordenadores do sistema de valor? Ou simplesmente abdicaram das tarefas de controle, apenas exigindo os serviços conforme especificação?

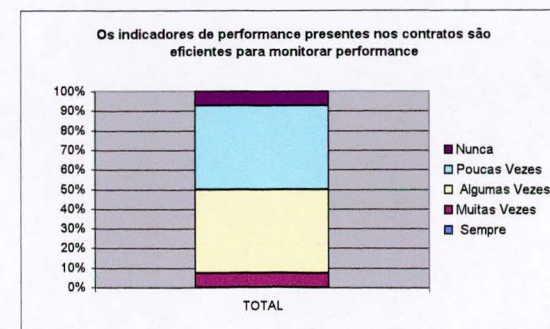
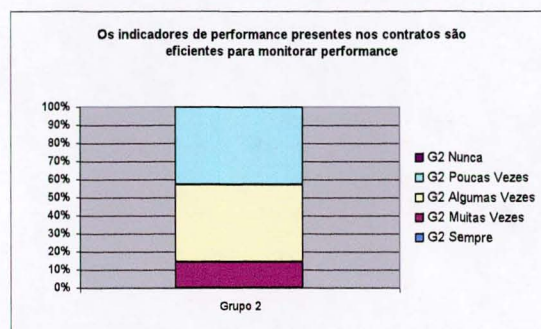
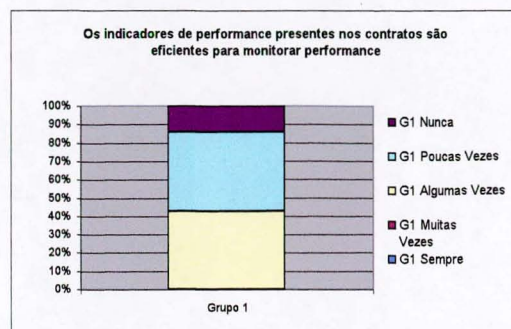
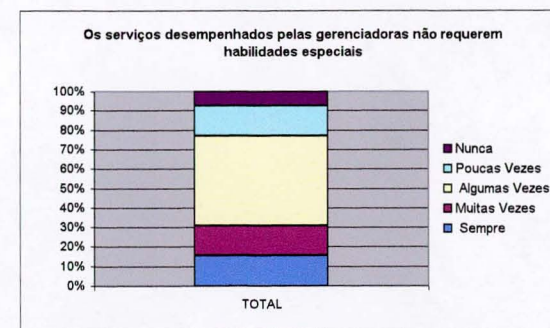
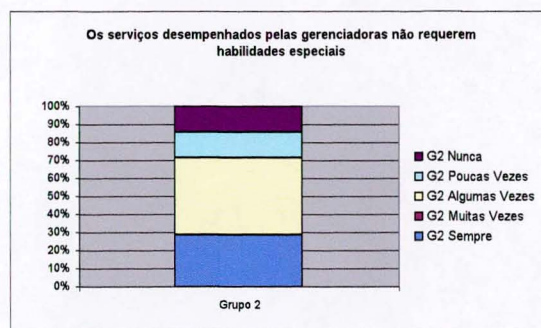
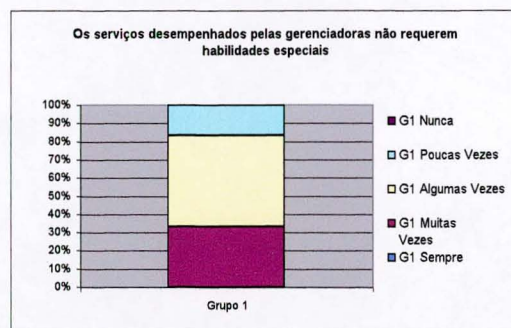
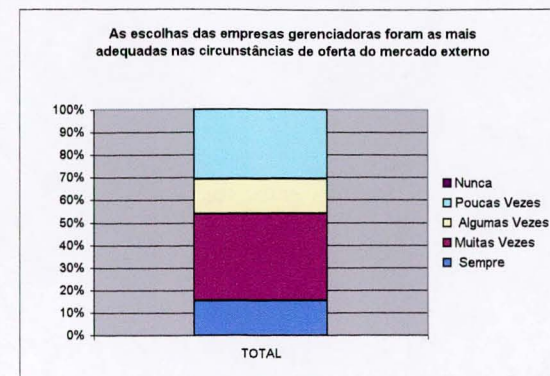
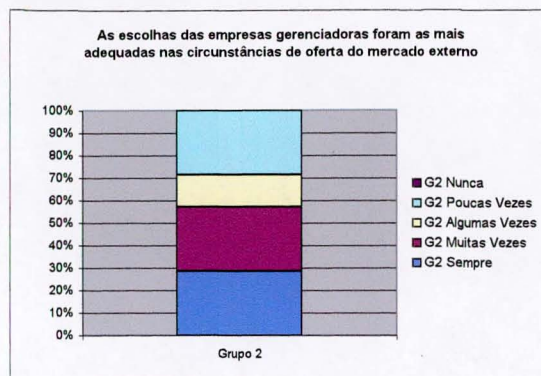
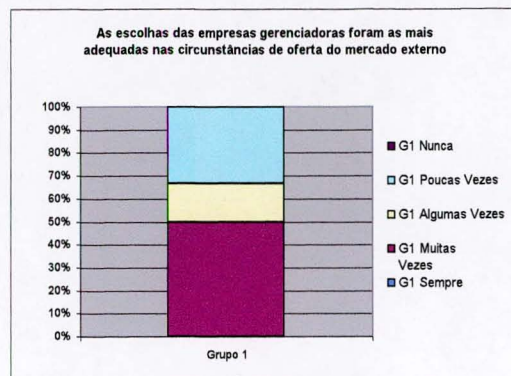


