



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

**TERCEIRIZAÇÃO
E
SATISFAÇÃO COM O TRABALHO**

por

Ana Lúcia Amaral de Oliveira

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de
Empresas (EBAPE) da Fundação Getulio Vargas

Orientador : Prof Luis Cesar G. de Araujo

Rio de Janeiro
2009

TERCEIRIZAÇÃO E SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

por

Ana Lúcia Amaral de Oliveira

Dissertação de mestrado apresentada à EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública
e de Empresas – Fundação Getulio Vargas – FGV – RJ.

Orientador : Professor Luis Cesar G. de Araújo

Novembro de 2009

AGRADECIMENTOS

A Deus.

Aos meus pais, que sempre buscaram me dar uma boa educação, pelo apoio e incentivo.

A minha família, pela compreensão e carinho.

Ao meu orientador Professor Luis Cesar G. de Araújo, pela atenção, pelo apoio e pelos ensinamentos transmitidos.

À Petrobras, pela oportunidade do mestrado.

Aos meus colegas da FGV, pela convivência, pela troca de experiências e pelo apoio.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal analisar a relação existente entre Terceirização e Satisfação com o Trabalho. Considerando que a Terceirização é uma técnica presente na grande maioria das organizações, espera-se mostrar se a mesma influencia ou não a satisfação demonstrada pelos empregados em relação ao trabalho. Foi utilizada a Escala de Satisfação no Trabalho – EST, criada por Siqueira, no questionário aplicado a funcionários terceirizados e não terceirizados. Trata-se de uma escala multidimensional composta por cinco dimensões da satisfação com o trabalho: em relação aos colegas, ao salário, à chefia, à natureza do trabalho e em relação às promoções. Foi obtido um total de 77 respostas válidas de profissionais de empresas distintas. O resultado final mostrou que ambos os tipos de funcionários – próprios e terceirizados – são indiferentes em relação ao trabalho. Os resultados de cada dimensão mostraram pequenas diferenças entre os dois tipos de funcionários. Ao longo do trabalho, foram apresentados diversos aspectos relacionados ao processo de terceirização como as razões, vantagens, desvantagens e erros cometidos.

Palavras Chave

Terceirização, Terceirizados, Não Terceirizados, Satisfação com o Trabalho.

ABSTRACT

This study's main objective is to analyze the relation between Outsourcing and Job Satisfaction. Having in mind that Outsourcing is a technique present at most organizations, it is expected to demonstrate whether it does or does not influence the employees' satisfaction on labor. The Job Satisfaction Scale – EST, in the Portuguese abbreviation –, created by Siqueira, was used in the questionnaire applied to outsourced and non-outsourced employees. That is a multidimensional scale composed by five dimensions of Job Satisfaction: in relation to co-workers, salary, leadership, nature of labor and promotions. A total of 77 answers were obtained from employees of different companies. The final result has shown that both non-outsourced and outsourced employees are unaffected in relation to labor. The results of each dimension have shown slight differences between both type of employees. Along this study, several aspects related to outsourcing are developed, such as reasons, advantages, disadvantages and usual mistakes.

Key words

Outsourcing, Outsourced, Non-outsourced, Job Satisfaction

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 Construção das interfaces estratégicas contemporâneas	6
Quadro 2 Vantagens e desvantagens em um processo de terceirização	13
Quadro 3 Possíveis impactos causados pelo processo de terceirização	14
Quadro 4 Momentos em que os Pecados Capitais podem ocorrer	18
Quadro 5 Diferenças existentes no relacionamento com fornecedores	20
Quadro 6 Principais diferenças nas formas de classificação da terceirização	22
Quadro 7 Itens que compõem a versão reduzida da Escala de Satisfação do Trabalho	45
Quadro 8 Classificação dos itens da EST por dimensões	45
 Figura 1 Respostas para a Insatisfação com o Trabalho	 40
 Gráfico 1 Representação dos Resultados	 58
Gráfico 2 Representação do Resultado Final	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Número de Respondentes	46
Tabela 2 Dados Demográficos	47
Tabela 3 Área do Empregado Terceirizado	48
Tabela 4 Resultados referentes à Dimensão Satisfação com os Colegas	49
Tabela 5 Resultados referentes à Dimensão Satisfação com o Salário	50
Tabela 6 Resultados referentes à Dimensão Satisfação com a Chefia	51
Tabela 7 Resultados referentes à Dimensão Satisfação com a Natureza do Trabalho	53
Tabela 8 Resultados referentes à Dimensão Satisfação com Promoções	54
Tabela 9 Resumo dos Resultados	57

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	1
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	3
1.3	OBJETIVOS FINAL E INTERMEDIÁRIOS	3
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	4
1.5	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	4
2	REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1	TERCEIRIZAÇÃO	6
2.1.1	Visão Estratégica	6
2.1.2	Benefícios ou Vantagens, Desvantagens e Impactos	11
2.1.3	Os Sete Pecados Capitais	15
2.1.4	Modalidades e Classificações	18
2.1.5	Teorias Relacionadas ao Processo de Terceirização	24
2.1.6	Terceirização no Brasil	26
2.1.7	Fatores Influenciadores e Influenciados pela Terceirização	30
2.1.8	Quarterização	32
2.2	ASPECTOS ENVOLVENDO RECURSOS HUMANOS	34
2.2.1	Satisfação com o Trabalho	37
3	MÉTODO DE PESQUISA	42
4	ANÁLISE DOS DADOS	46
4.1	DIMENSÃO SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS	48
4.2	DIMENSÃO SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO	50
4.3	DIMENSÃO SATISFAÇÃO COM A CHEFIA	51
4.4	DIMENSÃO SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO TRABALHO	53
4.5	DIMENSÃO SATISFAÇÃO COM PROMOÇÕES	54
4.6	SATISFAÇÃO COM O TRABALHO – TERCEIRIZADOS E NÃO TERCEIRIZADOS	56
5	CONCLUSÃO	62
	ANEXOS	72

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Na década de 1940 / 1949, as indústrias passaram a focar a produção e começaram a contratar serviços não essenciais com o objetivo de suportar os custos e a logística da guerra. Era o início do processo de terceirização. A indústria automobilística foi o primeiro setor a adotar essa tática, pois acreditava que a excelência está em dedicar-se à atividade que melhor sabe desempenhar, o que possibilitaria alcançar a máxima eficiência, capacitação e eficácia, com ganhos de competitividade em relação à concorrência. Um dos principais pilares de um processo de terceirização é a necessidade de concentração na atividade-fim da empresa, maximizando os talentos que existem dentro da organização.

João Amato Neto (1995) analisa o fenômeno da terceirização como uma das consequências naturais do processo de horizontalização das organizações competitivas, afirmando que o movimento em direção à desverticalização e terceirização parecia ser um fato de dimensões internacionais. Alertava, entretanto, que deveria entender-se claramente que tal movimento constitui apenas um dos aspectos mais relevantes quando se analisa o conjunto de medidas adotadas pelas principais empresas multinacionais, no sentido de lhes conferir maior poder de competitividade no mercado internacional. Além de buscarem novas tecnologias de produtos e processos, assim como novas formas de organização e gestão do trabalho e da produção, as empresas em geral, principalmente aquelas que atuam nos setores mais modernos e dinâmicos da economia mundial, estão procurando implantar e desenvolver novos padrões de relações com seus fornecedores, externos ou internos, que estão refletidos nas práticas de subcontratação, parcerias, alianças estratégicas, etc.

Terceirizar atividades não pode ser entendido como de validade universal, pois a aplicabilidade de processos de terceirização deve ser analisada com cuidado. Pagnoncelli (1993) descreve que terceirização não deve ser um conceito generalizado a todos os segmentos e indústrias. As empresas devem analisar onde, por que e quando terceirizar, pois aquelas que optam pela terceirização são efetivamente as que precisam responder às necessidades do ambiente quanto à agilidade, flexibilidade, competitividade, etc. No entanto, o que se aplica a uma empresa pode ser inviável para outra. Isto mostra que não há uma regra

única para implantação de terceirização. A única regra fundamental é que a terceirização seja uma ação tática inserida num processo de planejamento estratégico.

Outra abordagem fundamental que deve ser considerada num processo de terceirização está relacionada à gestão de recursos humanos, pois não só a cultura da organização, mas a vida pessoal e profissional dos funcionários que nela trabalham também é muito afetada. A providência mais importante e extremamente crítica, que pode comprometer ou não a implantação e o desenvolvimento de qualquer projeto de terceirização, é a preparação do público interno que vai interagir com os prestadores de serviços, e, também, daqueles que serão colocados em disponibilidade devido à terceirização.

Pagnoncelli (1993) afirma que as principais expectativas que são criadas em torno de um processo de terceirização, como, por exemplo, mudança de comportamento e aumento de *performance*, estão distribuídas por toda a organização e por esse motivo somente poderão ser observadas a médio ou longo prazo. A redução de custos não deve ser a finalidade principal da terceirização. Deve ser buscada por meio de melhoria da qualidade, produtividade e focalização naquilo que a empresa faz de melhor.

A produtividade e a competitividade são as principais preocupações das empresas modernas e líderes de mercado. As organizações precisam de maior flexibilidade e agilidade no atendimento aos seus consumidores. Essa postura requer estruturas organizacionais enxutas e uma visão holística. As decisões de mudanças precisam alcançar os níveis mais baixos da organização, onde os seus efeitos são processados mais rapidamente e os produtos são alterados de acordo com os interesses do mercado (QUEIROZ, 1998).

A globalização da economia é outro fator importante para as atividades empresariais. As empresas estão focando seus produtos e transferindo para terceiros, eficientes e eficazes, as atividades-meio, avaliando os resultados de seus parceiros, que juntamente com a gestão eficaz da atividade-fim conduzirão a produtos competitivos.

