

## **O Efeito da Terceirização no Potencial de Flexibilidade Estrutural das Organizações: evidências empíricas em três hotéis de Florianópolis.**

Anderson Felisberto Dias<sup>1</sup>

anderadm@yahoo.com.br

Eloise Helena Livramento Dellagnelo<sup>2</sup>

eloise@cse.ufsc.br

1 Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Administração (CPGA) - Florianópolis, SC, Brasil.

2 Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Administração (CPGA) - Florianópolis, SC, Brasil.

### **RESUMO**

*A flexibilidade organizacional tem sido apontada pela literatura como uma alternativa às empresas para se adaptar às exigências de um mercado cada vez mais competitivo. Neste sentido, a terceirização tem se apresentado como uma das formas de tornar as empresas ágeis e flexíveis. O presente trabalho buscou identificar qual a influência da terceirização no potencial de flexibilidade organizacional através da análise da dimensão estrutural. Utilizou-se, para caracterização da estrutura, as subdimensões: forma organizacional, sistemas de planejamento e controle e processos de regulação. Nesta investigação foram realizados três estudos de caso em hotéis de Florianópolis. A pesquisa se caracterizou como descritiva, predominantemente qualitativa, os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, análise documental e observação direta. O tratamento dos dados foi feito com base na técnica de análise de conteúdo categorial. Os resultados demonstram influências da terceirização na estrutura, principalmente na forma organizacional, no sistema de planejamento e controle, na regulação da tarefa e dos ajustes mútuos. Entretanto, esta influência nem sempre se dá na direção de proporcionar maior flexibilidade como argumenta boa parte dos autores da área. Verificou-se que, nos casos estudados, a terceirização tende a diminuir a flexibilidade estrutural devido ao aumento da funcionalização e diminuição dos ajustes mútuos.*

**Palavras chaves:** Flexibilidade, terceirização e estrutura.

### **1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

De acordo com muitos autores, a crescente necessidade das organizações estarem se adaptando a um mercado cada vez mais acirrado as leva a buscarem alternativas que possibilitem maior produtividade e menor custo. Dentre as alternativas que visam tornar as organizações mais competitivas está a terceirização. Considerável parte das empresas está se utilizando desse artifício para reduzir os seus custos e se tornar mais competitiva. A bibliografia que trata do tema terceirização a considera, basicamente, uma forma de transferência a terceiros de atividades que não façam parte do objetivo principal da organização.

Por outro lado, a flexibilidade também tem sido apontada como uma forma das empresas sobreviverem em um mercado cada vez mais competitivo. Neste contexto, uma importante dimensão a ser considerada na análise organizacional é a estrutura. No entanto, quando se observa a literatura existente no tema, não se constata uma análise que permita saber quais as conseqüências provocadas pela terceirização no que se refere à estrutura organizacional e, conseqüentemente, no potencial de flexibilidade da organização. Afinal, a terceirização está tornando as empresas mais flexíveis? Neste sentido, este trabalho teve como

questão norteadora a seguinte pergunta: Quais as influências da terceirização na estrutura organizacional em três hotéis de Florianópolis e qual o seu impacto sobre o potencial de flexibilização nestas organizações?

## **2 FLEXIBILIDADE E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

O contexto atual em que as organizações estão inseridas tem exigido, cada vez mais, enorme capacidade de adequação e adaptação. O ambiente, caracterizado por intensa competitividade, exerce grande influência nas configurações organizacionais. Motivadas pela necessidade de manutenção e conquista de novos mercados, as organizações têm buscado formas de gestão que as possibilite maior agilidade e capacidade de resposta a estas pressões ambientais. Neste contexto, a flexibilidade organizacional tem sido apontada pelos autores como uma das formas encontrada pelas empresas no intuito de se adaptarem às exigências de um mercado cada vez mais competitivo. Neste sentido, Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000, p.20) salientam que umas das maneiras pelas quais as novas formas organizacionais vêm sendo visualizadas está ligada ao aperfeiçoamento da abordagem contingencial da administração em que se “procura discutir as novas alternativas organizacionais em face de um ambiente considerado altamente turbulento e competitivo, com a preocupação de desenhar o melhor arranjo organizacional para o alcance de maior efetividade”.

Daft e Lewin (1993) colocam que, de certa forma, as novas exigências organizacionais definidas pelo mercado repelem as rígidas estruturas burocráticas em busca de flexibilidade, ao favorecer a busca contínua por solução de problemas, seja por meio de organizações virtuais, parcerias, organizações em aprendizagem, dentre outras formas organizacionais.

Piccinini (1996, p.2), por sua vez, aponta que a internacionalização das economias, a globalização do mercado e conseqüente reestruturação industrial, as quais visam conquistar ou manter mercados, levam “as organizações a buscar ‘flexibilidade’, apregoada como solução para problemas competitivos”. A autora completa afirmando que obter uma organização flexível capaz de se adaptar às variações do mercado tem sido o objetivo mais procurado pelos industriais. Da mesma forma, Corrêa (1993) afirma que a partir de 1980 a flexibilidade para a competitividade em manufaturas tem sido evidenciada. Esta ênfase está baseada em alguns fatores, agrupados pelo autor em dois principais: o ambiente crescentemente turbulento em que as manufaturas atuam e o desenvolvimento de novas tecnologias de processo.

