

# TERCEIRIZAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS: TEORIA VS. PRÁTICA EM UM ESTUDO MULTICASO

DIEGO DE QUEIROZ MACHADO<sup>1</sup>  
ANA SÍLVIA ROCHA IPIRANGA<sup>2</sup>  
FÁTIMA REGINA NEY MATOS<sup>3</sup>

**Resumo:** O presente trabalho tem como objetivo analisar como os elementos descritos em termos teóricos se mostram presentes na prática organizacional da terceirização em recursos humanos. Para este fim, foram pesquisadas, mediante método de estudo multicaso, duas empresas prestadoras de serviços em recursos humanos. Por fim, concluiu-se que a terceirização em RH viria, assim, a dar suporte para que os indivíduos dentro das organizações utilizem seus esforços em atividades onde, essencialmente, tecnologia alguma conseguiu substituí-los: planejamento, inovação e estratégia.

---

**Palavras-chave:** *Terceirização. Recursos Humanos. Estudo Multicaso.*

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo empresarial tem cobrado das organizações uma variedade considerável de características que gerem maior vantagem competitiva. Um nível maior de concorrência aliado a um mercado consumidor cada vez mais exigente levam as empresas a buscarem alternativas de gestão que melhorem seu desempenho organizacional e aumentem seu nível de vantagem competitiva sobre os concorrentes. Dessa forma, as empresas tendem a incorporar na sua gestão estratégica ferramentas e práticas que, espera-se, possam exercer um impacto positivo sobre os resultados do negócio.

Dentre as várias ferramentas e práticas de gestão existentes (*total quality management, just-in-time, advanced manufacturing technologies*, por exemplo), a terceirização (*outsourcing*), como estratégia de atuação no contexto das redes sociais, tem adquirido cada vez mais destaque, não apenas na esfera empresarial,

1 Mestrado em Administração pela *Universidade Estadual do Ceará*(UECE) e doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da *Universidade de Fortaleza* (UNIFOR). E-mail: diegoqueirozm@yahoo.com.br

2 Doutorado em Psicologia del Lavoro e dell Organizzazioni pela *Università di Bologna* e professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da *Universidade Estadual do Ceará*(UECE). E-mail: anasilviaipi@uol.com.br

3 Doutorado em Administração pela *Universidade Federal de Pernambuco* (UFPE) e professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da *Universidade de Fortaleza* (UNIFOR). E-mail: fneymatos@unifor.br

onde já é vista como uma estratégia altamente generalizada, mas também nos debates e pesquisas da academia, sendo evidenciada em diversos estudos nacionais e internacionais (por exemplo, BRASIL, 1993; QUINN; HILMER, 1994; REZENDE, 1997; PRADO; TAKAOKA, 2006; BUSI; MCIVOR, 2008; ULBRICH, 2009).

A grande maioria destes autores em terceirização destaca em seus estudos os aspectos fundamentais inerentes a este processo, como as suas características, variáveis influenciadoras da terceirização, métodos e cuidados de implantação, além das vantagens e desvantagens da estratégia. Outras pesquisas neste mesmo tema acabam por analisar aspectos mais específicos como, por exemplo, o relacionamento entre terceirizador e terceirizado (RUSSO; LEITÃO, 2006; MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007), o impacto da terceirização na cultura organizacional (VALENÇA; BARBOSA, 2002) e no comprometimento dos funcionários (LINDER, 2011), as diferenças entre subcontratação e terceirização (PINHEIRO, 1999), e até mesmo a gestão do lucro em relações terceirizadas (GUERREIRO; PEREIRA; AGRAWAL, 2005).

Na prática, o setor de recursos humanos destaca-se como o mais terceirizado: 80% das empresas que praticam a terceirização de algumas de suas atividades a utilizam no setor de RH (ELMUTI, 2009). Este grande nível de terceirização em RH remete à grande quantidade de operações burocráticas deste setor, incorporadas desde o seu nascimento dentro das empresas. Considerando, portanto, a complexidade do ambiente empresarial, a necessidade de estratégias de gestão sempre mais eficientes e a utilização disseminada da terceirização nos mais diversos tipos de negócios, esta análise contínua de seus aspectos fundamentais mostra-se necessária para que se possa dispor de informações quanto à sua utilização estratégica frente às rápidas mudanças do mundo organizacional.

Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo analisar como os elementos descritos em termos teóricos se mostram presentes na prática organizacional da terceirização em recursos humanos. Para este fim, foram pesquisadas, mediante método de estudo multicaso, duas empresas prestadoras de serviços em recursos humanos, com experiência no setor superior a dez anos, o que traz credibilidade às informações colhidas, e sede em Fortaleza.