Terceirização acarreta mudanças na organização. Araújo (2007) sugere as seguintes ações que devem estar presentes nos processos de mudança :

- a. busca do contínuo suporte da alta administração;

- b. evitar a expectativa da solução para todos os problemas identificados, como por exemplo, o desenvolvimento de lealdade absoluta pela organização e aumento do moral;
- c. consciência, por parte dos condutores, de que o próprio processo já é uma mudança importante na estrutura da organização e que os resultados não serão plenos e imediatos;
- d. controle permanente do gestor sobre o processo de mudança.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A terceirização não é uma moda passageira. Cada vez mais, um maior número de empresas recorre a fornecedores externos. Se, por um lado, é uma ferramenta poderosa para corte de custos, aumento de desempenho e ajuste da atividade essencial, por outro lado, algumas iniciativas não são bem-sucedidas.

A terceirização pode ser analisada pela ótica de duas grandes áreas da administração: Estratégia e Recursos Humanos. No primeiro caso, de forma simplificada, é possível afirmar que a terceirização é vista como uma ferramenta para ajudar a empresa a focar no seu negócio principal. Já no segundo caso, muitas vezes, é vista como uma precarização do trabalho.

Neste trabalho, o assunto será analisado do ponto de vista estratégico e do de recursos humanos. São antagônicos? A vantagem que a empresa usufrui pode significar desvantagens para os trabalhadores? A Satisfação com o Trabalho de um empregado terceirizado é diferente da satisfação do empregado próprio ?

1.3 OBJETIVOS FINAL E INTERMEDIÁRIOS

O objetivo final deste trabalho será apresentar um estudo comparativo entre a satisfação com o trabalho verificada em funcionários próprios e em funcionários terceirizados. Desta forma, espera-se mostrar se a terceirização influencia a satisfação com o trabalho ou não.

Em relação aos objetivos intermediários, destacam-se:

- Analisar a importância do processo de terceirização
- Identificar suas vantagens e desvantagens, além dos principais erros cometidos nestes processos
- Apresentar modalidades de terceirização
- Realizar um breve relato sobre a terceirização no Brasil
- Apresentar aspectos de Recursos Humanos relacionados à terceirização.

É possível consolidar esses objetivos na formulação do seguinte problema: “A terceirização nas organizações é determinante para a satisfação com o trabalho dos empregados?”

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo restringe-se à ligação existente entre terceirização e satisfação com o trabalho. Não houve aprofundamento em questões organizacionais, tais como cultura e clima, nem, em questões jurídicas relativas aos contratos de trabalho.

O grupo pesquisado é composto por profissionais terceirizados e não terceirizados e pertencentes a empresas diversas.

Não é possível generalizar os resultados tendo em vista o número reduzido de trabalhadores pesquisados, além de acreditar-se que a maior parte dos respondentes trabalha na cidade do Rio de Janeiro. A proposta é gerar um maior entendimento sobre o fenômeno que, já há algum tempo, vem ganhando espaço nas organizações. Não se almeja esgotar o assunto.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Trata-se de um assunto relevante para o mundo acadêmico e profissional, pois na época atual toda vantagem competitiva é necessária, porém as ferramentas a serem utilizadas não podem comprometer o desempenho do pessoal – um fator de extrema importância para o desenvolvimento das empresas.

A relevância do estudo fica evidente, também, quando é relacionada às mudanças e à complexidade do mercado de trabalho. As organizações esperam encontrar profissionais que se adaptem rapidamente às mudanças e que estejam comprometidos com o sucesso da empresa, entre outros fatores. Diante dessa expectativa de perfil, como está se comportando a satisfação com o trabalho destes profissionais terceirizados e não terceirizados ?

Uma melhor compreensão do fenômeno pesquisado neste estudo fornece subsídios para os gestores conduzirem de forma mais eficaz a relação com funcionários terceirizados e funcionários próprios, pretendendo-se ajudar, também, os profissionais no entendimento de sua situação no contexto das relações de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TERCEIRIZAÇÃO

2.1.1 Visão Estratégica

As organizações são sistemas abertos e inseridos em um contexto social, econômico e político, de acordo com a perspectiva estratégica. O relacionamento com a sociedade, seus produtos e serviços são privilegiados, as decisões são tomadas com base no fluxo de informações existente entre a organização e o ambiente, ou seja, a identificação de demandas, apoios e alternativas de ação. O pensamento estratégico, a solução de problemas e o comportamento humano são valorizados à medida que conduzem aos objetivos e ao progresso da organização (MOTTA, 2001).

Ainda segundo Motta (2001), as tendências sociais e econômicas contemporâneas mostram tanto o cliente quanto a comunidade com maiores poderes sobre a empresa. O Quadro 1 apresenta um resumo dessas idéias.

Quadro 1 *Construção das interfaces estratégicas contemporâneas*

CENTRAR NA COMPETÊNCIA BÁSICA	Atuar diretamente em bens e serviços relacionados à razão de ser da empresa; não entregar essa competência ao mercado.
ALIAR ESTRATEGICAMENTE	Buscar parcerias múltiplas, por etapas da produção, para obter vantagens colaborativas.
TERCEIRIZAR	Transferir tarefas não diretamente relacionadas às competências básicas.
ACOMPANHAR RIGOROSAMENTE A EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA	Atentar para a inovação tecnológica em todas as áreas, inclusive as indiretamente relacionadas com a competência básica.
INSTITUIR UM FOCO ACENTUADO NO CLIENTE E NA COMUNIDADE	Considerar valores comunitários e suas variações; manter interações constantes com a clientela através das diferentes unidades da empresa; notar sempre respostas rápidas, variedade, customização e qualidade.

Fonte : Transformação Organizacional – Motta , 2001

A propósito, Peter Drucker afirmou em 1989, no seu artigo *The Economist*, que, até o final daquele século, as empresas iriam passar por reestruturação cada vez mais forte e que seriam seguidas duas regras : (1) as atividades ou funções que não representassem a essência da

Missão da Empresa seriam subcontratadas e (2) o trabalho seria levado aonde as pessoas estão, em vez das pessoas ao local de trabalho, afirmando ainda : “A *General Motors* terá que se tornar a *Especific Motors*, trabalhando na focalização tanto em seu negócio quanto em seus clientes.” (PAGNONCELLI, 1993).

A terceirização ou *outsourcing* estratégico permite esta focalização. Atualmente, as empresas podem encontrar no mercado global qualidade superior e maior flexibilidade do que têm internamente. Quando funcionários e custos gerais pertencem a serviços que podem ser comprados externamente, uma vantagem competitiva surge – a administração poderá alavancar seu recurso gerencial – um dos recursos mais caros e importantes da empresa – já que não será mais necessário dedicar atenção a atividades periféricas.

Com efeito, Queiroz (1998) define terceirização de diversas formas:

“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.”

“É uma metodologia de motivação e fomento à criação de novas empresas, possibilitando o surgimento de mais empregos.”

“Incentiva o aparecimento de micro e médias empresas, e ainda o trabalho autônomo, gerando também a melhoria e incremento nas empresas existentes no mercado, com ganhos de especialidade, qualidade e eficiência.”

“É o processo da busca de parcerias, determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado. Não mais poderemos passar para os preços os elevados custos. Isto tem feito com que os empresários se preocupem com a qualidade, competitividade, agilidade de decisão, eficiência e eficácia que acabam resultando na manutenção dos clientes e consumidores.”

Já Pagnoncelli (1993) define terceirização como “um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros”. Existem etapas que devem ser seguidas nesse

processo : (0) Plano Estratégico; (1) Conscientização; (2) Decisões e Critérios Gerais; (3) Projeto de Terceirização; (4) Programa de Apoio; (5) Acompanhamento Permanente (Auditoria) e (6) Avaliação de Resultados.

O Plano Estratégico é o momento em que é decidida a opção de terceirizar. O próximo passo é a primeira etapa do processo, ou seja, conscientizar os envolvidos, prepará-los para a mudança. Em seguida, todos os aspectos devem ser estudados – legais, financeiros, tecnológicos e outros. A terceira etapa envolve a adoção de um projeto piloto, a elaboração de um cronograma das atividades e estabelecimento de pontos de avaliação ao longo da implantação. O Programa de Apoio deve ser feito na mesma época da terceira etapa. Consiste em preparar um programa de desenvolvimento profissional para os funcionários que possuem perfil empreendedor e para futuros prestadores de serviço e futuros fabricantes de bens. As duas últimas etapas dispensam explicações e são necessárias em todos os projetos.

A terceirização pode tornar-se um diferencial. Seis pontos são importantes para uma empresa ser competitiva de acordo com Pagnoncelli (1993) :

- Focalização
- Flexibilidade
- Custos competitivos
- Obsessão pela qualidade
- Produtividade
- Parcerias

Os pontos citados acima, juntamente com outros, tornam-se vantagens que as empresas ganham ao adotar a terceirização como uma tática prevista em seu plano estratégico. As empresas passam a concentrar seus esforços no seu verdadeiro negócio, nas suas prioridades e vocações. A priorização da atividade-fim como foco da empresa, sem descuidar das ações que foram delegadas a terceiros, é uma postura estratégica. Cada vez mais, os serviços prestados por terceiros tendem a evoluir na busca de mais qualidade por menos custo, pela própria especialização desses parceiros, que visam a manter seus clientes sempre satisfeitos.

É uma prática que trata da utilização de recursos externos, baseada em contratos de longo prazo com empresas comprovadamente eficientes e especializadas, que complementam suas

capacidades. É um plano que considera vários critérios de seleção de parceiros, tecnologia utilizada pelo fornecedor, tendências e análises de mercado, abrangendo toda uma reestruturação em torno das competências essenciais e de relacionamentos externos, bem mais do que antigas formas baseadas em custo e tamanho do fornecedor.

A flexibilização e a agilização são dois outros benefícios, já que as empresas passam a ter uma maior capacidade para se adaptarem a mudanças, conseguindo com isso diminuir seus tempos de entrega. Conseguem, ainda, melhorar seus indicadores de qualidade e produtividade a partir da possibilidade de obter serviços de qualidade superior aos executados por ela própria.

Redução de custos e de imobilizados é outro grande benefício auferido pela terceirização, pois, como dito anteriormente, a contratação de empresas que desempenham o serviço de forma mais eficiente e eficaz gera uma economia de recursos e de investimentos necessários em atividades-meio. Propicia, ainda, a liberação de espaço para a empresa usar no que é seu negócio principal.