Volberda (1998, p.361) destaca que a flexibilidade organizacional refere-se “ao grau no qual uma organização tem uma variedade de capacidades administrativas e a velocidade pela qual elas podem ser ativadas para aumentar a capacidade de controle administrativo e para aperfeiçoar a controlabilidade da organização”. Para o autor, considerando-se aspectos como tecnologia e estrutura, podem-se identificar formas organizacionais mais flexíveis por seu caráter não-rotineiro (no que se refere à tecnologia) e orgânico (no que se refere à estrutura). No presente trabalho, utilizou-se o modelo de análise esquematizado por Volberda (1998) para caracterizar a flexibilidade organizacional através da dimensão estrutura.

As discussões acerca do tema apontam a estrutura como importante fator a ser considerado no estudo de modelos mais flexíveis de gestão. Para muitos autores, a adaptação ao ambiente requer, antes de tudo, estruturas capazes de possibilitar rápidas mudanças em resposta às incertezas as quais as organizações estão submetidas. Para Wagner III e Hollenbeck (2000, p.30), por exemplo, “a estrutura de uma organização produz efeitos generalizados sobre o comportamento e a produtividade internos à empresa e sobre a sua capacidade de prosperar em face de pressões ambientais competitivas”. Observa-se, então, a importância do estudo desta dimensão para a avaliação do potencial de flexibilidade de uma

empresa. Mintzberg (1995, p.10) coloca a estrutura como sendo “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”. Ranson, Hinings e Greenwood (apud Hall, 2004, p.47), por sua vez, caracterizam a estrutura como “um meio complexo de controle continuamente produzido e recriado na interação e, no entanto, molda essa interação: as estruturas são formadas e formam”.

Diversos autores definem os elementos que constituem a estrutura organizacional. Dentre eles, destacam-se Wagner III e Hollenbeck (2000) e Hall (2004) que caracterizam as estruturas através da complexidade, da formalização e da centralização. De acordo com Hall (2004), os elementos da complexidade mais comumente identificados são: a diferenciação horizontal (modo como as tarefas são subdivididas), a diferenciação vertical ou hierárquica (número de níveis em que a supervisão está dividida) e a dispersão geográfica (distribuição das atividades e das pessoas nas unidades da organização). Volberda (1998) utiliza a categoria forma organizacional básica identificada nas variáveis meios de agrupamento, que se refere ao tipo de departamentalização da empresa; níveis hierárquicos, relativo a quantidade de níveis e funcionalização, que mede a extensão, alta ou baixa, de separação entre chefia e subordinados no que se refere ao processo decisório.

A complexidade da organização tem implicações na forma com que a coordenação e o controle se desenvolvem (HALL, 2004). Estas dimensões têm relação com o que Volberda (1998) trata como sistema de planejamento e controle.

No que se refere à formalização, Hall (2004) coloca que ela é caracterizada pelas regras e os procedimentos criados pela organização para lidar com as contingências enfrentadas. Volberda (1998) trata a formalização através da identificação dos processos de regulação (da tarefa, do comportamento, dos ajustes mútuos e da tomada de decisão). Por fim, a centralização expressa a forma com que o poder está distribuído na organização, constituindo uma das melhores maneiras de resumir toda a noção de estrutura (HALL, 2004).

### **3 TERCEIRIZAÇÃO**

O termo terceirização, de acordo com Leite (1995), foi utilizado pela primeira vez por uma empresa gaúcha chamada Riocelli e é uma tradução livre da expressão inglesa outsourcing que significa transferência de atividades a terceiros. O autor destaca ainda que esta prática é muito mais antiga do que se imagina e que teve origem durante a Segunda Guerra Mundial quando as empresas bélicas transferiam parte da produção a outras empresas para aumentar a produtividade. Queiroz (1992, p.28) destaca: “após o término da conflagração mundial, a terceirização evoluiu e consolidou-se como uma técnica administrativa eficaz e eficiente quando aplicada adequadamente”. Já no Brasil, as empresas multinacionais (principalmente a indústria automobilística) foram as responsáveis pela disseminação do conceito de terceirização.

De acordo com Queiroz (1992, p. 25), a terceirização é: “Uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade fim, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final”. Para Davis (1992, p.11) a terceirização compreende a passagem de atividades-meio a terceiros para que a empresa se concentre nas atividades para as quais foi criada.

Muitos autores vêem a terceirização como uma alternativa de tornar as empresas competitivas e capazes de responder a um ambiente cada vez mais turbulento em que a capacidade adaptativa tem sido apregoada como vantagem estratégica. Neste sentido, Oliveira (1994, p.20) sugere que em uma “permanente batalha por eficiência, as empresas que permanecem no mercado são justamente aquelas que conseguem extrair resultados efetivos de

seus esforços. E um dos procedimentos mais frequentemente aceitos como válidos, dentro da ampla possibilidade de ação neste sentido, chama-se terceirização”.