Os dados narrativos coletados neste campo empírico foram analisados mediante a estratégia de fundamentação nas proposições teóricas, utilizando as bases teóricas para fazer exame dos dados extraídos do estudo multicaso. O intuito é contribuir com os estudos já realizados neste campo, analisando, por meio de uma abordagem qualitativa de caráter descritivo, os aspectos teóricos da terceirização em recursos humanos observados na prática destas organizações. Sua relevância está em fornecer subsídios para uma melhor compreensão dos aspectos fundamentais da estratégia de terceirização na área de recursos humanos.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Brasil (1993, p.7-8), a terceirização pode ser definida “como um processo de transferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa-destino). Essas funções incluem atividades de apoio ou aquelas diretamente relacionadas com o processo de produção da firma”. Corroborando esta definição, Russo e Leitão (2006) também destacam esta transferência de funções para outras empresas, mas apenas das atividades de apoio, chamadas pelos autores de atividades não essenciais ou tarefas secundárias.

Esta necessidade de externalização de algumas atividades é justificada por Pinheiro (1999) através da teoria da racionalidade limitada de Simon (1978). Segundo esta teoria, as decisões pessoais e empresariais seriam tomadas dentro de um limite racional, gerando soluções satisficentes, ou seja, eficientes apenas à luz de um contexto limitado. Assim, a terceirização viria como uma alternativa para superar os limites internos da organização em encontrar soluções ótimas, identificando outras organizações que respondessem melhor aos problemas do negócio. Brasil (1993, p.7, grifos do autor) se refere a essa mesma problemática da racionalidade limitada ao afirmar:

Um outro fator que justifica a inexistência do *best way* refere-se às limitações cognitivas inerentes aos tomadores de decisão. Eles são incapazes de avaliar a série completa de fatos econômicos e políticos relacionados com cada estratégia empresarial. [...] Em suma, há que se aceitar a existência de uma componente caótica inerente às organizações. A convivência com ela implica conhecer a ilógica, a ambiguidade e a intuição. O que ocorre na realidade é uma incongruência entre a idealização estratégica — que tenciona ser racional-compreensiva — e a implementação — que frequentemente é do tipo *satisficing* ou incremental.

Souza, Maldonado e Rados (2011) mostram como essa terceirização pode atingir atividades essenciais para a empresa, exigindo por parte desta um nível de gerenciamento técnico maior. Contudo, Quinn e Hilmer (1994) afirmam que as atividades a serem terceirizadas devem ser aquelas que não compõem as competências essenciais (“*core competencies*”, no original) da organização. Isto porque a terceirização em si não é vista como o objetivo final da organização, mas apenas como uma ferramenta que possibilita às empresas esta concentração de todos os seus recursos nas suas competências essenciais, gerando benefícios bastante significativos. Além desta concentração nas competências essenciais, o acesso a novos recursos e conhecimentos, a contenção e redução de custos diretos e indiretos, a elevação do nível de eficiência e de flexibilização são outros objetivos que levam as empresas a buscarem a terceirização (FRAZZETTO, 2011; POWER; DESOUZA; BONIFAZI, 2006; VALENÇA; BARBOSA, 2002; PINHEIRO, 1999).

Em linhas gerais, a literatura apresenta uma grande variedade de motivações para a adoção ou não da terceirização: especificidade, agenciamento, recurso, competitividade da indústria, financeiro,

organizacional, negócio, equipe, estratégia, desempenho, conhecimento, tecnologia, imagem, carreira, fornecedores, custo e gerenciamento (PRADO; TAKAOKA, 2006). Posteriormente, os autores destacaram sete variáveis motivacionais principais que influenciam positivamente a adoção da terceirização por parte de uma empresa: redução de custo, acesso ao conhecimento e à tecnologia, gestão de recursos humanos, atividades rotineiras, prestação de serviços, flutuação da carga de trabalho e atividades com alto grau de particularidade (PRADO; TAKAOKA, 2006). Estas variáveis relacionam-se com as características organizacionais de cada negócio, como o porte da organização (quantidade de funcionários e/ou faturamento), determinando a opção e o tipo desta terceirização (KIM, 2011; MOHR; SENGUPTA; SLATER, 2011).

Dentre estes inúmeros fatores e motivações, a exigência da flexibilidade ganha destaque por ser apontada como algo fundamental para a sobrevivência e sucesso no mercado atual, caracterizado pelo seu alto nível de instabilidade. Nota-se que esta necessidade por flexibilidade leva as empresas àquela concentração nas suas atividades essenciais, primeiro fator de terceirização citado anteriormente. Dessa forma, as empresas externalizariam as demais tarefas a outras empresas que as tivessem como competências essenciais. No entanto, a decisão pela prática da terceirização pode ser influenciada por conflitos interpessoais presentes nas organizações que, por isso, não devem ter sua presença ignorada (ULBRICH, 2009).

Com relação aos benefícios para o negócio que a terceirização produz, Brasil (1993) e Korane (2011) destacam a redução de custos, pela transferência de custos fixos da empresa-origem para a empresa-destino, transformando-os em custos variáveis. Além disso, a terceirização pode proporcionar uma redução de níveis hierárquicos, possibilitando à empresa fazer uma revisão de sua estrutura, tornando-a mais dinâmica. Por fim, esta estratégia promove a transferência de tecnologias produtivas e gestoras entre as empresas.