Existem outras vantagens, como a oportunidade para novas pequenas e médias empresas, possibilidade de funcionários abrirem seu próprio negócio e redução da dependência da comunidade na empresa e vice-versa. Na seção seguinte, esse assunto será abordado de forma específica.

É importante ressaltar que a terceirização pode trazer problemas se não for empregada de forma criteriosa. A redução de custo não pode ser a razão principal para adotá-la. Será, sim, alcançada por meio do aumento da qualidade, da produtividade e da focalização naquilo que a empresa faz de melhor. Em contrapartida, deve-se evitar a armadilha de achar que aquela atividade não essencial irá custar tão pouco que não é viável repassá-la para outra empresa. Outro ponto de atenção é identificar quais informações podem ser repassadas para terceiros sem comprometimento dos segredos da empresa.

Cabe, também, separar a empresa e a contratada. São entidades distintas cujo relacionamento é baseado em um contrato que deve conter cláusulas de proteção para ambos os lados.

Queiroz (1998) afirma que a terceirização é uma técnica saudável e atual, imprescindível a qualquer empresa, diante da globalização, onde a concorrência é um fator presente em todas as atividades empresariais. Segundo o autor, já não existe precipitação na sua implantação, ou seja, projetos cujo único interesse foi reduzir custos a curto prazo estão agora sendo reavaliados. A técnica está definitivamente inserida no contexto empresarial brasileiro, cooperando para que nossas empresas tornem-se mais competitivas para enfrentarem a forte concorrência estrangeira.

Queiroz (1998) ressalta ainda que o tomador e o prestador de serviços têm interesse igual, ou seja, devem ser parceiros integrados e conscientes das necessidades das partes. Entretanto, ainda são observados resquícios de atitudes conservadoras que objetivam unicamente o ganho no curto prazo, seja financeiro ou econômico, sem preocupação com aprimoramento da qualidade, busca da especialidade e da eficiência, para garantia de competitividade no mercado.

O avanço da terceirização está mostrando gradativamente que o comportamento de ambas as partes está tornando-se uma relação de parceria, onde se destacam a autonomia e independência dos tomadores e prestadores de serviços. Segundo Queiroz (1998), algumas preocupações ainda permanecem.

Na visão dos tomadores de serviços, as principais preocupações são:

- a. eventuais ocorrências físicas e trabalhistas;
- b. necessidade de investimento em treinamento do terceiro;
- c. resistências internas às mudanças;
- d. pressão sindical;
- e. adaptação das culturas empresariais;
- f. prestador de serviço com qualidade deficiente;
- g. receio na transferência da tecnologia, que poderá cair em mãos da concorrência, ou o prestador de serviços pode tornar-se competidor.

No caso dos prestadores de serviços, destacam-se:

- a. a intenção do cliente (tomador de serviços) em, na maioria das oportunidades, apenas reduzir custos com mão-de-obra, sem interessar-se pela qualidade, especialidade e competência do parceiro;

- b. manter a sua atividade sem submeter-se aos interesses econômicos do cliente;
- c. surgimento de empresas prestadoras de serviços (concorrentes) mais modernas, especializadas e atualizadas no mesmo ramo de atuação;
- d. interferência do cliente nos serviços do prestador e tentativa de supervisão das atividades;
- e. solicitação de serviços fora de sua especialidade;
- f. falta de reconhecimento no desenvolvimento de suas atividades, sem avaliação da qualidade dos resultados e *feed-back*.

Algumas características básicas presentes nos processos de contratação de empresas , segundo Araújo (2005), são :

- a. processo de interferência externa – empresas especializadas externas buscam soluções para a gestão da organização;
- b. funções de apoio – a maior parte das organizações terceiriza atividades de apoio que não influenciam diretamente no negócio central;
- c. continuidade – as funções terceirizadas continuam a existir, apenas deixam de estar sob a responsabilidade e execução direta da organização;
- d. supervisão – a empresa contratante supervisiona a execução das atividades terceirizadas;
- e. qualidade – terceirização de atividades não implica em abandono de funções. A qualidade é sempre buscada , sendo um dos motivos pelos quais procura-se contratar empresas especializadas capazes de prestar os serviços transferidos com qualidade.

2.1.2 Benefícios ou Vantagens, Desvantagens e Impactos

Terceirização é um instrumento de modernização administrativa envolvido por um programa gerencial maior. Atividades que não são de vocação de uma empresa devem ser entregues a especialistas. A prática da terceirização bem administrada traz benefícios a todos os envolvidos diretamente (ALVAREZ, 1998).

Os benefícios da terceirização diferenciam-se entre as organizações. Algumas utilizam este modelo apenas nas atividades de apoio, outras o estendem aos processos produtivos. Caberá

aos gestores avaliarem e decidirem pelo modelo mais adequado para sua empresa. Pagnoncelli (1993) aponta os benefícios alcançados com a terceirização :

- a. concentração de esforços (focalização) – priorizar a atividade-fim como foco dos esforços diretos da empresa e delegar a atividade-meio a terceiros;
- b. maior capacidade de adaptação às mudanças (flexibilidade) – estrutura enxuta permite que as empresas tenham maior agilidade nas respostas bruscas ao ambiente;
- c. agilização (desburocratização) – ocorre quando as organizações transferem atividades consideradas morosas a terceiros capazes de desenvolvê-las com maior rapidez;
- d. melhoria da qualidade do produto ou serviço – ocorre quando há possibilidade de se obter externamente produtos ou serviços de qualidade superior aos executados pela própria empresa;
- e. melhoria da produtividade, proporcionando maior competitividade – implantação de programas de produtividade, nos quais encontra-se inserida a terceirização de algumas atividades, com vistas a torná-las mais competitivas;
- f. redução de custos – ocorre quando os gestores constatarem que os custos de determinado produto ou serviço não são competitivos e descobrem que existem empresas especializadas em tal produto ou serviço no mercado, apresentando custo bem inferior;
- g. redução do imobilizado – as empresas vendem parte de seus ativos, dispensáveis devido à terceirização de parte das atividades, e transferem recursos obtidos para outros fins, como capitalização para investimentos em suas áreas estratégicas;
- h. liberação de espaço – espaços físicos anteriormente utilizados para desenvolvimento de processos são aproveitados para outros fins após terceirização dos mesmos;
- i. criação de ambiente propício ao surgimento de inovações – organizações terceirizam pesquisa e desenvolvimento visando a novas tecnologias, modernização e competitividade;
- j. formalização de parcerias – trata-se de uma evolução do processo de terceirização em que os fornecedores participam diretamente das mudanças tecnológicas e das inovações operacionais. Os fornecedores submetem-se a mudanças em suas unidades de produção para atenderem às necessidades dos clientes;
- k. valorização profissional – geralmente, ocorre durante a implantação de programas de contenção de despesas com a demissão de empregados. As empresas terceirizam serviços considerados não essenciais aos ex-funcionários como uma oportunidade para terem seus próprios negócios;

- l. sinergia entre empresas – espécie de convênio entre empresas do mesmo ramo de negócio em que uma terceiriza parte das atividades à outra como solução para ganho de produtividade e redução de custos. Ocorre também quando várias empresas do mesmo ramo de negócio se agrupam constituindo uma “terceirização consorciada” com a finalidade de comercializar os seus produtos;
- m. estabelecimento de novas micro, pequenas e médias empresas – acontece quando a empresa faz acordo com alguns funcionários ao demiti-los com a condição de constituírem suas próprias empresas e prestarem os mesmos serviços para a empresa onde trabalhavam. Com o passar do tempo, estas novas empresas passam a atender novos clientes;
- n. ampliação do mercado para micro, pequenas e médias empresas já existentes – grandes empresas terceirizam suas atividades para outras, que subcontratam a outras, formando o efeito cascata da terceirização. Surgem, então, oportunidades de ampliação de negócios para as micro, pequenas e médias empresas;
- o. redução da dependência da comunidade em relação à empresa e vice-versa – é quando a economia de determinado município depende de uma grande empresa nele sediado. Essa empresa terceiriza parte das atividades e gera oportunidades aos empreendedores locais, reduzindo o grau de dependência.

Já, segundo Moreto (2000), as vantagens e desvantagens percebidas em um processo de terceirização podem ser resumidas conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 *Vantagens e desvantagens em um processo de terceirização*

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Focalização dos negócios da empresas na sua área de atuação.	Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção.
Maior poder de negociação.	Resistências e conservadorismo.
Redução das atividades-meio.	Risco de coordenação dos contratos.
Aumento da qualidade.	Falta de parâmetros de custos internos.
Ganhos de flexibilidade.	Demissões na fase inicial.
Redução do quadro direto de empregados.	Custo de demissões.
Aprimoramento do sistema de custeio.	Dificuldade de encontrar a parceria ideal.
Ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas.	Falta de cuidado na escolha dos fornecedores.
Maior agilidade nas decisões.	Aumento do risco de ser administrado.
Menor custo.	Conflito com os Sindicatos.
Maior lucratividade e crescimento.	Mudanças na estrutura do poder.

Favorecimento da economia de mercado.	Aumento da dependência de terceiros.
Otimização dos serviços.	Perda do vínculo com o empregado.
Redução dos níveis hierárquicos.	Desconhecimento da legislação trabalhista.
Aumento da produtividade e competitividade.	Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados.
Possibilidade de crescimento sem grandes investimentos.	Perda de identidade cultural da empresa, em longo prazo, por parte dos funcionários.

Fonte : Moretto, 2000.

Os benefícios ou as vantagens apontados anteriormente envolvem redução de custos, porém Queiroz (1998) adverte que terceirização não é :

- Desobrigação ou redução dos encargos legais e sociais
- Redução dos benefícios concedidos aos seus empregados
- Redução salarial

Estas intenções, caso estejam motivando projetos de terceirização, irão provocar baixa qualidade de vida entre os trabalhadores, crescimento do desemprego e problemas de ordem social.

Cerutti (2003) aponta impactos que podem ser provocados pelo processo de terceirização nas organizações. Estão classificados em três áreas conforme Quadro 3.