Senge (1994), por sua vez, enfatiza que a terceirização se constitui em uma inovação contínua, tanto no que se refere a uma maior competitividade quanto à necessidade de sobrevivência das organizações. De acordo com o autor, a terceirização tem sido utilizada pelas empresas como uma técnica administrativa na busca da satisfação dos consumidores e de uma posição competitiva no mercado. Como consequência, a organização se torna ágil e dinâmica na busca de proteção contra as ameaças existentes no ambiente e para o eficaz aproveitamento das oportunidades.

Os autores concordam que, para ser competitiva, a empresa precisa se concentrar naquilo que é primordial para a atividade que desenvolve. As atividades secundárias devem ser repassadas para empresas que possam fornecer os produtos ou serviços complementares as suas atividades-fim. De fato, algumas pesquisas revelam que muitas atividades empresariais estão sendo terceirizadas, e que são principalmente as atividades ligadas a serviços de apoio e intermediários, tais como: segurança, alimentação, transporte, manutenção e jurídico, que servem à produção, mas não tem participação direta no processo produtivo. Entretanto, poucas são as evidências empíricas do reflexo da terceirização no sentido de proporcionar maior flexibilidade organizacional.

Na pesquisa apresentada por Araújo (2000), por exemplo, com 55 empresas dos três setores de atividade econômica (indústria, comércio e serviços) localizadas na região que compõe a Grande Natal no Estado do Rio Grande do Norte, buscou caracterizar o processo de terceirização nestas empresas. A autora constatou que 65% das empresas pesquisadas utilizaram ou utilizam a terceirização. As atividades mais terceirizadas, de acordo com a pesquisa são: marketing e divulgação (49,1%), transporte de produtos e os serviços de assistência jurídica (32,7%), serviços médico-assistenciais (27,2%) e atividades contábeis e de manutenção (21,8%).

Da mesma forma, recente pesquisa realizada pelo CENAM (2006), demonstra que 86% das empresas investigadas já terceirizaram ou terceirizam algum serviço. Dentre os quais estão: limpeza e conservação (73%), vigilância e segurança (69%), manutenção predial (56%), paisagismo (52%), desenvolvimento de software (47%), jurídico (46%), administração de restaurante (43%). Por outro lado, atividades mais próximas do que pode ser considerado como atividade-fim nas empresas têm sido pouco terceirizadas como marketing (2%), projetos e inovações (2%), engenharia e montagem (3%), e-commerce (3%), produção (4%), comercial (4%). Esta constatação fica mais evidente ao se perceber que 48% das empresas declararam que as atividades terceirizadas estão ligadas a áreas de apoio propriamente ditas e somente 3% afirmam terceirizar atividades estratégicas em relação ao negócio.

Observa-se, nestas pesquisas, que a utilização da terceirização se concentra em atividades de apoio, ficando sob responsabilidade da própria empresa aquelas atividades diretamente relacionadas com a produção de bens ou serviços oferecidos aos clientes. Estas atividades são apontadas pelos autores como passíveis de terceirizar, principalmente por representar menores riscos para empresas contratantes já que não estão ligadas diretamente com a atividade-fim da organização.

A literatura que discursa sobre as vantagens e desvantagens da terceirização coloca que o que leva a empresa a optar por essa técnica é a necessidade de atender de forma mais ágil e eficiente aos seus clientes. Para Queiroz (1992, p. 20), as empresas que implantaram a terceirização se tornaram ágeis, eficientes, eficazes, ganharam qualidade e competitividade em seus produtos. De acordo com Giosa (1995) a terceirização resulta em mudanças na estrutura da empresa, na cultura, procedimentos, sistemas e controles, no intuito de atingir

melhores resultados através da concentração nas atividades-fim da empresa. Ou seja, a busca por maior flexibilidade impulsiona as organizações a adotar novas técnicas administrativas como a terceirização.

Queiroz (1992, p.12) destaca que “com a terceirização surge um novo horizonte empresarial, onde as grandes corporações se tornam magras, ágeis e deslocam a sua energia e seus investimentos para o aprimoramento e desenvolvimento de seus produtos que passam a ser mais competitivos, ganhando qualidade e preços que vêm ao encontro das ansiedades e interesses do mercado”. O autor destaca ainda que os administradores buscam a técnica de gestão como uma eficiente e eficaz alternativa como forma de gerar flexibilidade organizacional, proporcionando a agilidade, simplicidade e competitividade nas empresas. Na visão do autor, projetos de terceirização trazem inúmeras vantagens que tornam as organizações mais flexíveis e possibilitam adaptação às rápidas mudanças do mercado.

Autores como Leiria e Saratt (1995), Queiroz (1993) e Leite (1995) colocam diversas vantagens proporcionadas pela terceirização, entre elas: aumento do lucro e da qualidade dos produtos; otimização dos serviços; redução dos níveis hierárquicos; proporciona mais agilidade decisória; aumento da produtividade e competitividade; simplifica a organização; gera desburocratização; aumenta a flexibilidade nas empresas; sinergismo das atividades-fim; diminuição das atividades-meio administradas sem ganho de especialidade; aumento da especialização; otimização dos serviços; transforma custos fixos em variáveis; economia de recursos: humanos, materiais, instrumental, de equipamento, econômico e financeiro. A exemplo disto, a pesquisa do CENAM (2006) identificou as principais vantagens obtidas com a implantação da terceirização nas empresas pesquisadas: foco maior na atividade principal da empresa (91%), redução dos custos das operações (86%), revisão da estrutura organizacional e da cultura da empresa (65%), melhores resultados no conjunto das ações das empresas (52%) e aumento da qualidade dos serviços prestados (43%).