Pergunta 5: A quarteirização foi bem analisada/ planejada antes de sua implantação (ou seja, na fase de procura de fornecedores e contratação), de maneira a contemplar desde o início requisitos mínimos para evitar custos de transação posteriores no monitoramento e reforço da relação?



## ANEXO B - Representação gráfica dos questionários fechados

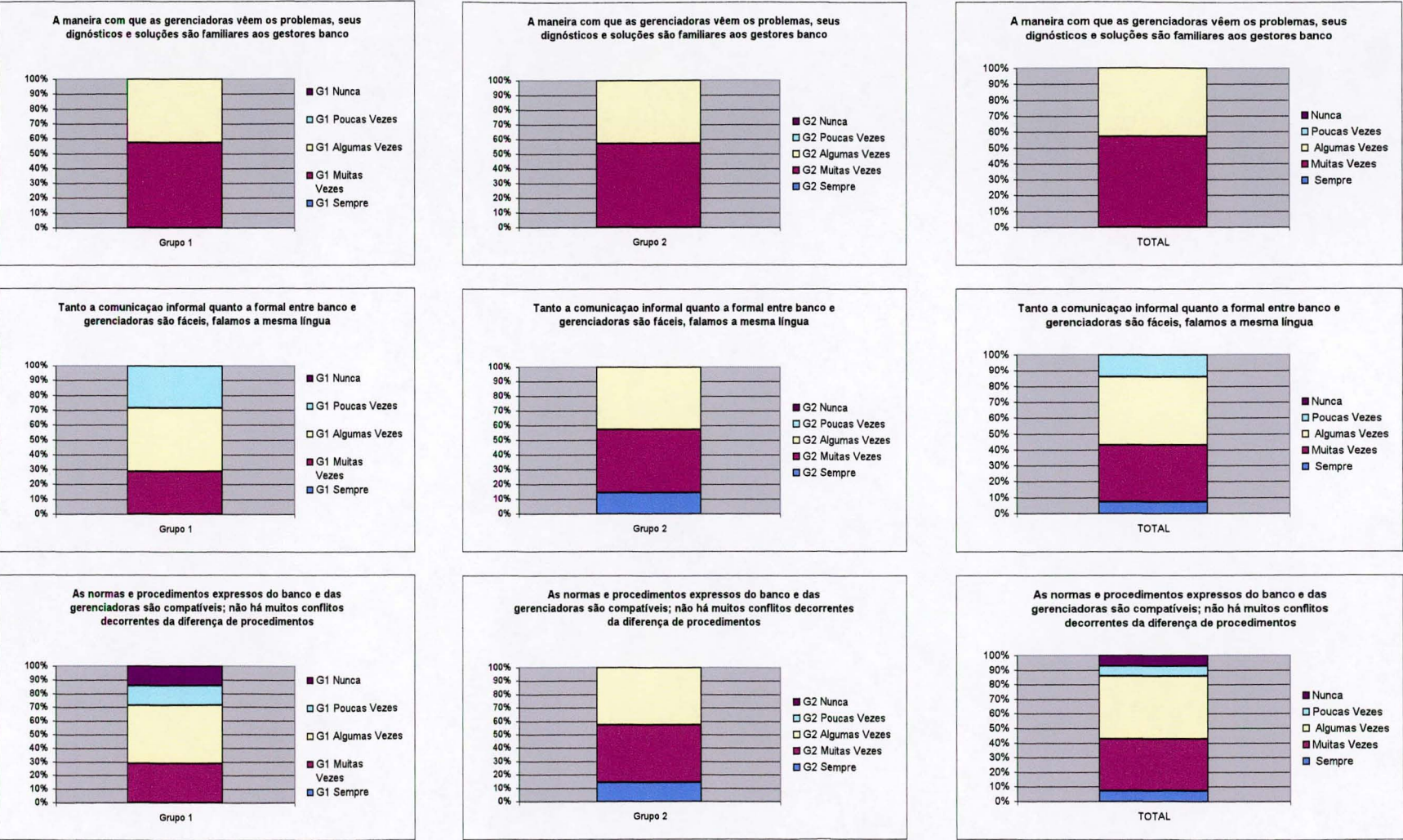
Pergunta 5: A quarteirização foi bem analisada/ planejada antes de sua implantação (ou seja, na fase de procura de fornecedores e contratação), de maneira a contemplar desde o início requisitos mínimos para evitar custos de transação posteriores no monitoramento e reforço da relação?