Quadro 3 Possíveis impactos causados pelo processo de terceirização

Impactos sobre Recursos Humanos
Desmotivação e resistência do pessoal interno geradas pelas instabilidades associadas ao processo.
Queda de produtividade, ansiedade gerada por rumores e ameaças de demissões agravados pela demora ou falta de informações. Incluem-se também a insegurança e a incerteza em relação ao futuro dos funcionários que permanecem na organização após a terceirização.
Ressentimentos relativos ao antigo empregador, no caso de transferência de pessoal.
Ocorrência de disputas entre o pessoal interno e terceirizado.
Menor dedicação e envolvimento por parte do subcontratado provocados pela alta rotatividade do pessoal. Funcionários mais bem qualificados e mais requisitados pelo mercado têm a opção de escolher onde trabalhar.
Perdas dos direitos do trabalhador já que algumas prestadoras de serviços não cumprem suas obrigações trabalhistas. Alguns empregadores trocam direitos trabalhistas por salários mais altos.
Impactos sobre os Negócios
Perda de controle estratégico, de flexibilidade e reação lenta às mudanças - no caso às alterações de tecnologia e de mercado.

Atividades transferidas podem tornar-se estratégicas.
Dificuldades em realizar previsões sobre o futuro devido a contratos desajustados. As empresas precisam manter uma estrutura interna capaz de alinhar tecnologias disponíveis com os modelos de negócios da empresa.
Quebra nos níveis de serviços e diminuição do nível de satisfação – clientes e empregados. A eficiência dos serviços terceirizados deve ser bem definida em métricas e colocadas no contrato de serviço.
Perda de <i>know-how</i> e capital intelectual.
Pode ocorrer perda de competitividade, dependendo do tipo de atividade terceirizada, como fator de diferenciação no mercado, já que os concorrentes têm a opção de contratar o mesmo serviço.
Inexperiência do terceirizado que pode ocorrer por falta de treinamento apropriado.
Dependência em relação à terceirizada proporciona ameaça de oportunismo e perda de capacidade negocial frente ao fornecedor nos anos seguintes. Caso a empresa esteja extremamente ligada ao prestador de serviços, mudanças podem gerar custos elevados.
Impactos Financeiros
Reduções de custo que não acontecem.
Não repasse de reduções de custos de recursos tecnológicos. Fornecedores são beneficiados por reduções nos valores de equipamentos e ferramentas, porém não transferem esta economia ao contratador.
Eventual ocorrência de custos adicionais, gerados por expectativas muito otimistas ou problemas no planejamento.

Fonte : Cerutti , 2003.

2.1.3 Os Sete Pecados Capitais

Terceirização, nem sempre, é certeza de sucesso para a organização. Barthélemy (2004) realizou uma pesquisa com empresas americanas e européias envolvidas em processos de terceirização e constatou que existem sete pecados capitais na base do fracasso dos projetos envolvendo essa ferramenta :

- I) Terceirizar atividades que não deveriam ser terceirizadas
- II) Selecionar prestadora de serviço errada
- III) Redigir um contrato pobre
- IV) Subestimar as questões de pessoal
- V) Perder o controle da atividade terceirizada
- VI) Subestimar os custos ocultos da terceirização
- VII) Deixar de planejar uma estratégia de saída

Uma das principais vantagens da terceirização é que a empresa pode dedicar-se com mais empenho ao seu *core business*. O primeiro pecado capital acontece quando atividades muito

próximas à atividade da empresa são terceirizadas, de forma que ocorre uma perda de controle total sobre elas. Uma das formas de evitar que isso aconteça é buscar uma maior compreensão da origem de suas vantagens competitivas. Certos recursos e potenciais são valiosos, raros e difíceis de imitar e substituir. Esses recursos não devem ser entregues a terceiros, pois haverá o risco de perda da vantagem competitiva. Esse é um dos impactos que a organização pode sofrer conforme citado no Quadro 3.

Outro grande argumento para a terceirização é que prestadoras de serviços especializadas têm custos mais baixos que os seus clientes, apesar de muitas empresas não terceirizarem visando apenas ao corte nos custos. Muitas vezes, contratações externas aumentam custos, porém são compensados por aumento nas receitas e redução dos custos de oportunidade. A escolha errada do fornecedor, segundo pecado capital, pode comprometer todo o processo de terceirização. Para tanto é importante pesquisar antes de contratar. Devem ser avaliados critérios tangíveis como, por exemplo, a habilidade de oferecer soluções de baixo custo e atualizadas, assim como critérios subjetivos – compromisso com melhorias contínuas, flexibilidade e compromisso no desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo.

Este último item é importante, porém não substitui a necessidade de ter-se um bom contrato. Gastar pouco tempo na negociação dos termos do acordo, entendendo que a parceria e o bom relacionamento serão suficientes para as soluções de eventuais problemas é o terceiro pecado capital. Os bons contratos, segundo Barthélemy (2004) devem ser precisos, completos, incentivadores, equilibrados e flexíveis. Na pesquisa realizada pelo autor, um dos executivos entrevistados disse : “Gaste o tempo que for possível no desenvolvimento do contrato. Um contrato é um investimento cujo valor realmente se torna visível se o relacionamento com o fornecedor se tornar complicado.”.

O quarto pecado capital – subestimação das questões de pessoal – é um ponto muito importante para todos os envolvidos. De forma geral, os empregados veem a terceirização como uma subvalorização de suas habilidades, o que pode provocar a perda de diversos talentos. Uma das formas de atenuar este risco é recorrer a uma comunicação aberta e franca. Visando a lidar com as questões de pessoal, sem prejuízo do uso da terceirização, as empresas devem manter e motivar os empregados-chave, neste caso, aqueles que ao longo do tempo acumularam um conhecimento específico sobre a atividade que está sendo transferida para terceiros. Além disto, para assegurar o comprometimento dessas pessoas, novas

responsabilidades devem ser atribuídas. Outro ponto de atenção é o comprometimento dos funcionários terceirizados. É necessário que eles tenham salários e benefícios condizentes com as atividades desempenhadas.

A perda de controle da atividade terceirizada é o quinto grande erro cometido. A terceirização é justificada quando o baixo desempenho da atividade é provocado por falta de *expertise* ou por economia de baixa escala. Ocorre, entretanto, que, com a terceirização, a empresa perde o controle sobre os ativos e sobre a equipe. Os executivos em vez de baixarem ordens passam a negociar metas e resultados com os fornecedores. A perda de controle pode ocorrer por dois motivos : (a) falta de capacidade em lidar com o prestador de serviços e (b) não administrar ativamente a prestadora de serviços, ou seja, distanciar-se. Terceirizar não é abdicar, por esse motivo é necessário que as organizações tenham profissionais experientes para gerenciarem os contratos de prestação de serviços .

Outro item que pode vir a tornar-se um problema para a terceirização é a subestimação dos seus custos ocultos. O sexto pecado capital está relacionado à Economia do Custo de Transação – TCE *Transaction Cost Economics*. Existem os custos de procura e de contratação e os custos de administração da prestadora de serviços. Estes últimos possuem três dimensões diferentes :

- a. monitoração do acordo para assegurar que as prestadoras de serviços estão cumprindo as obrigações contratuais;
- b. barganha com as prestadoras de serviços e sanção quando o desempenho estiver em desacordo com o contrato;
- c. negociação de mudanças quando ocorrerem situações não previstas.

Os custos ocultos são influenciados pelas especificidades dos recursos utilizados nas atividades terceirizadas, além de influenciarem a capacidade de a empresa trocar de fornecedor ou ainda reintegrar a atividade terceirizada. Esses custos representam um tópico importante para os executivos no momento de fundamentar o processo de terceirização.

O sétimo e último pecado capital é o não planejamento de uma estratégia de saída, por exemplo, a mudança do fornecedor ou a reintegração da atividade. Altos custos e baixo desempenho podem gerar a necessidade de mudar a situação atual.

De acordo com o autor, os sete pecados capitais não são excludentes, ou seja, as empresas podem cometer mais de um ao terceirizarem uma atividade. No Quadro 4, são apresentados os momentos em que cada um pode ocorrer.

Quadro 4 *Momentos em que os Pecados Capitais podem ocorrer*

MOMENTO	PECADO CAPITAL
Idéia Original de terceirizar	Terceirizar atividades que não deveriam ser terceirizadas.
	Selecionar o fornecedor errado.
	Redigir um contrato pobre.
Começo do Relacionamento	Subestimar as questões de pessoal.
	Perder o controle da atividade terceirizada.
	Subestimar os custos ocultos da terceirização.
Troca de fornecedor ou reintegração da atividade terceirizada.	Deixar de planejar uma estratégia de saída.

Fonte : Os Sete Pecados Capitais da Terceirização – Barthélemy , 2004

2.1.4 Modalidades e Classificações

Nesta seção, serão apresentadas modalidades e formas de classificação da terceirização segundo estudiosos do assunto.

Druck (1999) aponta cinco novas modalidades encontradas em pesquisa realizada, no estado da Bahia, no ano de 1995 :

- a. trabalho doméstico ou trabalho domiciliar – subcontratação de trabalhadores autônomos em geral, sem contrato formal, prática mais recorrente nas empresas de setores mais tradicionais da indústria;
- b. redes de empresas fornecedoras de componentes e peças (típica da indústria automobilística);
- c. subcontratação de serviços de apoio e periféricos;
- d. subcontratação de empresas ou trabalhadores autônomos em áreas produtivas e nucleares (manutenção);
- e. quarterização – empresas contratadas para gerir os contratos com as terceiras, caracterizando a cascata de subcontratação.

Os dois últimos envolvem um novo aspecto da terceirização já que deixaram de ser uma prática de focalização no núcleo da atividade da empresa e passaram a difundir-se em todas as áreas de empresa.

Daquela época até hoje, surgiram novas modalidades, destacando-se (i) o trabalho a domicílio; (ii) as empresas filhotes ou as empresas do “eu sozinho” e (iii) as cooperativas. O primeiro caso – trabalho a domicílio – está sendo amplamente utilizado internacionalmente, ao passo que, no Brasil, ainda predomina nos setores tradicionais e em condições precárias. O segundo caso pode ser considerado um assalariamento disfarçado, ou seja, trabalhadores que são pressionados a redefinirem sua personalidade jurídica, registrando a empresa no seu nome, assumindo todos os encargos e transformando-se em uma empresa individual terceirizada. A motivação para o uso desta modalidade está relacionada ao fim da relação empregatícia, seus custos econômicos, sociais e políticos, o que explica o rápido crescimento de microempresas no Brasil. Por fim, as cooperativas, que possuem legislação específica, permitem que as grandes empresas contratantes utilizem-se de contratos em que são dispensadas de todos os custos associados aos direitos trabalhistas.