Embora os autores concordem que a terceirização provoca mudanças consideráveis na estrutura das organizações, estudos que tratam desta influência ainda são pouco explorados. A literatura existente não apresenta uma análise mais aprofundada que permita saber quais as conseqüências provocadas pela terceirização no que se refere à estrutura organizacional e, conseqüentemente, no potencial de flexibilidade da organização. Afinal, até que ponto a terceirização está tornando as empresas mais flexíveis?

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa aqui descrita foi realizada em 2004 e se caracterizou como um estudo descritivo com abordagem predominantemente qualitativa, através do estudo de multicasos. O universo estudado compreendeu os meios de hospedagem localizados em Florianópolis, mais especificamente hotéis devido a maior possibilidade de utilizar a terceirização como ferramenta de gestão. A escolha pelo setor turístico se dá devido a sua importância para a economia da cidade de Florianópolis. Destaca-se ainda que estudos sobre flexibilidade organizacional têm, de maneira geral, se concentrado em organizações industriais em detrimento de outros setores como o de serviços.

Inicialmente foi feito um cadastramento dos meios de hospedagens localizados em Florianópolis. Através de sites eletrônicos de comercialização de produtos turísticos, foram encontrados 521 meios de hospedagens distribuídos da seguinte forma: 274 pousadas, 137 hotéis, 61 residenciais, 40 apart-hotéis, 9 chalés. Enviou-se, por meio eletrônico, um questionário que visava identificar os meios de hospedagem que estivessem utilizando a terceirização. Dos hotéis contactados, 6 responderam ao questionário, dos quais 3 foram selecionados e convidados a participar da pesquisa.

Os dados primários foram coletados diretamente no campo através de entrevistas semi-estruturadas realizadas com representantes das organizações pertencentes à população em estudo. Foram entrevistados dois representantes de cada organização que vivenciaram o processo de terceirização nestas organizações e que possuísem conhecimento acerca da variável analisada (estrutura). As entrevistas foram transcritas e a análise do conteúdo categorial visou identificar e agrupar as informações de acordo com as dimensões analisadas. Além das entrevistas, a observação direta foi utilizada como forma de possibilitar a obtenção de dados que contribuíssem para o enriquecimento da análise.

No intuito de identificar estruturas potencialmente flexíveis, foi utilizado o modelo de análise esquematizado por Volberda (1998) no qual o autor caracteriza a estrutura a partir de dimensões como: forma organizacional básica (verificada através dos meios de agrupamento, dos níveis hierárquicos e da funcionalização); sistema de planejamento e controle; especialização (visualizada a partir da amplitude da tarefa, da profundidade da tarefa e da intercambialidade); regulação do comportamento (verificada pela padronização, formalização, treinamento e educação); regulação de ajustes mútuos (verificada pelos dispositivos de contato e descentralização horizontal); regulação da tomada da decisão (observada a partir da delegação de autoridade e da participação). A configuração destas dimensões pode caracterizar a estrutura organizacional, de acordo com o modelo de análise proposto por Volberda (1998), como mecânica (com menor potencial de flexibilidade) ou orgânica (com maior potencial de flexibilidade).

## **5 AS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS**

Os três hotéis estudados estão localizados em praias de Florianópolis. O hotel A, no momento da pesquisa, estava há dois anos e meio no mercado. Mantinha 12 funcionários fixos, sendo que na temporada de verão são contratados mais 10 funcionários. O hotel possui 206 apartamentos e terceirizava as atividades de lavanderia, traslado, recreação, massagem, contabilidade e serviços jurídicos. Os motivos que mais influenciaram a decisão de terceirizar foram: redução de custos, disponibilidade de fornecedores especializados, enxugamento da estrutura organizacional e redução de investimentos em máquinas e equipamentos.

O hotel B estava com 10 anos de existência, possuía trinta funcionários fixos e trinta temporários. O hotel conta com 111 apartamentos. As atividades terceirizadas compreenderam: traslado, recreação, massagem, jardinagem, serviços de informática, contabilidade, serviços jurídicos e serviços médico-assistenciais. A terceirização foi principalmente influenciada pela redução de custos, enxugamento da estrutura organizacional, redução de investimentos em máquinas e equipamentos, racionalização das compras e redução dos estoques e diminuição dos desperdícios.

Por fim, o hotel C existente há quatro anos, contava com 70 funcionários fixos e 20 temporários. Ao todo são 242 apartamentos. O hotel terceirizava as atividades: restaurante, lavanderia, traslado, recreação, massagem, jardinagem, vigilância, transporte de funcionários, sauna, estacionamento, conveniências, salão de beleza. Configuraram motivos para a terceirização: redução de custos, melhoria da qualidade dos serviços prestados, disponibilidade de fornecedores especializados, redução de investimentos em máquinas e equipamentos e possibilidade de ofertar aos hóspedes mais alternativas de produtos ou serviços.