A terceirização provoca um aumento da competitividade e agilidade na execução das atividades essenciais do negócio ao reduzir o tempo gasto com as atividades secundárias (GIOSA, 1997). Cabe, portanto, às empresas perceber se a realização de todas as atividades está reduzindo a velocidade de seu processo de produção, para que elas possam buscar a eficiência através da focalização (KARDEC; CARVALHO, 2002; PAGNONCELLI, 1993). Pinchot e Pinchot (1994) apresentam esta focalização como uma necessidade das organizações em reconhecer qual a sua competência específica, sendo que cada empresa, deve se concentrar em no máximo cinco ou seis dessas competências, que as diferencie de seus concorrentes.

Contudo, alguns problemas podem afetar o desempenho da terceirização, principalmente no que diz respeito às dificuldades em estabelecer parcerias, a presença de resistências internas, alta dependência de fornecedor ou distribuidor, dificuldade de gerenciamento de contratos, ou características próprias do processo produtivo ou do mercado, “no sentido de que não são todos

os setores que são passíveis de serem totalmente terceirizados” (REZENDE, 1997, p.15). Kardec e Carvalho (2002) consideram um mau planejamento estratégico como principal causador de problemas com a terceirização. Em contrapartida, Brasil (1993) e Guerreiro, Pereira e Agrawal (2005) citam estas desvantagens como inerentes ao próprio processo de terceirização, independente da existência ou não de planejamento.

Dessa forma, para reduzir o impacto negativo destas desvantagens, Power, Desouza e Bonifazi (2006) citam alguns aspectos que, quando trabalhados, ajudam os gestores a melhorar o desempenho de suas atividades com a terceirização. Dentre eles, destacam-se a falta de comprometimento da gestão, o pouco conhecimento em metodologia de terceirização, a desconsideração de possíveis diferenças culturais, e programas de relacionamento ineficazes. Além desses aspectos, há ainda que se considerar as diferenças entre países no que tange ao ambiente no qual as organizações se inserem, que podem variar em relação à confiança ou incerteza, como mostram Qu e Pinsonneault (2011), e os riscos que naturalmente envolvem tal prática, analisados por Li e Li (2011).

Elmuti (2009) e Linder (2011) destacam o medo de perder o emprego devido às mudanças geradas pela terceirização. Para minimizar este efeito influenciador do desempenho organizacional, o autor sugere estratégias como práticas efetivas de comunicação, exposição clara dos objetivos da terceirização, planejamento adequado das mudanças, dentre outras, o que aumentaria a qualidade e atuação da organização com a terceirização.

Cultura organizacional e relacionamento são duas variáveis que, sem dúvida, devem ser levadas em conta por um processo de terceirização. A preocupação com a cultura é defendida por Batista (1994 *apud* VALENÇA; BARBOSA, 2002, p. 164) ao afirmar:

Um indivíduo que se identifica culturalmente com a organização a que pertence somará esforços para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. De maneira inversa, um indivíduo que não se identifica culturalmente com a organização a que pertence ou cuja identidade cultural começa a ser desvirtuada da identidade cultural dos demais membros, começará a desenvolver, consciente ou inconscientemente, esforços cada vez menores ou até mesmo negativos para a consecução dos objetivos organizacionais.

Grossman e Helpman (2002) e Russo e Leitão (2006) argumentam a importância do relacionamento entre empresas para criar ambientes de parceria dentro do processo de terceirização. Observou-se que uma simples relação contratual entre empresas e prestadores de serviços não possuiu aspectos relevantes em relação à confiança e lealdade entre as partes, apresentados por Willcocks (2011) como essenciais para que a estratégia de terceirização continue a crescer. Dessa maneira, empresas que incluem valores de parceria em seus relacionamentos com terceirizadas adquirem grande vantagem estratégica sobre as demais, favorecendo “a profissionalização das relações de trabalho

advindas da terceirização, porém sem abandonar de vez as ligações afetivas anteriormente vigentes” (OLIVEIRA, 1994, p. 49).

Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007) consideram que o relacionamento entre empresas é afetado pelas diferenças de percepção presentes nesta relação. A alta complexidade deste relacionamento é formada pelos fatores relacionais de comunicação, confiança, cooperação, comprometimento e divisão de riscos e recompensas, que precisam ser percebidos de forma semelhante por parte de ambas as empresas para que a relação seja construída. As diferenças de percepção destes fatores criam lacunas e fragilizam o relacionamento, pois levam as empresas a trabalharem com objetivos dissonantes.

Guilloux e Kalika (2010) demonstram que, independentemente do tipo de atividade terceirizada, a minimização destas lacunas entre as culturas de ambas as empresas deve ser considerada essencial no planejamento estratégico, além de uma cuidadosa escolha de terceiros. Em uma relação, os valores das empresas terceirizadas devem estar em sintonia com os da empresa terceirizante, principalmente se as atividades terceirizadas estiverem relacionadas ao negócio principal da empresa, fazendo nascer uma parceria dentro de uma harmonia de culturas. Assim, a terceirização é capaz de ser tornar fonte de benefícios para ambas as partes (RUSSO; LEITÃO, 2006; VALENÇA; BARBOSA, 2002; MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007).