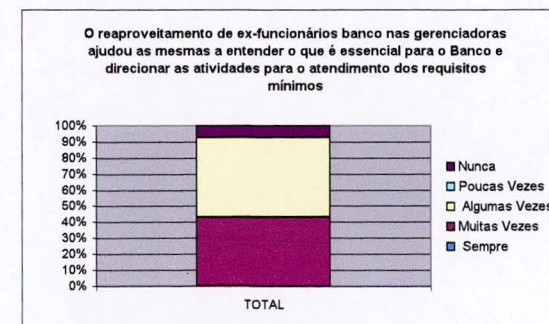
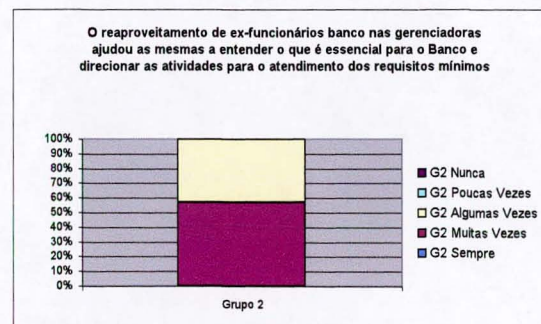
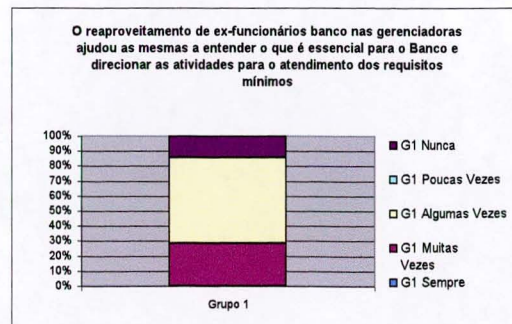
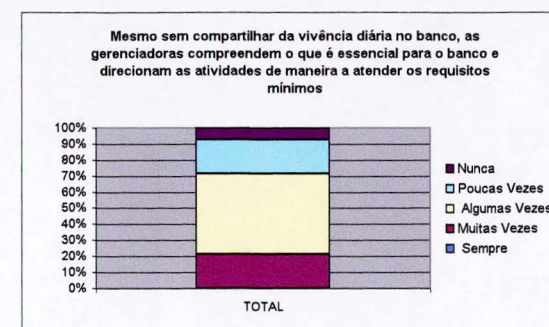
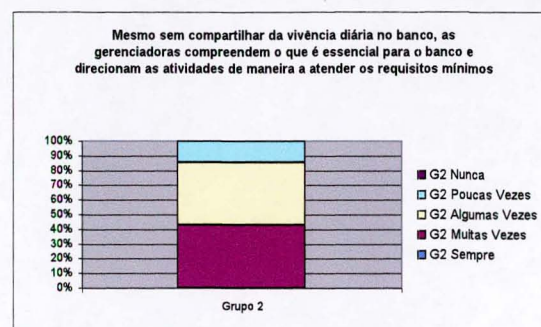
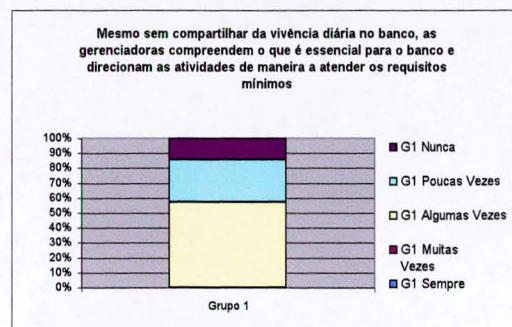
ANEXO B - Representação gráfica dos questionários fechados