## **6 ANÁLISE DO POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE ESTRUTURAL**

Considerando-se as categorias definidas para a análise da estrutura organizacional, apresentam-se, neste momento, os dados referentes à forma organizacional básica, ao sistema

de planejamento e controle e aos processos de regulação encontrados nas organizações em estudo. O quadro 1 demonstra uma síntese dos dados aqui descritos.

<b>ESTRUTURA</b>			
	<b>Hotel A</b>	<b>Hotel B</b>	<b>Hotel C</b>
<b>Forma Organizacional Básica</b>			
▪ Meios de agrupamento	Baixo à Médio	Baixo à Médio	Baixo à Médio
▪ Níveis hierárquicos	Baixo à Médio	Baixo à Médio	Baixo à Médio
▪ Funcionalização	Baixo à Médio	Médio	Baixo à Médio
<b>Sistema de Planejamento e Controle</b>	Médio	Médio	Médio
<b>Processo de Regulação</b>			
<i>1. Especialização</i>			
▪ Amplitude da tarefa	Baixo à Médio	Baixo à Médio	Baixo à Médio
▪ Profundidade de tarefa	Baixo à Médio	Baixo à Médio	Baixo à Médio
▪ Intercambialidade	Médio	Médio à Alto	Baixo à Médio
<i>2. Regulação do comportamento</i>			
▪ Padronização	Baixo à Médio	Baixo à Médio	Baixo à Médio
▪ Formalização	Médio	Médio	Médio
▪ Treinamento e educação	Baixo à Médio	Baixo à Médio	Médio
<i>3. Regulação de ajustes mútuos</i>			
▪ Dispositivos de contato	Baixo à Médio	Médio	Baixo à Médio
▪ Descentralização horizontal	Baixo à Médio	Baixo à Médio	Baixo à Médio
<i>4. Regulação da tomada de decisão</i>			
▪ Delegação	Baixo à Médio	Médio	Baixo à Médio
▪ Participação	Médio	Médio	Médio

Quadro 1– Potencial de Flexibilidade Estrutural.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A forma organizacional básica foi analisada a partir dos indicadores: meios de agrupamento, número de níveis hierárquicos e funcionalização. As atividades são agrupadas de forma muito semelhante nos três hotéis estudados. A divisão se dá de acordo com a atividade desenvolvida pelos diversos departamentos, ou seja, uma divisão por função. Da mesma forma, as atividades terceirizadas seguem uma divisão funcional.

No que se refere ao número de níveis hierárquicos, duas organizações possuem quatro níveis e uma apresenta cinco níveis. Considerando o número de funcionários apresentados pelos hotéis, a estrutura pode ser classificada como excessivamente alongada, o que pode dificultar a comunicação na organização e diminuir a capacidade de resposta às mudanças (Volberda, 1998).

A funcionalização, a qual consiste na existência de uma separação clara entre quem coordena e quem executa as atividades, se mostrou muito acentuada em dois dos casos estudados. No Hotel B, entretanto, esta distinção não se faz tão presente. Verificou-se, então, que a forma organizacional básica nos hotéis pesquisados, de forma geral, apresenta um potencial de flexibilidade que varia de baixo à médio. Isto porque a quantidade de níveis hierárquicos, o tipo de agrupamento dos departamentos e separação evidente entre as funções de coordenação e operacionalização, permitem uma caracterização destas dimensões mais próximas da estrutura mecanicista.

A respeito da influência da terceirização no potencial de flexibilidade destas dimensões, esperava-se que houvesse uma redução do número de níveis hierárquicos e um aumento da funcionalização. Giosa (1995), por exemplo, coloca que uma das alterações promovidas pela terceirização na estrutura organizacional se refere aos níveis hierárquicos,

com a extinção e criação de novos cargos nas áreas que permanecerem dentro da organização. Não se observou, contudo, que a terceirização tenha influenciado de forma significativa na redução de níveis. A funcionalização, entretanto, parece ter sido acentuada na medida em que os terceirizados são contratados para a execução de uma única atividade dentro do hotel e sempre estão ligados a um departamento ou área a qual é responsável pela coordenação da atividade terceirizada. Autores como Giosa (1995) indicam que a terceirização deve ser feita através da contratação de empresas especializadas em atividades específicas. O caráter de especificidade das atividades desenvolvidas por terceiros aumenta a divisão funcional das tarefas, diminuindo o potencial de flexibilidade estrutural, conforme observado neste estudo.

O sistema de planejamento e controle está caracterizado pela existência de um planejamento de curto e médio prazo. Neste planejamento é feita somente a determinação das necessidades de pessoal, de estoques e previsão de gastos para a temporada de verão, período em que há um acentuado aumento de hóspedes. Nenhum dos hotéis apresentou uma ferramenta específica para o controle das atividades planejadas. A exemplo desta constatação, a pesquisa realizada pelo CENAM (2006) demonstra que 68% das empresas pesquisadas afirmaram não estabelecer processos constantes de acompanhamento e avaliação das atividades terceirizadas. Entretanto, no caso estudado, o sistema de informações centralizado, encontrado nas três organizações, serve como importante instrumento de controle das atividades, já que a partir dele é possível extrair uma série de relatórios referentes a reservas, taxa de ocupação, controle de estoque, produtos consumidos pelos hóspedes, etc. Outro ponto a ser destacado é a forma com que é feito o desdobramento dos objetivos: cada departamento é informado da programação de eventos ou das reservas existentes, a partir destas informações, o próprio departamento faz a sua previsão de necessidade de pessoal, de materiais e a forma com que as atividades serão executadas.