Segundo Cross e Thomas (2009), um alinhamento de cultura organizacional pode ser alcançado com a utilização de um processo formado por quatro etapas principais, desde a definição dos valores culturais, passando pela identificação dos elementos condutores dessa cultura e identificação dos pontos-chave de fragmentação, até a localização dos valores dominantes. Tal alinhamento se torna decisivo para um aumento de eficiência nas suas ações e de seus membros.

Quinn (1999) destaca a terceirização como uma estratégia para a inovação. Esta inovação é uma qualidade indispensável para as organizações que atuam num universo empresarial que exige adequação e adaptação constante por parte das empresas (DELLAGNELO; DIAS, 2006). Sendo assim, a terceirização é um caminho para as organizações inovadoras, que esperam se destacar pela sua capacidade de aprendizagem e alcançar o sucesso sob quaisquer circunstâncias.

## METODOLOGIA

O presente trabalho utiliza a abordagem qualitativa como método de pesquisa. Essa escolha deve-se à sua relevância específica para o estudo de relações sociais (FLICK, 2004), em que os pesquisadores têm a possibilidade de “estudar as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17). Godoy (1995) confirma esta afirmação ao relatar que pesquisas com este tipo

de abordagem têm o ambiente natural como fonte direta de dados, utilizando de um caráter descritivo e um enfoque indutivo para compreender o significado das coisas.

Como estratégia de pesquisa qualitativa, o estudo multicaso foi escolhido pela sua adequação às situações de pesquisa em que “o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2004, p. 19).

Com relação à coleta de dados deste estudo, esta foi feita mediante entrevistas semi-estruturadas realizadas junto aos gestores da área de recursos humanos de ambas as empresas. Este tipo de entrevista, segundo Costa, Rocha e Acúrcio (2004), caracteriza-se pela presença de um roteiro, previamente estruturado, que serve como eixo orientador, permitindo certo grau de flexibilidade durante a entrevista. Tal flexibilidade se torna importante porque, conforme Hair Jr. et AL. (2007, p. 163), esta abordagem melhora a qualidade das descobertas ao fazer surgir informações esclarecedoras ou inesperadas.

Os dados coletados neste estudo são caracterizados como dados narrativos (HAIR JR. et al., 2007), analisados mediante a estratégia de fundamentação nas proposições teóricas. Esta estratégia utiliza as bases teóricas para fazer exame dos dados extraídos do estudo multicaso, ajudando a por em foco certos dados, definindo explicações e orientando toda a análise do estudo (YIN, 2004).

Como campo empírico de estudo, este trabalho focou em duas empresas prestadoras de serviços em recursos humanos. A empresa A é uma empresa prestadora de serviços em gestão de pessoas que surgiu a pouco mais de 20 anos e, atualmente, possui unidades em quatro estados do Nordeste: Ceará, Paraíba, Piauí e Rio Grande do Norte. Em Fortaleza, a empresa possui três sedes, cada uma concentrada em atividades específicas (serviços de recursos humanos, treinamento e gestão de arquivos).

Com o foco do seu negócio direcionado não apenas a atender as necessidades de outras empresas, como também, a de profissionais no mercado, a empresa A oferece um grande número de serviços direcionados a estes dois públicos-alvo: capacitação e educação continuada; consultoria; recrutamento e seleção; *outplacement*; análise de perfis de pessoal e profissional; assessoramento profissional individual; plano de estágios; locação de pessoal terceirizado; pesquisa salarial e de benefícios; gestão de arquivos; e digitalização de documentos.

A empresa B, que tem suas operações centralizadas em atender e superar as expectativas de seus clientes, nasceu em Fortaleza da iniciativa de profissionais de recursos humanos em oferecer, à sociedade e ao mundo empresarial, soluções na gestão de pessoas. Atualmente, a empresa conta com três unidades operacionais, nas cidades de Fortaleza (sede), Teresina e Natal. Esta estrutura física oferece aos clientes os seguintes serviços em recursos humanos: recrutamento e seleção; *assessment center*; triagem de currículos; *outplacement*; avaliações; pesquisa de clima; análise e descrição de cargos;



pesquisa salarial; programa de estágio; terceirização de RH; diagnóstico organizacional; capacitação profissional; e suporte demissional.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

No que diz respeito aos objetivos da utilização das terceirizações, segundo gestores da empresa A, a terceirização surge como uma conseqüência do grande número de exigências que envolvem as empresas em todos os lados (mercado, governo, cliente interno, etc.). Isso acaba por levar as empresas a buscarem cada vez mais se destacar naquilo que é sua razão de ser, sua atividade principal.