Pergunta 6: Existia compatibilidade entre as culturas das gerenciadoras e do banco, de maneira a reduzir o efeito das resistências internas ao que não pertence aos paradigmas da organização?



## ANEXO B - Representação gráfica dos questionários fechados

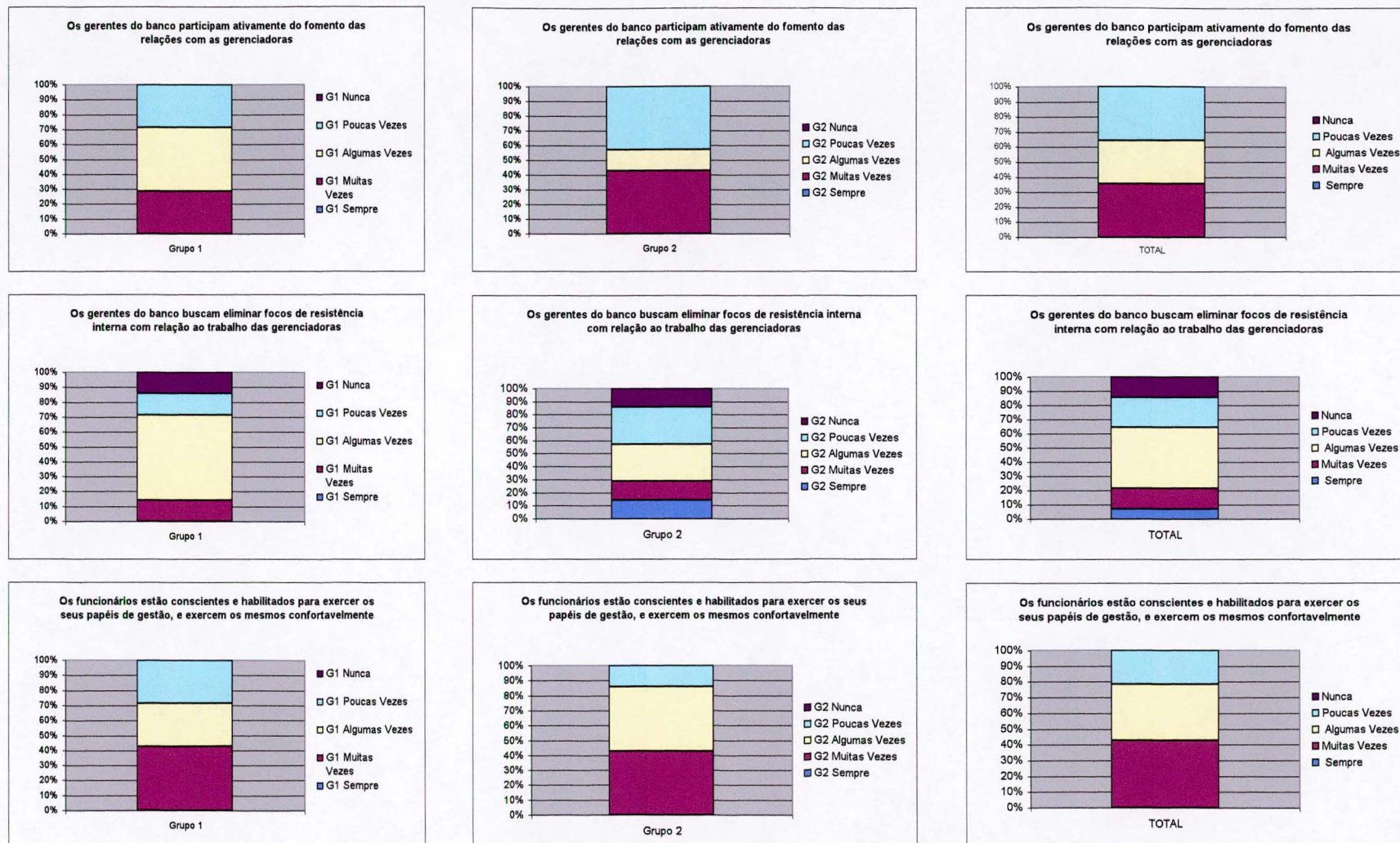
Pergunta 7: O fato de empresas externas não vivenciarem a cultura corporativa do banco prejudicou a qualidade dos serviços prestados pela perda de compreensão compartilhada? Em particular, os ex-funcionários que foram reaproveitados n: a diferença no sentido de manutenção da cultura do Banco Ômega?