É importante salientar que não se verificou a participação dos funcionários na determinação do planejamento, ficando esta atividade a cargo das diretorias e gerências. Somente no hotel B ocorre uma participação maior dos funcionários na medida em que são consultados na programação das atividades para atender a algum evento de maior porte. As características do planejamento feito pelos hotéis (curto e médio prazo, pouco especificado, sem controle rígido de metas e operacionalizado pelos próprios departamentos) podem ser apontadas com um importante fator para classificá-lo como rudimentar e favorável à flexibilidade. Esta dimensão indica, portanto, um médio potencial de flexibilidade.

O sistema de planejamento e controle parece ter sido influenciado pela terceirização principalmente porque ao se transferir uma atividade diminui a necessidade de uma maior previsão. Esta preocupação é repassada ao terceirizado que deve estar preparado para atender a variação de demanda. No entanto, a utilização de mais de um fornecedor, em algumas atividades, diminui o risco para o hotel em não dispor do serviço em um momento de maior demanda e reduz a necessidade de uma programação mais precisa.

Esperava-se também que houvesse uma determinação específica da forma com que as atividades deveriam ser executadas. Isto porque a literatura indica que a adoção da terceirização acarreta uma mudança em termos de procedimentos, sistemas e controles dentro da organização (Giosa, 1995). Cogitava-se que esta mudança estivesse relacionada à diminuição do controle das atividades terceirizadas, que poderia refletir em um aumento dos processos de regulação da tarefa e do comportamento através de procedimentos mais específicos e formalizados. O maior reflexo da terceirização sobre estas dimensões parece estar relacionado com a necessidade de contratos mais elaborados que garantam a qualidade e o padrão dos serviços. Esta constatação fica evidente na afirmação do autor: “esta nova relação deverá estar suportada por um contrato que preveja cláusulas de cumprimento de aspectos legais, operacionais e que, através de um check-list, todos os itens de controles sejam



contemplados, exatamente para garantir a qualidade da prestação dos serviços”. (Giosa, p.20, 1995). No entanto, esta hipótese não foi corroborada pelo estudo. Ficou evidente que os contratos firmados são pouco precisos e determinam apenas diretrizes gerais sobre a atividade contratada, sem especificações sobre quantidades ou formas de como o serviço deve ser executado.

Os processos de regulação podem ser descritos a partir da análise da especialização, do comportamento, dos ajustes mútuos e da tomada de decisão. A especialização das atividades, apontada a partir dos indicadores amplitude, profundidade e intercambialidade, apresentou características que a classificam com um potencial de baixo a médio de flexibilidade. Isto porque as tarefas, de modo geral, são predominantemente estreitas, o controle é feito por uma supervisão direta e não pelo próprio funcionário.

A intercambialidade de funções acontece de forma diferente entre os três casos estudados. No hotel C existe pouca troca de funções entre os funcionários. Entretanto no hotel B e C os funcionários podem estar mudando de função conforme a necessidade, sobretudo durante a temporada de verão em que há um aumento acentuado no número de hóspedes. Vale ressaltar que esta troca acontece predominantemente entre atividades pouco complexas e que não necessitam de um treinamento específico e visa mais atender a uma necessidade urgente para que o hóspede não fique aguardando por um longo período.

A terceirização poderia levar a uma “reestruturação interna com uma redistribuição de atividades e de funções, passando da execução para a coordenação” (Giosa, p.19, 1995). Supõe-se, então, que esta redistribuição esteja diminuindo a quantidade de tarefas dentro da organização. Isto poderia acarretar um aumento da amplitude das funções que permanecerem sendo realizadas pela empresa. Por outro lado, a mudança da execução para a coordenação deverá diminuir a funcionalização e aumentar a profundidade das tarefas dentro dos hotéis. No entanto, não ficou evidente uma grande influência da terceirização na amplitude da tarefa, na profundidade e na intercambialidade. Embora ocorra uma diminuição na quantidade de atividades executadas dentro dos hotéis, ela vem acompanhada de um menor quadro funcional, mantendo as características de atividades relativamente estreitas, com pouca autonomia. No caso de atividades terceirizadas, a intercambialidade é inexistente.

A regulação do comportamento foi analisada a partir dos indicadores padronização, formalização e treinamento. Existe uma grande padronização na forma com que os funcionários devem se portar. Isto é justificado pela necessidade de se manter a qualidade do atendimento no hotel. A padronização fica evidente na determinação dos uniformes utilizados pelos funcionários, distintos de acordo com a função exercida. Da mesma forma, são feitas exigências quanto à boa aparência, à cordialidade e higiene. Entretanto estas recomendações são feitas de forma informal. No hotel C, entretanto, um manual de conduta foi redigido, mas ainda não está sendo utilizado. Percebeu-se pouco apego à formalização nos três casos estudados.