Segundo Giosa (1993), existem quatro tipos de terceirização :

- Tipo 1 – processos ligados à atividade fim da empresa, como por exemplo, produção, distribuição e operação
- Tipo 2 – processos não ligados à atividade fim da empresa, como por exemplo, limpeza, manutenção e contabilidade
- Tipo 3 – atividades de suporte à empresa, como, por exemplo, treinamento, seleção e pesquisas
- Tipo 4 – substituição de mão-de-obra direta, por mão-de-obra indireta ou temporária.

Inicialmente, ainda de acordo com Giosa, o processo de terceirização era limitado à contratação de serviços de baixa qualificação – Tipo 2. Ao longo do tempo, a abrangência da terceirização expandiu-se para áreas críticas como projeto, fabricação, distribuição e sistemas de informação – Tipo 1. O papel da terceirização também passou a ter um valor estratégico, visto que o resultado do serviço realizado pelas contratadas passou a influenciar no resultado da empresa.

A terceirização, para Giosa, só poderia dar certo se as empresas contratantes tivessem ao seu lado prestadoras de serviços alinhadas e integradas às suas necessidades. Mais do que um relacionamento de contratante-contratado, a relação deveria ser de parceria. Para o autor, parceria pode ser definida da seguinte forma :

“Uma nova visão de relacionamento comercial, onde o fornecedor migra de sua posição tradicional, passando a ser o verdadeiro sócio do negócio, num regime de confiança plena junto ao cliente, refletindo a sua verdadeira e nova função de parceiro.” (GIOSA, 1993)

Segundo Giosa (1993), “contratados e contratantes serão totalmente parceiros se tiverem exatamente claras e conhecidas as expectativas entre ambos, a reciprocidade de relacionamento esperado e o grau de contato e comunicação periódica e ágil de que necessitarem”.

Os autores Pagnoncelli (1993) e Giosa (1993) apontam as diferenças que existem no relacionamento com fornecedores :

Quadro 5 *Diferenças existentes no relacionamento com fornecedores*

SITUAÇÃO TRADICIONAL	PARCERIA
Desconfiança/medo dos riscos	Confiança
Levar vantagem em tudo	Política do “ganhar aos poucos”
Ganhos de curto prazo	Economia de escala
Pluralidade de fornecedores	Fornecedor único para a atividade terceirizada
O preço que decide	Enfoque na qualidade
Antagonismo	Cooperação
Postura reativa	Postura criativa
Fornecedor como adversário	Fornecedor como sócio

Fonte : Giosa (1993)

Pagnoncelli (1993) aponta quatro condições básicas para transformar o terceiro em parceiro, as quais chama de Degraus da Parceria :

- Primeiro degrau – diálogo – é o momento de se estabelecer o diálogo franco, honesto e sincero. Serve como condição para o entendimento entre os parceiros, viabilizando a aproximação e o conhecimento mútuo

- Segundo degrau – convivência – após terem os objetivos comuns definidos, os parceiros iniciam uma convivência mais profunda
- Terceiro degrau – confiança – é conquistada com a convivência frequente e consiste num princípio básico para a parceria bem sucedida. Favorece as decisões e ações em comum
- Quarto degrau – identificação cultural – embora as empresas tenham características próprias e este princípio deva ser respeitado, é essencial os parceiros possuírem culturas semelhantes ou promoverem a aproximação de suas culturas. Empresas que têm propostas antagônicas não conseguem conviver em harmonia.

Os itens acima devem ser motivos de reflexão para as empresas que pretendem adotar a terceirização. Apesar de ser uma poderosa ferramenta de transformação de custos fixos em variáveis, aumento de desempenho e ajuste da atividade essencial, a terceirização pode frustrar as expectativas das empresas contratantes de serviços.

Queiroz (1998) propõe a seguinte classificação para as formas de aplicação da técnica de terceirização :

- a. desverticalização – consiste em transferir para o fornecedor externo, especializado, que atuando nas suas próprias instalações, manufatura partes e componentes especificados pelo tomador. Ocorre sempre que alguma atividade não é mais executada internamente e repassada para o fornecedor desenvolvê-la.
- b. prestação de serviço – é quando o terceiro intervém na atividade-meio do tomador, executando-a nas instalações deste ou onde for determinado. É a forma mais utilizada.
- c. franquia – é quando a empresa concede a terceiro o uso de sua marca, em condições preestabelecidas, ou comercializa os seus produtos ou serviços.
- d. compra de serviços – é quando as empresas estão com a capacidade produtiva saturada e necessitam aumentar as suas atividades. Buscam parceiros especializados, para que, mediante especificações técnicas, complementem a sua capacidade produtiva.
- e. nomeação de representantes - é quando as empresas contratam outras para as representarem nas suas atividades de vendas em geral.
- f. concessão – é quando uma empresa atua em nome da outra, que cede a sua marca sob condições para comercializar os seus produtos.

- g. permissão – é uma forma típica de terceirização de serviços públicos. Somente um órgão ou entidade governamental é que poderá passar a uma permissionária a exploração de um serviço público.
- h. locação de mão-de-obra – esta forma poderá ser desenvolvida de duas maneiras diferentes – trabalho temporário ou trabalho sindicalizado.
- i. desintegração – ainda pouco conhecida. Consiste na desverticalização avançada. O fornecedor planeja e desenvolve as especificações técnicas, da atividade que assumiu, ou vai manufaturar um componente ou produto, que o tomador apenas idealizou. O fornecedor cria e industrializa o produto.
- j. facção – esta forma é mais utilizada nas atividades têxteis e calçadista. O fornecedor manufatura, nas suas instalações, parte ou produto completo ao tomador. Este agrega as partes ou apenas coloca sua marca.
- k. corporação virtual – é a união imaterial de duas empresas especializadas no que ambas têm de melhor, com produtos próprios, que são parte-componentes de um outro produto que ambas decidiram criar. É a sinergia de recursos com força competitiva.
- l. descentralização integrada – é uma forma de terceirização muito recente idealizada experimentalmente e precariamente implantada na área automobilística. O fornecedor atua nas instalações do tomador, em produtos integrados e complementares, que se unem para compor o produto final.

Quadro 6 *Principais diferenças nas formas de classificação da terceirização*

FORMA	TECNOLOGIA	RESULTADO	EXECUÇÃO	POSIÇÃO DO TOMADOR
Desverticalização	Criação e Desenvolvimento	Produto próprio	Independente do tomador	Avalia a qualidade
Prestação de serviços	Execução	Somente serviços	Depende de instruções	Avalia o resultado
Venda de serviços	Processo e operação	Somente serviços	Depende de especificações	Avalia a qualidade
Nomeação de representante	Execução	Somente serviços	Depende de instruções	Avalia o resultado
Concessão de marca	Execução e venda	Somente serviços	Depende de especificações	Avalia o resultado e audita a operação
Locação de mão-de-obra	Não tem	Não tem	Supervisão do tomador	Supervisiona a mão-de-obra
Franquia	Execução e venda	Somente serviços	Depende de orientação e	Avalia o resultado e audita a

			treinamento	operação
Desintegração	Desenvolvimento	Serviço Produto	Instruções	Avalia
Corporação visual	Produção Distribuição	Produtos Ambos	Especificação de ambos	Não há tomador
Facção	Processo	Serviço	Instruções	Avalia
Descentralização integrada	Tecnologia	Serviço	Especificações	Avalia

Fonte : Queiroz (1998)

Silveira (2002) também classifica a terceirização de diferentes maneiras, podendo ser quanto à sua forma e quanto ao objeto. Quanto à forma, o autor divide nas categorias abaixo :

- a. terceirização externa, em que os prestadores de serviços estão localizados fora e distantes do perímetro da empresa contratante;
- b. terceirização interna, em que o prestador de serviços está localizado nas instalações do próprio tomador, trabalhando no mesmo ambiente e dividindo responsabilidades, sendo esta a modalidade de terceirização mais praticada atualmente;
- c. terceirização com cooperativas de trabalho, forma de atuação que surgiu no Brasil na década de 90 e está voltada apenas para a relação da entidade com o cooperado.

Quanto ao objeto, Silveira (2002) propõe a seguinte classificação :

- a. terceirização de serviços, em que a responsabilidade do prestador restringe-se à execução das atividades contratadas, não envolvendo insumos ou equipamentos, caracterizada pela pura prestação dos serviços;
- b. terceirização de serviços e materiais, modalidade que inclui o fornecimento de insumos, fazendo com que o terceirizado mude o seu perfil simples “fazedor” para “gestor” das atividades, havendo nesta categoria uma maior exigência quanto à qualidade;
- c. terceirização de serviços e equipamentos, onde o terceirizado fornece todo o maquinário e todos os equipamentos indispensáveis à execução correta e mais eficiente do contrato;
- d. terceirização plena, caracterizada pela transferência de atividades e tecnologia, tipificada como a terceirização que define o executante da atividade como o responsável pela execução, pela tecnologia empregada e pela gestão integral da atividade contratada.

2.1.5 Teorias Relacionadas ao Processo de Terceirização

Existem diversas teorias, na literatura em Administração, que podem explicar os processos de terceirização nas organizações, dentre as quais, destacam-se a Teoria da Dependência de Recursos, a Teoria Baseada em Recursos, a Teoria das Competências e Capacidades Dinâmicas e a Teoria Econômica dos Custos de Transação. Moraes *et al* (2006) apresentam um breve resumo sobre essas teorias.