Neste aspecto, os gestores da empresa B também vêem a terceirização como resultado desta busca das empresas por concentrar seus esforços naquilo que lhes é essencial, procurando parceiros que possam realizar atividades burocráticas ou de suporte. Além disso, são buscados os benefícios que a terceirização traz para a empresa, como a redução de custos.

Percebe-se aqui, que a delegação destas atividades para as empresas contratadas constitui o que Quinn e Hilmer (1994) definiram como uma característica dos processos de terceirização, que é a focalização nas competências essenciais da empresa, a chamada teoria das competências essenciais.

Sobre o portfólio de serviços, crescer em quantidade e qualidade nos serviços oferecidos é o caminho buscado pela empresa A nestes últimos anos. Seus gestores afirmam que a empresa não busca crescer na aquisição de novas sedes ou unidades em outros estados, mas está sempre em campo para descobrir quais serviços os clientes estão em busca e quais necessidades ainda não foram satisfeitas ou mesmo descobertas, para lançar novos serviços. Na tarefa de buscar atender às necessidades de seus clientes, uma das características da empresa A está em ser mostrar sempre disposta a construir parcerias que a auxiliem nesse objetivo. De todo o seu portfólio de serviços, aquele que tem sido o mais procurado pelas empresas clientes é o de treinamento, tanto *in company* como na sede de treinamentos da empresa, fruto de sua parceria com grandes instituições de ensino, sendo também, o serviço tido como carro-chefe da organização.

Já na empresa B, a grande procura gira em torno dos serviços de recrutamento e seleção, administração de estagiários e avaliações, sendo o primeiro destes o mais valorizado pela empresa, que diz ser uma das grandes referências na prestação deste serviço. Ao contrário da empresa A, que já tem em vista o lançamento de um novo serviço para as empresas, não revelado por motivos de segurança, a empresa B não tem em vista, para os próximos meses, agregar mais nenhum serviço ao seu portfólio. Contudo, esta grande variedade de serviços já oferecidos pelas prestadoras de serviço permite que os benefícios descritos por Queiroz (1992), Pagnoncelli (1993), Giosa (1997), Kardec e Carvalho (2002) e Guerreiro, Pereira e

Agrawal (2005) seja sentidos pelas empresas contratantes, em especial, aumento da flexibilidade, a melhoria da produtividade, a formalização de parcerias e a diminuição de desperdícios.

Com relação ao mercado-alvo e seus clientes, a empresa A considera como mercado-alvo de seus serviços empresas de todos os portes (micro, pequenas, médias e grandes), assim como seus profissionais de mercado. Para tanto, são oferecidos serviços tanto para empresas multinacionais, por exemplo, como para profissionais individualmente. Este é o caso dos cursos oferecidos pela empresa A, que podem ser contratados por uma empresa cliente para os seus funcionários, como também são abertas turmas para que os próprios profissionais procurem e façam suas inscrições. Em contrapartida, o mercado-alvo da empresa B está formado por empresas de pequeno, médio e grande porte, locais, nacionais e multinacionais, nos mais diversos segmentos. O relacionamento com essas empresas clientes é mantido através de contatos periódicos com as mesmas e também por meio de ações de marketing (pós-venda e outros).

Mesmo não se constituindo seu mercado-alvo, a empresa também oferece serviços para profissionais individuais, como o serviço de suporte demissional, onde o profissional recebe orientação curricular, é preparado para entrevistas de emprego e cadastrado em um banco de dados para recrutamento e seleção da empresa.

As duas empresas encontram como principal dificuldade no mercado o atendimento às empresas de forma padronizada, sem perder a especificidade de cada cliente, respeitando também a sua regionalidade. Esta dificuldade é percebida como fruto de algumas das desvantagens citadas por Brasil (1993), Kardec e Carvalho (2002) e Guerreiro, Pereira e Agrawal (2005), principalmente, a incompatibilidade entre as culturas e gestões.

Outra dificuldade seria a de identificar profissionais qualificados no mercado, sobretudo, quando o nível de exigência para a questão da empregabilidade se torna cada vez mais elevado e assim, a concorrência também. No entanto, é paradoxal a falta de candidatos qualificados.

Sobre a influência exercida nas decisões das empresas contratantes dos serviços, tanto na empresa A como na empresa B, a decisão final sobre qualquer processo é da empresa cliente, sendo tarefa das prestadoras de serviços dar suporte para que estas decisões sejam satisfatórias. Este tipo de atuação minimiza os efeitos das diferenças de percepção, descritos por Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007), evitando graves problemas de relacionamento.

Na empresa A, por exemplo, o serviço de recrutamento e seleção de mão-de-obra inicia-se com a descrição do perfil profissional desejado feita pela própria empresa, fazendo com que o profissional a ser selecionado seja condizente com as políticas e valores da empresa cliente, e não da contratada para este serviço. Apenas nos casos em que a empresa cliente necessite de auxílio na elaboração deste perfil, a empresa A se dispõe para dar este suporte. A decisão final, sobre a escolha

do profissional a ocupar o cargo vago, também é por conta da empresa cliente, ficando a empresa A com a responsabilidade de apenas reduzir o número de possíveis candidatos à vaga, no processo de seleção, e apresentá-los como alternativas de escolha para a empresa. A empresa A oferece até mesmo serviço de troca de profissionais, caso o escolhido pela empresa cliente não se ajuste ou não atenda às necessidades da organização.