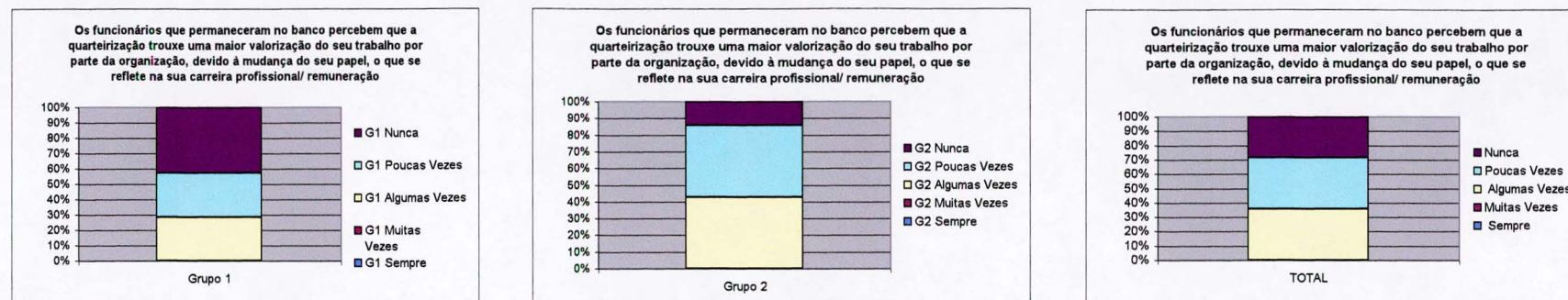
## ANEXO B - Representação gráfica dos questionários fechados

Pergunta 9: Os funcionários do banco (de todos os níveis) estavam motivados e preparados para as novas atribuições que lhes foram exigidas no processo de quarteirização?