No que se refere ao treinamento, existe uma preocupação que se restringe em desenvolver no funcionário somente as habilidades requeridas pela sua função. Deste modo, nos três hotéis se percebeu um treinamento muito voltado para as atividades operacionais, feito, principalmente, pela chefia direta ou por colegas mais experientes na função. No hotel C, entretanto, foi relatado que esporadicamente são promovidos treinamentos voltados para o desenvolvimento pessoal. A predominância de aspecto que resultam em um potencial de flexibilidade que varia de baixo a médio, leva a caracterização do processo de regulação do comportamento, nos casos estudados, como restrito à flexibilidade estrutural nesta dimensão.

Cogitou-se, inicialmente, a possibilidade da terceirização aumentar a necessidade de padronização e formalização. Isso porque a padronização e formalização poderiam ser uma

forma de garantir que a qualidade dos produtos ou serviços terceirizados se mantenha constante, independente do fornecedor. Entretanto, os dados coletados indicam que poucas determinações são feitas de como as atividades devem ser executadas pelos terceiros. Menor ainda é o índice de formalização. A principal forma de registro é o próprio contrato firmado, restrito à determinação das atividades acordadas entre as partes.

Os ajustes mútuos podem ser descritos, a partir dos dados coletados, com predominância de formas de contato por influência e uma descentralização horizontal fortemente unida. A forma de contato por influência se materializa a partir da figura do chefe ou gerente responsável pela comunicação entre os departamentos. Esta característica é muito marcante em dois dos casos. No hotel C, entretanto, percebeu-se uma tendência maior em utilizar a forma natural como dispositivo de contato. No que se refere à interdependência entre as áreas, os três hotéis demonstram uma relação de dependência muito grande entre os departamentos. Isto porque, grande parte das atividades depende da recepção responsável por receber e repassar às demais áreas as informações que irão determinar as atividades a serem executadas.

Supunha-se que a terceirização dificultasse os dispositivos de contato por estar levando para fora da empresa áreas ou departamentos, acarretando a necessidade de mecanismos que os aproximem. A descentralização horizontal, por sua vez, poderia ser alta, estimulada pela divisão ainda maior das atividades e grande dependência do terceiros (fator este indicado pela literatura como um das principais desvantagens da terceirização). De fato os dados coletados demonstram a existência de uma maior dependência de áreas terceirizadas mas que não foge a característica da interdependência observada entre os departamentos dentro das organizações estudadas. Os dispositivos de contato também foram influenciados e ocorrem sobre a forma de influência entre o terceirizado e o hotel, agravados pela distância, diminuindo, de certa forma, o tempo de resposta dos hotéis.

Por fim, a tomada de decisão se caracterizou por uma predominância de pouca delegação e mediana participação dos funcionários. Em todos os casos estudados, verificou-se a existência de maior delegação somente na área de recepção, na qual os funcionários possuem maior autonomia para a negociação de tarifas e resolução de problemas mais urgentes. Embora a autonomia seja restrita e atenda a critérios pré-estabelecidos, esta foi a expressão mais clara de maior delegação nos hotéis estudados. A participação dos funcionários, contudo, se mostrou mais presente. Observou-se uma postura de abertura ao diálogo, justificada pela importância de engajar os funcionários no processo e da necessidade de obtenção de informações que estes podem estar trazendo devido ao contato direto com os hóspedes. A predominância de aspectos que contribuam para um médio potencial de flexibilidade levou a caracterização da dimensão regulação da tomada de decisão como mediana no potencial de flexibilidade.

O envolvimento dos terceirizados no processo de tomada de decisão dentro dos hotéis, de modo geral, é muito incipiente. Porém, considerando somente as atividades desenvolvidas pelos terceirizados, é grande a autonomia delegada. Ficou claro que os hotéis exercem pouca influência na forma com que as atividades contratadas são desenvolvidas, configurando um elevado grau de autonomia dos terceirizados. No que se refere à participação, verificou-se que os hotéis dão grande importância em ouvir as informações vindas dos terceirizados. O contato dos hóspedes com estes funcionários resulta em informações que o hotel nem sempre tem acesso. Estimulados por momentos de maior descontração (na recreação ou num traslado) e pelo fato do terceirizado não estar diretamente ligado ao hotel, os hóspedes se sentem mais confortáveis em expressar um descontentamento com algum serviço. No intuito de obter estas informações, observou-se uma postura de abertura à participação dos terceirizados.

A análise empreendida a partir dos dados coletados possibilita a classificação da estrutura dos hotéis estudados como predominantemente mecanicista e, conseqüentemente, a um baixo a médio grau de flexibilidade estrutural. Destaca-se, contudo, a existência de aspectos que indicam um médio potencial de flexibilidade simultaneamente nos três hotéis estudados: sistema de planejamento e controle, formalização e participação.

Ao verificar-se individualmente os casos estudados, é possível constatar que o hotel B apresenta uma estrutura mais propícia a flexibilização, já que apresentou seis indicadores apontando para um médio potencial de flexibilidade (funcionalização, sistema de planejamento e controle, formalização, dispositivos de contato, participação e delegação), e um indicador caracterizado como de médio a alto potencial de flexibilidade (intercambialidade).