Também durante as etapas do processo de seleção (testes, entrevistas, provas, etc.) a empresa cliente pode optar por estar presente e participar da escolha dos candidatos ou deixar tudo a cargo da empresa terceirizada, isso para as duas empresas pesquisadas. E isso não só neste serviço, mas em qualquer outro como os de consultoria, treinamentos, avaliações, análise e descrição de cargos, etc. Ou seja, quem decide ou escolhe o nível de influência da empresa terceirizada sobre as decisões em relação aos serviços prestados é a própria empresa cliente.

No que diz respeito às perspectivas e tendências para o futuro dos negócios, os gestores das duas empresas destacaram que o crescimento da terceirização em recursos humanos não implica um risco para os profissionais desta área que atuam dentro das empresas, como abordado por Elmuti (2009), mas apenas exige que eles busquem se aperfeiçoar e não se acostumar à realização de atividades puramente burocráticas ou mecânicas. Isso representa ganho para as empresas em matéria de qualidade, tendo que vista que terão mais profissionais com alto nível de empregabilidade e capazes de atuar estrategicamente, deixando as atividades operacionais para as empresas contratadas ou os softwares instalados.

Para a empresa A o cenário futuro é bastante promissor. Todo o crescimento que a organização pôde observar nestes anos de atuação no mercado e a busca constante de empresas em delegar atividades não-essenciais e realizar parcerias apontam ser a terceirização um caminho a seguir. Segundo os gestores da empresa B, cada vez mais existe um movimento crescente de organizações que buscam assessoria de outras empresas, especializadas no segmento de RH. Estas se constituem tanto de empresas que possuem RH próprio, como de empresas que não possuem.

É cada vez maior a perspectiva destas empresas de terem seus processos de recursos humanos e de gestão de pessoas mais estratégicos, ou seja, alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Também é crescente o investimento destas organizações no segmento de capacitação dos seus colaboradores, sem falar da necessidade que elas têm em adquirir as vantagens oferecidas pela terceirização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como o objetivo deste estudo consistiu em analisar como os elementos descritos em termos teóricos se mostram presentes na prática organizacional da terceirização em recursos humanos, acredita-se que este foi alcançado, tendo em vista a contribuição que o mesmo gerou para esta área de pesquisa ao analisar,

mediante uma abordagem qualitativa, os aspectos da terceirização teoricamente descritos pelos diversos estudos na área da terceirização e claramente percebidos nas relações vigentes no atual mundo empresarial entre organizações atuantes neste setor com as empresas clientes de seus serviços.

Como o caminho no qual as empresas andam hoje é o caminho da velocidade, flexibilidade e competitividade, tais exigências do moderno mundo empresarial levam às empresas a buscarem sempre mais ferramentas e práticas que agilizem suas atividades do dia-a-dia, para chegar primeiro que os concorrentes junto ao mercado. Destas práticas organizacionais, é a descentralização de atividades, feita por meio da terceirização, um dos destaques pela grande quantidade de benefícios aliados a sua utilização (focalização, maior qualidade, melhor tecnologia, redução de custos, etc.).

No caso da sua utilização no setor de RH, são ainda mais perceptíveis seus benefícios, tendo em vista a grande quantidade de atividades burocráticas antes ligadas ao RH e que têm sido terceirizadas para permitir que este desempenhe um papel mais estratégico dentro da organização.

No entanto, considera-se que não são todas as atividades inerentes ao setor de RH que devem ser terceirizadas. Com o novo papel a ser desempenhado pela área de RH de ter uma atuação estratégica incorporada ao setor e seus gestores, apenas atividades operacionais ou burocráticas, que são originárias de um RH tradicional, preocupado apenas em gerenciar contratos e relações trabalhistas, são aconselhadas à terceirização. Funções inerentes ao planejamento ou estratégia podem receber suporte ou apoio de empresas parceiras ficando, no entanto, de responsabilidade da própria organização a sua gestão.

Com relação aos principais benefícios buscados pelas empresas através da terceirização em RH, percebeu-se a existência de um impasse entre qual benefício seria o mais valorizado pelas organizações neste ponto: a redução de custos administrativos ou a focalização do RH em atividades estratégicas. Mesmo assim, é possível considerar que a redução de custos seria, senão o principal, um dos grandes benefícios que atraem às organizações para a prática da terceirização.

Contudo, como colocado pelos autores, é o direcionamento de sua ARH para ações estratégicas do negócio que as empresas vêm buscando como benefício real da terceirização em RH. A redução de custos viria a ser, portanto, um benefício recorrente deste e não da terceirização em si. Desta forma, não se pode definir, por meio desta pesquisa, se a redução de custos é vista como principal finalidade da terceirização ou um benefício decorrente da focalização.