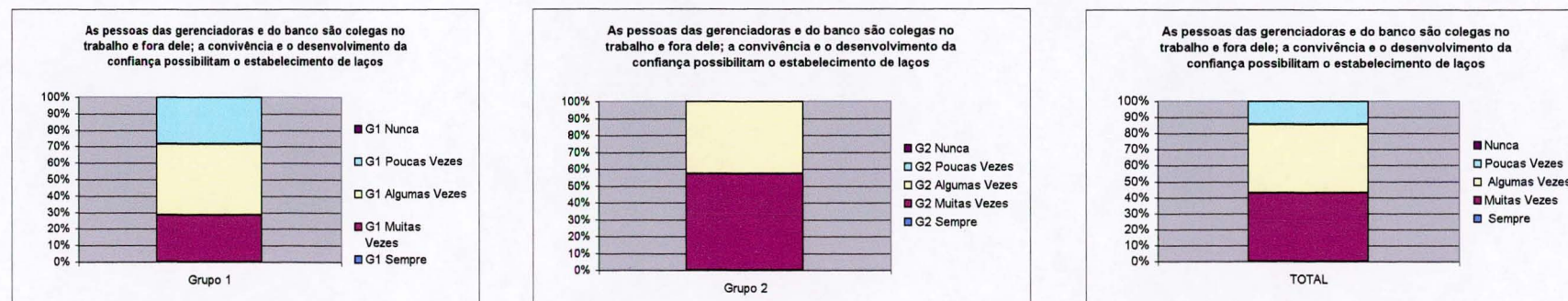


## ANEXO B - Representação gráfica dos questionários fechados

Pergunta 9: Os funcionários do banco (de todos os níveis) estavam motivados e preparados para as novas atribuições que lhes foram exigidas no processo de quarteirização?



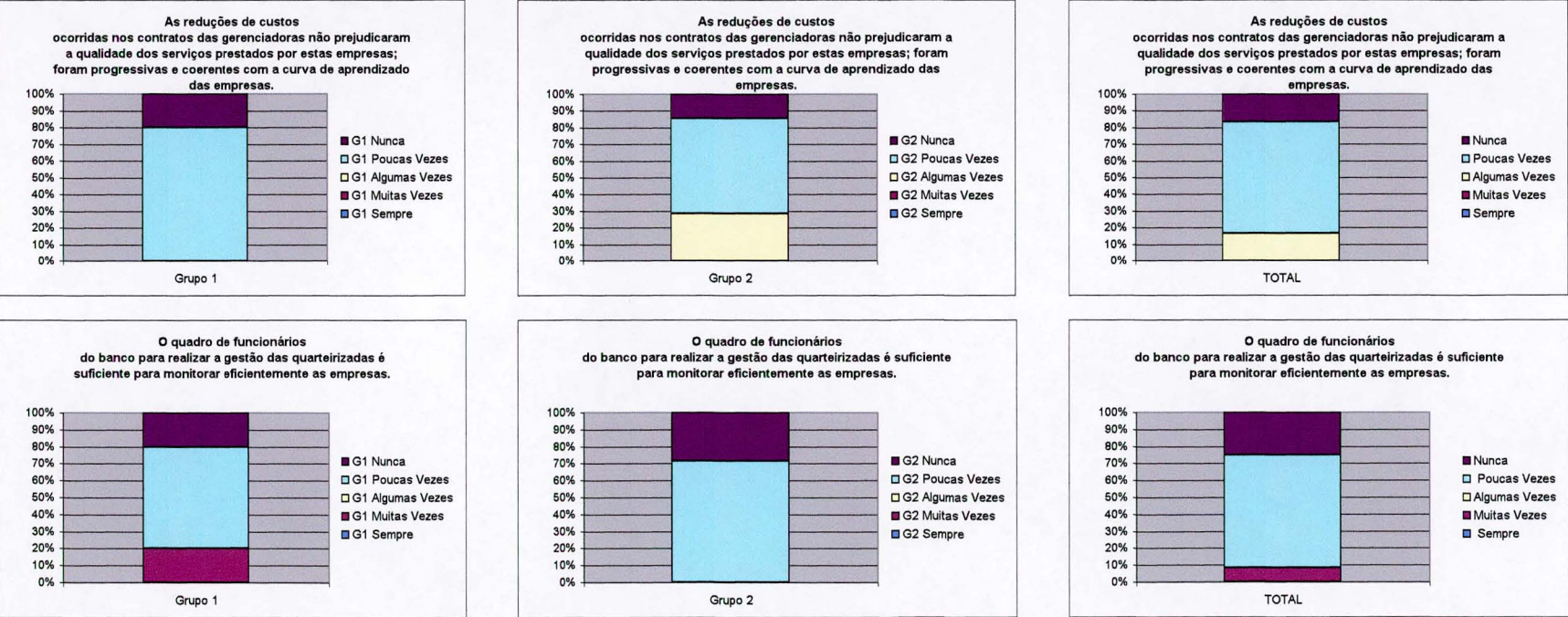
Pergunta 10: Conseguiu-se estabelecer um bom relacionamento interpessoal entre os funcionários Banco e empresas gerenciadoras, propício para o desenvolvimento da relação de parceria?