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise empreendida possibilitou a identificação do potencial de flexibilidade estrutural dos hotéis estudados e qual a influência da terceirização em aumentar este potencial. A análise da estrutura dos hotéis após a terceirização demonstra, de forma geral, um baixo a médio potencial de flexibilidade. A observação de aspectos predominantemente mecanicistas, apontados por Volberda (1998) como desfavoráveis à flexibilidade, sustenta tal constatação. As dimensões forma organizacional básica, regulação da tarefa e regulação dos ajustes mútuos foram as que demonstraram aspectos mais rígidos e, conseqüentemente, com menor potencial de flexibilidade. Em uma análise comparativa, observou-se que o hotel B apresentou uma estrutura mais propícia à flexibilização. A constatação de uma menor funcionalização, maior intercambialidade entre funções, dispositivos de contato mais naturais e maior delegação de autoridade, contribuem para uma maior flexibilidade quando se compara a estrutura deste hotel com os demais.

Algumas constatações podem ser feitas acerca da influência da terceirização na composição da estrutura organizacional encontrada nos hotéis pesquisados. Não ficou evidente que a terceirização tenha diminuído o número de níveis hierárquicos nos hotéis. Considera-se que mesmo com a incorporação dos departamentos atualmente terceirizados, a estrutura hierárquica vigente se manteria. Por outro lado, a funcionalização pode ter sido aumentada já que cada atividade terceirizada é coordenada por um departamento dentro dos hotéis. O sistema de planejamento e controle foi influenciado à medida que diminuiu a exigência de se prever detalhadamente as necessidades, fato possibilitado pela contratação de mais de uma empresa para atender variações de demanda que extrapolassem a capacidade de um único fornecedor. Entretanto, o fato de repassar atividades a terceiros não refletiu num maior controle dos resultados esperados.

No que se refere aos processos de regulação, percebeu-se uma maior interferência da terceirização na regulação dos ajustes mútuos e da tomada de decisão. A diminuição das tarefas, proporcionada pela terceirização, não refletiu diretamente em um aumento da amplitude e da profundidade das atividades desenvolvidas por funcionários dos hotéis. Da mesma forma, esperava-se uma maior padronização e formalização das atividades terceirizadas. No entanto, o que se percebeu foi a existência de contratos pouco específicos e com pouca determinação de como o trabalho deveria ser desenvolvido. Por fim, os ajustes mútuos foram dificultados pela distância entre o fornecedor e os hotéis e pelo aumento da dependência entre as atividades desenvolvidas dentro e fora das empresas. No que se refere à tomada de decisão, percebeu-se que os hotéis dão maior autonomia aos terceirizados na execução de suas atividades ao mesmo tempo em que estimulam a sua participação visando à obtenção de informações transmitidas pelos hóspedes.

A luz das constatações descritas, observou-se que a terceirização de fato trouxe implicações à estrutura das empresas estudadas. Entretanto, esta influência nem sempre se dá na direção de proporcionar maior flexibilidade como argumentam os autores da área. Verificou-se que, nos casos estudados, a terceirização tende a diminuir a flexibilidade estrutural principalmente devido ao aumento da funcionalização e diminuição dos ajustes mútuos.

## REFERÊNCIA

- ARAÚJO, Maria Valéria Pereira de. Caminhos e descaminhos da terceirização. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis – SC. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. CD-ROM.
- CENAM (Centro Nacional de Modernização). IV Pesquisa nacional sobre terceirização nas empresas. 2006.
- CORRÊA, Henrique Luiz. Flexibilidade nos sistemas de produção. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. V.33, n.3, p. 22-35, mai/jun. 1993.
- DAFT, Richard. L.; LEWIN, Arie. Y. Where are the theories for the “new” organization formas? an editorial essay. **Organizational Science**. v.4, n.4, p. I-VII, nov., 1993.
- DAVIS, Frank Stephen. **Terceirização e multifuncionalidade: ideias praticas para a melhoria de produtividade e competitividade da empresa**. São Paulo: STS, 1992. 104p.
- DELLAGNELO, Eloise. H. L.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático? **O&S**. v.7, n.19, p. 19-33, set./dez. 2000.
- GIOSA, Lívio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- LEIRIA, Jeronimo Santo; SARATT, Newton Dorneles. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Gente, 1995.
- LEITE, Jaci C. **Terceirização em informática**. São Paulo: Makron Books do Brasil, c1995. 141p.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MONTANA P.J., CHARNOV B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- OLIVEIRA, Marco A. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1994.
- PICCININI, V. C. O trabalho flexível na indústria calçadista. II Congresso Latino-Americano de Sociologia do Trabalho. **Anais...** Águas de Lindóia, 1996.
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização : quais são os caminhos do sucesso e os riscos no desenvolvimento e implantação de projetos**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: STS, 1992. 200p.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1994.
- VASCONCELLOS E.; HEMSLEY J. R. **Estruturas das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm: how to remain competitive**. New York: Oxford University Press, 1998.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.