No que diz respeito aos riscos da terceirização para os profissionais da área de RH, ficou claro que a terceirização em RH não desobriga e nem livra a organização de ter seus profissionais de recursos humanos. Pelo contrário, o que a terceirização exige é que o nível destes profissionais seja mais estratégico que operacional para poderem trabalhar com os novos papéis estratégicos da ARH,

que não podem ser terceirizados, e gerenciar as inovações ou mudanças sugeridas por consultorias ou avaliações contratadas.

Sendo assim, apenas profissionais que se prendem à execução de atividades operacionais têm seus empregos em risco e não apenas por causa da terceirização, mas pelas próprias exigências de empregabilidade do mercado empresarial atual. No entanto, para os verdadeiros profissionais de RH, que detêm o conhecimento da organização, abrem-se leques de opções para atuar nos mais diversos campos, especialmente quando têm em mãos o ativo mais valorizado: o conhecimento.

Além disso, é possível que, partindo do conhecimento aqui explorado, novas hipóteses ou linhas de pesquisa possam surgir neste mesmo tema, contribuindo junto à sociedade, gestores, profissionais ou estudiosos em geral, com novas teorias, métodos ou aplicações para a terceirização em RH.

O crescimento das atividades de terceirização, especialmente no setor de RH, é um reflexo da necessidade que as organizações têm de ter um RH trabalhando estrategicamente e, como esta é uma necessidade organizacional que tendem a aumentar, é de se esperar que também a terceirização de RH, condição especial para que o desenvolvimento estratégico dos recursos humanos aconteça, também siga nesta linha de crescimento.

Percebe-se assim que, em matéria de RH estratégico, muito já se evoluiu dentro das organizações e muito ainda há para realizar. Dentro dessa evolução, talvez a mais importante a se considerar seja a valorização maior que o ser humano conquistou dentro das organizações, após o fracasso na promessa de solução para todos os problemas que as máquinas e a tecnologia trouxeram para dentro das empresas na era pós-revolução industrial. Quanto mais a tecnologia evoluiu, mais se percebe a necessidade de pessoas capazes de lidar com esta tecnologia para o sucesso das organizações no mundo dos negócios. A terceirização em RH viria assim, a dar suporte para que os indivíduos dentro das organizações gastem seu tempo em atividades onde, essencialmente, tecnologia alguma conseguiu substituí-los: planejamento, inovação, estratégia.

Dadas as características do presente estudo, inerentes aos métodos e ferramentas de análise utilizados, as constantes discussões e a crescente utilização da terceirização como estratégia empresarial nas empresas modernas devem sempre fomentar o nascimento de novas pesquisas na área. Em especial, recomenda-se para estudos futuros, que elementos como as transformações estruturais geradas pela utilização da terceirização sejam analisadas, objetivando validar a importância da capacidade adaptativa das organizações neste processo.

## OUTSOURCING IN HUMAN RESOURCES: THEORY VS. PRACTICE IN A MULTICASE STUDY

**Abstract:** This study aims to analyze how the elements described in theoretical terms are shown present in organizational practice of outsourcing in human resources. For this purpose, were studied, by method of multicase study, two companies providing services in human resources. Finally, it was concluded that HR outsourcing would, thus, provide support for individuals within the organization to use its efforts on activities which, in essence, any technology was able to replace them: planning, innovation and strategy.

**Key words:** *Outsourcing. Human Resources. Multicase Study.*

### REFERÊNCIAS

- BRASIL, H. G. “A empresa e a estratégia da terceirização”. In: *Revista de Administração de Empresas*. v. 33, n. 2, p. 6-11, Mar./Abr. 1993.
- BUSI, M.; MCIVOR, R. “Setting the outsourcing research agenda: the top-10 most urgent outsourcing areas” In: *Strategic Outsourcing*, v. 1, n. 3, p. 185-197, 2008.
- COSTA, C.; ROCHA, G.; ACÚRCIO, M. *Metodologia da investigação*. Lisboa: Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, 2004. Disponível em: <<http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/entrevistat2.pdf>>. Acesso em 10 jun. 2010.
- CROSS, R.; THOMAS, R. J. *Redes sociais: como empresários e executivos de vanguarda as utilizam para obtenção de resultados*. São Paulo: Editora Gente, 2009.
- DELLAGNELO, E. H. L.; DIAS, A. F. “O efeito da terceirização no potencial de flexibilidade estrutural das organizações: evidências empíricas em três hotéis de Florianópolis”. *SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 3, 2006. *Anais...* Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2006.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- ELMUTI, D. The perceived impact of outsourcing on organizational performance. *Mid-American Journal of Business*, v. 18, n. 2, p. 33-41, 2009.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FRAZZETTO, A. “Insourcing vs. outsourcing: critical IT HR considerations”. In: LUFTMAN, J. (Ed.). *Managing IT human resources: considerations for organizations and personnel* (Cap. 8, p. 100-106). IGI Global, 2011.