ANEXO B - Representação gráfica dos questionários fechados

Pergunta 3: A ênfase da organização nas competências essenciais teve intensidade adequada? Ou a rigidez da sua aplicação ignorou outros aspectos da relação com a quarterizada que acabaram prejudicando a qualidade dos serviços entregues pelas gerenciadoras?



# anexo B - Respostas dos Questionário de Perguntas Fechadas

Perguntas do questionário	G1						G2						TOTAL					
	Sempre	Muitas Vezes	Algumas Vezes	Poucas Vezes	Nunca	TOTAL	Sempre	Muitas Vezes	Algumas Vezes	Poucas Vezes	Nunca	TOTAL	Sempre	Muitas Vezes	Algumas Vezes	Poucas Vezes	Nunca	TOTAL
gestores das empresas terceirizadas atuam na contratação, ordenação e controle das atividades desempenhadas pelas empresas.	1	2	4			7	1	4	1	1		7	2	6	5	1	0	14
gestores preocupam-se com a maneira que os processos são conduzidos dentro da licenciadora, acompanhando-os e licitando/ propondo outras caso não tenham se realizado na qualidade dos serviços que lhes são fornecidos. Em caso contrário, os gestores das empresas licenciadoras foram as mais adequadas nas circunstâncias de oferta no mercado externo (ou interno), para selecionar as licenciadoras, foram analisadas as opções de mercado e foram escolhidas aquelas que melhor atendiam as condições dos serviços.		2	2	3		7	2	3	1	1		7	2	5	3	4	0	14
os serviços desempenhados pelas licenciadoras não requerem habilidades especiais; estão disponíveis no mercado interno e possuem ampla aplicação (por exemplo, uma licenciadora pode fazer gestão de serviços de engenharia e indicadores de desempenho concebidos pelo Banco presentes nos contratos são suficientes para acompanhar a performance dos serviços entregues pela licenciadora, e isto é feito sistematicamente pelo Banco.		3	1	2		6	2	2	1	2		7	2	5	2	4	0	13
os serviços desempenhados pelas licenciadoras não requerem habilidades especiais; estão disponíveis no mercado interno e possuem ampla aplicação (por exemplo, uma licenciadora pode fazer gestão de serviços de engenharia e indicadores de desempenho concebidos pelo Banco presentes nos contratos são suficientes para acompanhar a performance dos serviços entregues pela licenciadora, e isto é feito sistematicamente pelo Banco.		2	3	1		6	2		3	1	1	7	2	2	6	2	1	13
os contratos formais são suficientes para regulamentar a relação entre banco e licenciadoras, permitindo a resolução de grande parte dos conflitos entre as partes.			3	3	1	7		1	3	3		7	0	1	6	6	1	14
os contratos formais são suficientes para regulamentar a relação entre banco e licenciadoras, permitindo a resolução de grande parte dos conflitos entre as partes.	2	3	1	1		7	2	2	2	1		7	4	5	3	2	0	14
os problemas, os diagnósticos e as soluções são familiares aos gestores do banco; se os mesmos estivessem conduzindo diretamente os processos, provavelmente veriam problemas de		4	3			7		4	3			7	0	8	6	0	0	14
quanto à comunicação formal quanto a mal-entendidos entre banco e licenciadora são raros; falamos a mesma língua.		2	3	2		7	1	3	3			7	1	5	6	2	0	14