De acordo com a Teoria da Dependência de Recursos, nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos de que necessita para a sua sobrevivência. Da mesma forma, as organizações não conseguem desempenhar todas as atividades necessárias ao seu funcionamento de modo a tornar-se autossuficiente (HALL, 1984). Isto significa que as organizações dependem do seu ambiente externo para a obtenção de recursos ou de atividades necessárias ao seu funcionamento, que podem variar desde as matérias-primas, capital, pessoas, operações de serviços, informações, dentre outras. Embora as necessidades organizacionais sejam crescentes e ilimitadas, os recursos disponíveis no ambiente são limitados. Diante disto, objetivando defender seus interesses e minimizar as incertezas quanto à disponibilidade de recursos, as organizações buscam, por um lado, o controle dos recursos de que necessitam, e por outro, a diminuição da sua dependência em relação aos detentores desses mesmos recursos (CUNHA, 1996).

A segunda teoria citada, a Baseada em Recursos (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991), está relacionada aos recursos disponíveis que tornam as organizações diferentes das outras e que podem trazer diferenciais competitivos importantes, sendo que a unidade de análise é a empresa. Vasconcelos e Cyrino (2000) afirmam que o modelo de análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) apresenta alguns conceitos básicos da Teoria Baseada em Recursos quando parte da análise de forças e fraquezas da organização. O referido modelo baseia-se em uma análise interna, com foco nos recursos e nas competências distintivas. De acordo com os autores, a análise SWOT aproxima-se em muito da Teoria Baseada em Recursos, ou seja, fundamenta que a competitividade de uma organização é influenciada pela capacidade de selecionar e combinar os recursos necessários e adequados às ameaças e oportunidades percebidas.

A Teoria das Competências e Capacidades Dinâmicas pode ser considerada uma evolução da Teoria Baseada em Recursos. Essa terceira teoria também está fundamentada no ambiente interno. Ocorre, entretanto, que a mesma considera as frequentes mudanças nas condições ambientais, o que exige das empresas uma constante recomposição e aperfeiçoamento de sua base de recursos e competências, já que os recursos essenciais modificam-se a partir das mudanças nas condições ambientais. De acordo com essa abordagem, nem todas as competências podem ser consideradas *core competencies* (HAMEL; PRAHALAD, 1995). Nesse caso, a criação do conhecimento organizacional tem papel de destaque, principalmente em setores que dependem fundamentalmente desta capacidade.

A última teoria citada é a Teoria dos Custos de Transação que parte do pressuposto de que o principal objetivo de uma organização é a minimização dos custos envolvidos nas trocas de recursos com o meio ambiente (WILLIAMSON, 1975). Está fundamentada na racionalidade limitada (SIMON, 1987) a partir da qual os indivíduos e grupos organizacionais têm uma capacidade limitada de obter e interpretar informações. Consequentemente, de acordo com esta teoria, quanto mais complexo for o ambiente, maior serão as dificuldades para obter e processar as informações, logo maiores serão os custos de transação. As organizações procuram, então, controlar as mudanças, influenciando o curso das mesmas.

Quando a Teoria dos Custos de Transação é correlacionada com as outras, pode-se afirmar que quanto maior for a dependência que uma organização tiver dos recursos de uma outra, maior serão os custos de transação envolvidos. Esses custos, porém, tendem a diminuir quando a organização detém uma competência única, da qual outras organizações dependem (MORAES *et al*, 2006).

As teorias citadas apresentam pontos relevantes para a decisão pela terceirização. Destacam desde o fato de que as organizações não são capazes de gerarem todos os recursos necessários a seu funcionamento, até a busca pela minimização dos custos envolvidos nas trocas de recursos com o meio ambiente, passando pela análise de suas forças com foco em seus recursos e competências.

Cabe ressaltar que a busca pela minimização dos custos não justifica terceirizar com o objetivo de reduzir custos apenas, mas sim que este será alcançado a partir de diversas outras ações.

2.1.6 Terceirização no Brasil

A terceirização tornou-se uma grande realidade primeiramente fora de nosso País. Nos anos 90, algumas empresas brasileiras ainda evitavam essa técnica já que a consideravam mais uma panacéia administrativa, sem nenhuma inovação, aliada ao fato de que não proporcionava as vantagens preconizadas. Além disso, poderia afetar o poder e o controle das empresas contratantes.

Com efeito, a maior parte dos empresários busca na terceirização uma eficiente e eficaz alternativa para gerar flexibilidade empresarial com competitividade. Nessa situação, as empresas entendem que a implantação dos projetos de terceirização traz vantagens e benefícios, cooperando para rápidas reações às exigências do mercado. A busca da modernização e da eficiência administrativa deve ser constante e não permitir o acomodamento das empresas diante do avanço dos concorrentes.

O progresso da técnica de terceirização não é mais acentuado porque as empresas preocupam-se com ações judiciais trabalhistas que, em um projeto mal planejado, podem surgir. Havendo, entretanto, pleno conhecimento de como fazer, por quê, onde e quando, os riscos trabalhistas são evitados e processo de terceirização passa a ter a segurança adequada (QUEIROZ, 1998).

Segundo Queiroz (1998), no Brasil, existem duas concorrentes sindicais principais : (1) aquela que se diz voltada para os resultados e a outra mais radical voltada para o enfrentamento direto. Ambas preocupam-se com a terceirização e têm posicionamentos próximos a respeito :

- O tomador de serviços deve definir quais as atividades que serão terceirizadas
- O tomador de serviços precisa saber claramente quais serão seus encargos
- O tomador deve preparar-se para uma parceria responsável
- O tomador deve saber o que exigir do parceiro
- O público interno, no tomador, precisa saber como relacionar-se com parceiros externos.

Por sua vez, os sindicatos devem abandonar a postura de contraposição radical à terceirização e adotar as seguintes medidas :

- Participar sem cooptação, procurando sempre dialogar sobre a situação atual do desenvolvimento da terceirização
- Trabalhar para evitar as demissões, tentando a reabsorção pelo prestador de serviços
- Trabalhar para evitar a redução de salários e benefícios
- Manter um bom relacionamento entre as partes
- Preocupar-se com a segurança no trabalho.

Em nosso País, a terceirização avançou pelas razões e vantagens citadas anteriormente e por fatores ligados à instabilidade econômica que atingiu a sociedade brasileira a partir dos anos 80. Em vários momentos, os ajustes no mercado de trabalho ocorreram por forma atípica.

A indústria local, em 1990, estava se modernizando de forma defensiva e os cortes de mão-de-obra eram feitos com cautela, na esperança de uma rápida recuperação. São desse período as várias tentativas de estabilização : os planos Cruzado, Bresser, Verão e Collor.

O Plano Collor e a radical abertura comercial, convivendo com as taxas negativas do Produto Interno Bruto - PIB, aumentaram os índices de desemprego. A necessidade de competir obrigou a produção local a uma profunda e contínua reestruturação preventiva, com automação radical e terceirizações, redução de níveis hierárquicos e estruturas administrativas, com orientação para maior flexibilidade, algumas das principais vantagens da terceirização.

Como consequência da forte tendência de flexibilização introduzida na economia brasileira pela abertura econômica acelerada, o mercado de trabalho transformou-se profundamente. A terceirização foi gradativamente implantada, tendo como propósito permitir que a administração concentrasse seus esforços e criatividade nas atividades principais do negócio (*core business*).

Muitos pesquisadores brasileiros tratam a terceirização como um processo único e similar ao dos norte-americanos. Consideram que a palavra terceirização é sinônimo de *outsourcing*; mas, na verdade, esse processo não corresponde à busca de suprimentos (*outsourcing*), que

vem ocorrendo nos países de primeiro mundo. Para Faria (1994), o termo virou moda e transformou-se numa palavra enganosa.

“No Brasil, há duas modalidades de terceirização. Uma vem dos países industrializados e integra uma estratégia relacional. Objetiva alcançar tanto elementos de produtividade quanto condições novas de competitividade. É a imposição das tecnologias gerenciais de qualidade. É o outsourcing total. A palavra de ordem é partnership (parceria) em todo o fluxo produtivo, nas relações para frente, com o mercado, para trás com os fornecedores e também com os empregados. O posicionamento comportamental adotado é o do ganha-ganha, pensa-se no longo prazo. Objetiva essencialmente a plena satisfação do cliente, através da revolução de qualidade. [...] Uma outra modalidade mais geral e bem mais ao gosto do atraso empresarial brasileiro tem embutida uma estratégia de confronto, de enfrentamento e consiste em apenas reduzir custos. É o outsourcing tupiniquim no estilo e conceito de empresário fazendeiro. Esta modalidade de terceirização mantém o antagonismo com os empregados e com o movimento sindical. Impera a desconfiança generalizada – desconfia-se dos empregados, dos fornecedores e do mercado. É o posicionamento do ganha-perde. Objetiva-se obter lucros no curto prazo – a redução dos custos faz-se com a redução da mão-de-obra” (Faria, 1994, p.43).

Essas críticas de Faria aos casos brasileiros são de 1994. Houve evolução no processo de terceirização brasileiro, entretanto não é possível garantir que o *outsourcing* brasileiro tenha evoluído durante estes anos atingindo níveis semelhantes aos do primeiro mundo. Os movimentos de separação geográfica, isto é, onde os produtos são concebidos e projetados, onde são fabricados e montados e em que mercados são finalmente distribuídos também não garantem a amenização dos atuais problemas de ordem econômica e social, ainda mais no tocante à relação capital-trabalho e aos antagonismos do movimento sindical (PAULILLO, 1999).

As estratégias de flexibilização e diversificação podem ser consideradas uma tentativa de racionalização das organizações, iniciada em todo o mundo nos anos 80. Grande parcela dos trabalhos de análise das organizações trata a flexibilização e a diversificação como a norma a ser adotada. Nada assegura, entretanto, que esta flexibilização produzirá a eficiência buscada (PAULILLO, 1999). No caso brasileiro, o autor aponta a existência de um total despreparo empresarial, em diversos setores, na condução do processo de terceirização, mesmo que este

visar apenas à redução de custos no curto prazo. Nota-se que a indústria prefere a administração dos contratos com os fornecedores obtendo-se redução de custos e melhoria de qualidade. É importante destacar que a terceirização está relacionada com as noções de qualidade, produtividade e competitividade, além de intensificar o choque entre capital e trabalho ao provocar redução de vagas e aumento das etapas do trabalho. Estes movimentos estão acontecendo na primeira etapa terceirizante – *outsourcing* – o que revela novas dificuldades a serem superadas na segunda etapa do *globalsourcing*.