GIOSA, L. A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GODOY, A. S. “Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades”. In: *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

GROSSMAN, G.M.; HELPMAN, E. “Outsourcing in a global economy”. In: *NBER Working Paper*, n. 8728, Jan. 2002.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; AGRAWAL, S. “How to measure gain-sharing in an outsourcing relationship: a case study in information technology environment”. In: *Revista Eletrônica de Administração*. Ed. 46, v. 11, n. 4, p. 1-21, Jul./Ago. 2005.

GUILLOUX, V.; KALIKA, M. “Human resources outsourcing strategies”. In: ST. AMANT, K. (Ed.). *IT outsourcing: concepts, methodologies, tools, and applications* (Cap. 14.5, p. 1199-1205). IGI Global, 2010.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUELL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KARDEC, A.; CARVALHO, C. *Gestão estratégica e terceirização*. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

KIM, S. “Antecedents and consequences of performance management outsourcing”. In: *World Journal of Management*, v. 3, n. 1, p. 86-95, Mar. 2011.

KORANE, K. J. “Thinking about outsourcing product development?” *Mach. Des.*, v. 83, n. 6, p. 46-48, Apr. 2011.

LI, Y.; LI, R. Research on risk aversion of human resources outsourcing”. In: ZHOU, Q. (Ed.) *Advances in applied economics, business and development* (Cap. 8, p. 54-59). Springer, 2011.

LINDER, C. “Outsourcing as a cause for absent employee’s commitment to the organization”. *International Journal of Globalisation and Small Business*, v. 4, n. 2, p. 114-126, 2011.

MARCHALEK, C. R. L.; REBELATO, M. G.; RODRIGUES, I. C. “Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado”. In: *Revista Produção*, v. 17, n. 2, p. 286-301, Mai./Ago. 2007.

MOHR, J. J.; SENGUPTA, S.; SLATER, S. F. “Mapping the outsourcing landscape”. *Journal of Business Strategy*, v. 32, n. 1, p. 42-50, 2011.

OLIVEIRA, M. A. (Coord.). *Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas*. São Paulo: Nobel, 1994.

PAGNONCELLI, D. *Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial*. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. *O poder das pessoas: como usar a inteligência da empresa para conquista de mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PINHEIRO, I. A. “A externalização de atividades: fundamentos e experiências no setor de autopeças gaúcho”. In: *Revista da Administração Contemporânea*, v. 3, n. 2, Mai./Ago. 1999.

POWER, M. J.; DESOUZA, K. C.; BONIFAZI, C. *The outsourcing handbook*. London and Philadelphia. Kogan Page, 2006.

PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. “A terceirização da tecnologia de informação e o perfil das organizações”. In: *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 41, n. 3, p. 245-256, Jul./Ago./Set. 2006.

QU, W. G.; PINSONNEAULT, A. “Country environments and the adoption of IT outsourcing”. In: *Journal of Global Information Management*, v. 19, n. 1, p. 30-50, Jan./Mar. 2011.

QUEIROZ, C. A. R. S. *Manual de terceirização: quais são os caminhos do sucesso e os riscos no desenvolvimento e implantação de projetos*. 5ª ed. São Paulo: STS, 1992.

QUINN, J. B. “Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities”. In: *Sloan Management Review*, v. 40, n. 4, p. 9-21, 1999.

QUINN, J. B.; HILMER, F. G. “Strategic outsourcing”. In: *Sloan Management Review*, v. 35, n. 4, p. 43-55, 1994.

REZENDE, W. “Terceirização: a integração acabou?” In: *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 4, p. 6-15, Out./Dez. 1997.

RUSSO, G. M.; LEITÃO, S. P. “Terceirização: uma análise desconstrutivista”. In: *Revista Organizações & Sociedade*. v. 13, n. 36, p. 107-123, Jan./Mar. 2006.

SIMON, H. A. “A rational decision making in business organizations”. In: *Economic Sciences*. p. 343-371, Dez. 1978.

SOUZA, L. L. C.; MALDONADO, M. U.; RADOS, G. J. V. “Gestão da terceirização no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica”. In: *Rev. adm. empres.*, v. 51, n. 2, Mar./Abr. 2011.

STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 11ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ULBRICH, F. “How interpersonal conflicts influence IS-sourcing decisions”. In: *Strategic Outsourcing*, v. 2, n. 3, p. 208-222, 2009.

VALENÇA, M. C. de A.; BARBOSA, A. C. Q. “A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais”. In: *Revista da Administração Contemporânea*, v. 6, n. 1, p. 163-185, Jan./Abr. 2002.

WILLCOCKS, L. “Machiavelli, management and outsourcing: still on the learning curve”. In: *Strategic Outsourcing: An International Journal*, v. 4, art. 1, p.5-12, 2011.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Recebido em 04/09/2012. Aprovado em 28/10/2012.