## anexo B - Respostas dos Questionário de Perguntas Fechadas

Tema do questionário	G1						G2						TOTAL					
	Sempre	Muitas Vezes	Algumas Vezes	Poucas Vezes	Nunca	TOTAL	Sempre	Muitas Vezes	Algumas Vezes	Poucas Vezes	Nunca	TOTAL	Sempre	Muitas Vezes	Algumas Vezes	Poucas Vezes	Nunca	TOTAL
normas e procedimentos internos do Banco e as gerenciadoras são compatíveis; não há conflitos de interesses da área de investimentos.		2	3	1	1	7	1	3	3			7	1	5	6	1	1	14
partilha da informação diária no Banco, as gerenciadoras possuem uma boa compreensão que é essencial para o Banco e procuram ter estes valores em mente na atividade que desempenham, sem e precisamos reaproveitamento de funcionários banco estrutura das gerenciadoras possibilitou à gerenciadora um maior esclarecimento sobre o que é importante para o Banco, pois os mesmos permaneceram fiéis à sua cultura. Facilitou para que realmente as gerenciadoras possam compartilhar			4	2	1	7		3	3	1		7	0	3	7	3	1	14
reconhecimento específicos/ expertises das áreas/ ativos específicos/ formações internas, e dizem respeito às atividades do gerenciador e estão sob seu domínio, desde que não sejam	1	3	3			7	2	3	1			6	3	6	4	0	0	13
as gerenciadoras estabelecem relacionamentos formais e informais dentro da organização, a interferência dos gestores na opinião dos grupos interessados em estabelecer laços com a gerenciadora.	1	4	1	1		7	3		1	3		7	4	4	2	4	0	14
negociações entre o Banco e gerenciadoras são feitas de igual para igual na mesa de negociação, vale a habilidade de cada um expor suas questões e os resultados normalmente convergem para um acordo onde ambas as partes ficam satisfeitas.		2	2	3		7				5	2	7	0	2	2	8	2	14
os gerentes do Banco mobilizam sua atenção e esforços no fomento da relação com as gerenciadoras, participam ativamente do processo de mudança organizacional e mudança de relação: funcionários diretos do Banco para empresas externas)		2	3	2		7		3	1	3		7	0	5	4	5	0	14
os gerentes do Banco podem eliminar focos de resistência interna em relação ao trabalho das gerenciadoras		1	4	1	1	7	1	1	2	2	1	7	1	2	6	3	2	14



# **Annexo B - Respostas dos Questionário de Perguntas Fechadas**

	G1						G2						TOTAL					
	Sempre	Muitas Vezes	Algumas Vezes	Poucas Vezes	Nunca	TOTAL	Sempre	Muitas Vezes	Algumas Vezes	Poucas Vezes	Nunca	TOTAL	Sempre	Muitas Vezes	Algumas Vezes	Poucas Vezes	Nunca	TOTAL
<p> <b>Funcionários (que dos os níveis) estão conscientes e habilitados para exercer seus papéis de gestão (as atividades gram de gestão direta sobre os serviços terceirizados para as atividades de gerenciamento), e exercem seus papéis (funcionários (que dos os níveis) que permaneceram no Banco percebem que a terceirização trouxe a maior valorização seu trabalho por parte do Banco (pela mudança do seu papel, suas atividades, ora mais gerenciais), e se reflete na sua</b> </p>		3	2	2		7		3	3	1		7	0	6	5	3	0	14
<p> <b>As pessoas da gerenciadora e do Banco são colegas no trabalho e fora dele; a convivência e o envolvimento da confiança possibilitam o estabelecimento de laços entre as pessoas</b> </p>			2	2	3	7			3	3	1	7	0	0	5	5	4	14
<p> <b>As reduções de custos ocorridas nos contratos com as gerenciadoras não prejudicaram a qualidade dos serviços prestados por estas empresas; foram agressivas e coerentes com a curva de aprendizado das empresas.</b> </p>																		
<p> <b>As reduções de custos ocorridas nos contratos com as gerenciadoras não prejudicaram a qualidade dos serviços prestados por estas empresas; foram agressivas e coerentes com a curva de aprendizado das empresas.</b> </p>				4	1	5			2	4	1	7	0	0	2	8	2	12
<p> <b>As reduções de custos ocorridas nos contratos com as gerenciadoras não prejudicaram a qualidade dos serviços prestados por estas empresas; foram agressivas e coerentes com a curva de aprendizado das empresas.</b> </p>		1		3	1	5				5	2	7	0	1	0	8	3	12