No Brasil, os empresários copiaram a terceirização de forma conservadora. O *outsourcing* brasileiro dá maior intensidade ao trabalho e manutenção da estrutura de poder com poucas mudanças na hierarquia. Algumas empresas confundem terceirização com contratação de mão-de-obra temporária de terceiros.

“As esparsas estatísticas sobre esse processo mostram que a terceirização traz consigo um saldo negativo entre postos de trabalho destruídos na indústria e criados noutros setores, com remunerações mais baixas, piora nas condições de trabalho e deteriorização das relações de trabalho. Além disso, os trabalhadores perdem poder de barganha ao se diluírem em várias pequenas empresas, num segmento cuja história de lutas sindicais é menos expressiva” (DIEESE, 1989).

A propósito, a Central Única dos Trabalhadores (CUT) descreve a terceirização no Brasil como uma forma de precarizar as relações trabalhistas. Em um estudo divulgado em abril de 2007, a CUT afirma que, desde a década de 1990, o mercado de trabalho no Brasil passa por intenso processo de precarização, combinando o desemprego, a informalidade, a redução da remuneração média (a despeito das maiores exigências de qualificação e escolarização), a elevação da jornada de trabalho efetiva e a flexibilização e fragmentação das formas de contratação, entre outras.

O relatório da CUT afirma ainda que existe, por parte dos empregadores, um claro processo de fuga da CLT, seja na forma de brechas encontradas na própria legislação trabalhista, seja na forma de fraudes. Essas iniciativas legais ou fraudulentas têm em comum o objetivo de reduzir o custo do trabalho, especialmente no que se refere aos encargos sociais e impostos incidentes sobre a folha de pagamento. As empresas também objetivam com essa medida

transformar os gastos com a mão-de-obra de custo fixo para custo variável, assim adequando as despesas com pessoal às flutuações da produção e das vendas.

2.1.7 Fatores Influenciadores e Influenciados pela Terceirização

Atualmente, a utilização da terceirização, no Brasil e no mundo, encontra-se sedimentada. As organizações investem nesse processo influenciadas por diversos fatores e provocam alterações no ambiente.

Giosa (1993) aponta uma série de fatores que condicionam de forma efetiva e determinante a implantação de um processo de terceirização :

- Ambiente Estratégico
- Ambiente Político
- Ambiente Organizacional
- Ambiente Econômico
- Ambiente Tecnológico
- Ambiente Social
- Ambiente Jurídico / Legal

A visão estratégica é fundamental para o entendimento da aplicação do conceito de terceirização. Uma nova filosofia organizacional precisará ser implantada na empresa, missão, valores permanentes, objetivos e metas empresariais serão revistos, todos os funcionários deverão estar conscientizados para os novos tempos. A visão de custeio, os recursos financeiros e planos de investimento serão reformulados. Além disso, as relações entre os fornecedores / parceiros darão ênfase especial à qualidade na prestação dos serviços contratados.

É necessário considerar também vertentes secundárias como a disseminação da tecnologia utilizada pelo fornecedor / parceiro contratado, o surgimento de novos concorrentes entre as empresas prestadoras de serviços, a alteração nos hábitos dos consumidores / clientes, acarretando um aumento no grau de exigência na prestação de serviços, entre outras.

Em relação ao ambiente político, cabe destacar que, no Brasil, os programas de desestatização da economia, de privatização de empresas estatais, de abertura da economia para produtos estrangeiros, de desregulamentação das leis e da burocracia e os programas de qualidade e produtividade influenciaram a aceleração da adoção da terceirização. A tentativa da diminuição da máquina pública e a busca por uma menor interferência na economia, com a participação da iniciativa privada com o governo, consagraram a terceirização como processo gerador da reflexão sobre o papel do Estado e a necessidade de redução de custos, melhoria da qualidade dos serviços prestados à população, uso da tecnologia e transferência de conhecimento entre as empresas (Giosa, 1993). Esse assunto foi abordado em maiores detalhes na seção anterior.

Em relação ao ambiente organizacional, destacam-se, nesta abordagem, a alteração do espaço físico e as mudanças na estrutura funcional, com alterações nos níveis hierárquicos e nos cargos tanto das áreas terceirizadas quanto das áreas responsáveis pelas atividades principais. As normas, sistemas e métodos operacionais estão sofrendo alterações e revisões constantes para suportarem as mudanças advindas da terceirização e os controles internos e sistemas de informações gerenciais precisarão adaptar-se ao novo processo, gerando mais suporte e qualidade de dados para a tomada de decisões.

Com efeito, a adoção da terceirização nas empresas afeta o ambiente econômico da seguinte forma :

- a. estrutura de custos internos deve ser adaptada, inclusive para permitir uma avaliação dos custos terceirizados em relação aos custos despendidos pela atividade interna;
- b. variação no nível de investimentos, que pode estar vinculado à agilidade na implantação da terceirização e à remuneração dos ativos existentes;
- c. preços e tarifas praticadas devem ser revistos levando-se em conta a participação dos serviços terceirizados na determinação do cálculo final;
- d. custos dos processos de produção, distribuição, comercialização e das atividades administrativas de apoio devem ser revistos.

O ambiente tecnológico engloba a disponibilidade de uso da tecnologia pelas empresas prestadoras de serviços, gerando uma economia virtual de escala no uso otimizado, e a adequação da tecnologia na adaptação dos equipamentos ao nível de exigência do cliente. Inclui, também, a necessidade de transferência do conhecimento da utilização de tecnologia

entre contratado e contratante e a possibilidade de desenvolvimento de um plano de melhoria tecnológica que o prestador de serviços poderá propor ao contratante com vistas à obtenção de melhores resultados operacionais.

O ambiente social pode ser analisado sob duas óticas : (1) quanto à abertura de novos negócios e (2) quanto à revisão das funções decorrentes da aplicação da terceirização. No primeiro caso, nota-se o surgimento de novas oportunidades de trabalho nas áreas de prestação de serviços enquanto no segundo caso surgem as reestruturações funcionais. O aspecto social das demissões leva as empresas sempre que possível a negociarem com os fornecedores a incorporação do pessoal dispensado devido à terceirização. Ocorre ainda a movimentação de funcionários dentro da própria empresa.

O enfoque social é extremamente importante para as empresas, pois não é possível ignorar os talentos humanos que podem parecer dispensáveis em um momento e, em outro, tornarem-se extremamente necessários.

Finalmente, deve-se considerar o ambiente jurídico-legal. A lei não proíbe o processo de terceirização, já que as relações são empresariais e de pessoas jurídicas entre si. Ocorre, porém, que alguns cuidados devem ser tomados, principalmente quando envolvem prestadores de serviços que são ex-funcionários. Deve-se sempre incentivar que os prestadores de serviços tenham outros clientes.

2.1.8 Quarterização

Quarterização, de forma simplificada, ocorre quando o fornecedor de serviços terceirizados, ou seja, o prestador, vendedor ou profissional autônomo, terceiriza algumas das suas atividades em benefício do seu tomador. É a contratação de outros terceiros que irão fornecer ou executar serviços para um tomador que já tem sob contratação um fornecedor que contrata e assume a responsabilidade pela quarterização (QUEIROZ, 1998).

É uma forma abrangente e contínua de utilizar terceiros de forma subsequente visando sempre à qualidade e à eficiência. Permite, também, que o fornecedor contratado dedique-se ao objetivo do seu negócio para o qual foi contratado. A quarterização segue os mesmos passos

da terceirização : diagnóstico, planejamento, decisão, procura e seleção, auditoria, avaliação de qualidade e correções necessárias. Esses passos precisam ser acompanhados pelo tomador de serviços do terceiro que está terceirizando, que poderá avaliar o resultado do trabalho em termos qualitativos e quantitativos, sem interferir na execução.

As principais características de um processo de quarterização são : (a) um único contrato de prestação de serviços, (b) uma linguagem única para qualidade / competitividade, (c) racionalização dos custos administrativos e operacionais; (d) parceiros comprometidos com a excelência em serviços, (e) resultados comuns, (f) comprometimento com o objetivo e (g) gestão participativa.

A quarterização é um processo evolutivo, a partir da terceirização, que vai permitir que mais empresas sejam criadas, aperfeiçoadas, gerando mais empregos e permitindo uma melhor e mais justa distribuição, na área econômica e social. A concorrência exige das empresas maior agilidade para se adaptarem às mudanças tecnológicas, econômicas e políticas, compelindo as estruturas internas para um desempenho voltado para a excelência no produto.

Na moderna gestão empresarial, a quarterização é o modelo que as empresas, abertas, flexíveis, estratégicas e voltadas para o futuro, vão utilizar para gerir projetos de terceirização, das suas atividades acessórias, deixando para o tomador de serviço tempo e recursos para dedicar-se exclusivamente ao desenvolvimento de seu produto, com sinergia e inteligência empresarial voltada para a sua atividade-fim.

Essa técnica de gerenciamento da terceirização é sugerida quando existe um consenso, bem amadurecido, sobre a aplicação da terceirização, por ser ela uma etapa posterior, um passo à frente que demanda muita informação, preparação e conscientização de como implantá-la com cautela e segurança.

Segundo Queiroz (1998), as vantagens da quarterização são :

- a. tomador de serviços voltado inteiramente para a sua atividade-fim;
- b. redimensionamento e racionalização da estrutura de apoio;
- c. qualidade garantida pelo terceiro especializado, na administração dos serviços;
- d. controles contratuais muito reduzidos;
- e. gerenciamento da terceirização unificado.

Sucintamente, Mello (1995) explica que “o termo quarterização é usado para caracterizar um processo no qual uma empresa atribui a outra o gerenciamento de seus serviços terceirizados”. Assim, para que os resultados da quarterização sejam satisfatórios, tais como eficiência, redução de custos e qualidade, os processos da terceirização precisam ser planejados e implementados corretamente.

A quarterização surgiu como uma alternativa para dois problemas advindos dos numerosos contratos de terceirização : (1) burocrático, já que é preciso que empresa tenha uma estrutura bem definida para administrar esses contratos; (2) técnico, já que o cliente desses terceiros não é especialista naquilo que eles produzem, ou seja, a empresa não tem condições de avaliar se o trabalho realizado é o melhor possível.

Essa técnica proporciona simplificação dos fluxos de comunicação, elimina desperdícios e racionaliza as estruturas próprias das empresas voltadas para o controle de atividades terceirizadas, pois é gerenciada por uma única empresa especializada, capaz de ser o intermediador dos diferentes fornecedores.

2.2 ASPECTOS ENVOLVENDO RECURSOS HUMANOS

Segundo Fischer (2002), tudo que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais pode ser considerado um componente do modelo de gestão de pessoas. A definição de uma estratégia, a implementação de uma diretriz com impactos no comportamento dos empregados, a fusão ou a transferência de uma unidade organizacional ou a busca de nova postura de atendimento ao cliente são intervenções de gestão de pessoas. A concordância com tal perspectiva implica o reconhecimento de que os limites entre o que é especialidade de recursos humanos e o que está na área de atuação dos planejadores estratégicos ou dos gestores de produção ou de *marketing* são muito tênues e de difícil determinação.

A opção de uma organização em terceirizar parte de suas atividades está relacionada aos pontos citados anteriormente, já que impacta o comportamento dos empregados, provoca mudanças em unidades organizacionais e, em muitos casos, interfere no atendimento ao

cliente. Por esses motivos, dentre outros, pode-se afirmar que a terceirização está ligada também à área de recursos humanos ou gestão de pessoas.

Embora a gestão de pessoas abranja, acima de tudo, determinado padrão de atitudes e posturas observáveis pelo analista externo que caracterizam o convívio humano, é possível decompô-la em elementos menos abstratos. Os componentes formais de um modelo de gestão de pessoas definem-se por princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas dentro das organizações. Os princípios são as orientações de valor e as crenças básicas que determinam o modelo e são adotadas pela empresa. Já as políticas estabelecem diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e longo prazo para as relações organizacionais. Em geral, são integradoras e orientadoras dos processos específicos para a gestão de pessoas. E, finalmente, os processos são os elementos mais visíveis do modelo. São os cursos de ação previamente determinados, não podem ultrapassar os limites de gestão e visam a alcançar os objetivos traçados, orientados por políticas específicas.

De acordo com Pagnoncelli (1993), nas décadas de 1970 e 1980, pesquisadores da Universidade de Michigan afirmaram que a gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Para tanto, os planos estratégicos dos vários processos de gestão de recursos humanos seriam derivados das estratégias corporativas da empresa.

Por sua vez, nos anos 80, a Universidade de Harvard desenvolveu uma nova perspectiva para a área de Recursos Humanos estruturada nas seguintes políticas :

- Influência sobre os funcionários
- Processos de Recursos Humanos (recrutamento, desenvolvimento e demissão)
- Sistemas de recompensa (incentivos, salários e participação)
- Sistemas de trabalho (organização do trabalho).

Essa abordagem aponta a necessidade de o modelo de gestão de pessoas corresponder a fatores internos e externos à organização. As áreas de políticas mencionadas seriam afetadas pelos interesses dos *stakeholders* (acionistas, gerentes, grupos de empregados, sindicatos, comunidade e governo) de um lado e por pressões situacionais de outro. As decisões de Administração de Recursos Humanos (ARH) deveriam estar pautadas pela gestão desses dois

conjuntos de fatores, conciliando os interesses envolvidos. A principal responsabilidade da gestão de recursos humanos é integrar harmoniosamente as quatro áreas entre si e com a estratégia corporativa da empresa.

A opção de uma organização pela terceirização é parte de seu plano estratégico e precisa estar contemplada nas ações voltadas para área de recursos humanos e gestão de pessoas.

O advento da era da competitividade exigiu novo papel da gestão de recursos humanos. A ofensiva japonesa contribuiu para o surgimento de temas como estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor. A vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. A cadeia de valor deve ser analisada nas diferentes atividades internas da organização e suas interações, uma vez que a vantagem competitiva tem sua origem nas inúmeras atividades que a empresa executa no projeto, produção, *marketing*, entrega e suporte do produto. A partir de então, passou a ser difícil falar de gestão de recursos humanos sem fazer referência à questão da competitividade e da agregação de valor para o negócio e os clientes. Cabe lembrar que a busca por uma maior competitividade é um dos pilares de um processo de terceirização.

Alguns anos depois, o fenômeno da Globalização afetaria todo o mercado mundial e traria consequências definitivas para a classe trabalhadora (ANTUNES, 2007). A necessidade de elevação da produtividade dos capitais provocou a reorganização da produção, a redução do número de trabalhadores, a intensificação da jornada de trabalho dos empregados, o surgimento dos Círculos de Controle de Qualidade e dos sistemas de produção *just-in-time* e *kanban*. Nos anos 90, surgiram os conceitos de acumulação flexível e do ideário – conjunto de idéias – japonês, a intensificação da produção *lean*, as formas de subcontratação e de terceirização da força de trabalho, combinados com uma força de trabalho excedente, sem experiência sindical e política, pouco taylorizada ou fordizada e carente de qualquer trabalho.

Ressalta-se ainda que a maior diferença entre terceirização e subcontratação está no fato de que esta última tem caráter temporário, determinado por um contrato de curto prazo, decorrente de uma decisão operacional restrita e reversível e que não impacta diretamente na competitividade dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

2.2.1 Satisfação com o Trabalho

A ligação entre terceirização e gestão de pessoas pode ser identificada em diversos fatores, dentre os quais, as modificações que ocorrem na vida do empregado, seja ele terceirizado ou não. Essas modificações influenciam um aspecto extremamente relevante para o profissional : a satisfação com o trabalho.

A satisfação com o trabalho ocupa um lugar de destaque na pesquisa em administração desde o lançamento do livro *Job Satisfaction* de Robert Hoppock, em 1935. Dentre as inúmeras razões para o interesse despertado, destacam-se dois fatores :

- A satisfação é um dos mais importantes resultados humanos do trabalho
- A satisfação vem sendo, implícita e explicitamente, associada ao desempenho, ou seja, espera-se que trabalhadores mais satisfeitos sejam mais produtivos.

Embora a relação entre satisfação e produtividade seja sempre lembrada, o conceito de satisfação está associado a estados afetivos e cognições, e não à produtividade :

“Um estado emocional positivo ou de prazer resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho” (Locke, 1976)

“Um estado emocional positivo expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade.” (Brief, 1998)

“O conjunto de sentimentos ou crenças das pessoas sobre o atual trabalho.” (George e Jones, 1999)

A definição de satisfação como avaliação afetiva ou emocional ajuda a analisar o processo de desenvolvimento da satisfação com o trabalho :

- O indivíduo alcança uma situação de satisfação (estado estacionário de relaxamento decorrente da percepção de cumprimento das necessidades) ou da insatisfação (sentimento de tensão resultante do incumprimento das necessidades) no trabalho, ou seja, cada pessoa estabelece a sua norma de satisfação

- As percepções pessoais de satisfação evoluem em torno dessa norma, pelo que um aumento de satisfação tende a esgotar-se ao fim de algum tempo.

Segundo Robbins (2005), o termo satisfação com o trabalho refere-se à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. O indivíduo que tem alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto o insatisfeito apresenta atitudes negativas.

A definição acima é muito ampla, ainda que inerente ao conceito. O trabalho de uma pessoa é muito mais do que as atividades óbvias. Requer a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação de condições de trabalho que, em alguns casos, podem ser abaixo dos ideais. Por esses motivos, é possível concluir que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de uma complexa soma de diferentes elementos. O processo de terceirização, conforme apresentado na seção que trata sobre fatores condicionantes, impacta e é impactado por políticas organizacionais, padrões a serem alcançados, comportamento de funcionários e condições de trabalho. Nota-se a relação existente entre terceirização e satisfação com o trabalho.

Robbins (2005) destaca as duas abordagens mais utilizadas na avaliação : classificação única e global e soma de pontuação, formadas por diferentes facetas do trabalho. A primeira delas é bem simples, ou seja, pergunta-se ao funcionário questões do tipo “Levando tudo em consideração, o quanto você está satisfeito com seu trabalho?”. As respostas variam de acordo com cinco alternativas propostas que vão de **extremamente satisfeito** a **extremamente insatisfeito**.

A segunda abordagem é mais sofisticada, pois identifica elementos-chave no trabalho e pergunta ao funcionário qual a sua opinião sobre cada um deles. Geralmente, esses elementos são a natureza do trabalho, a supervisão, a remuneração, as oportunidades de promoção e o relacionamento com os colegas (HOLLAND, 1997). Esses fatores são classificados em uma escala padronizada e posteriormente somados para obtenção de uma pontuação geral da satisfação com o trabalho.

Com efeito, as pesquisas que medem a satisfação com o trabalho apresentam resultados animadores, ou seja, existe um maior número de profissionais satisfeitos do que insatisfeitos. Ocorre, entretanto, que esse número vem caindo nos últimos anos. Os especialistas sugerem que essa queda pode ser explicada pelos seguintes fatores (GAUDIN, 2001) :

- Esforço dos empregados em aumentar a produtividade resultando em sobrecarga de trabalho e prazos menores para a realização das tarefas
- Menor controle sobre o próprio trabalho.

A satisfação com o trabalho é, na maioria das pesquisas, associada ao desempenho dos funcionários e objetiva avaliar o impacto sobre a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade dos funcionários. O primeiro aspecto – produtividade – é o mais importante para efeito deste estudo.

A relação entre satisfação e desempenho pode ser estudada no nível individual ou no nível organizacional. Robbins (2005) aponta conclusões diferentes para cada análise efetuada. Quando os dados relativos à satisfação e produtividade são coletados em termos de organização como um todo, conclui-se que organizações com funcionários mais satisfeitos são mais eficazes. Isso não ocorre quando a análise é feita em nível individual, ou seja, funcionários felizes não são, necessariamente, mais produtivos. Um dos motivos para o fato de não existir um bom embasamento na tese entre satisfação e produtividade pode estar relacionado ao fato de a maioria dos estudos focar o indivíduo e não a organização. Além disso, as medidas de produtividade individual não levam em consideração todas as interações e complexidades do processo de trabalho.

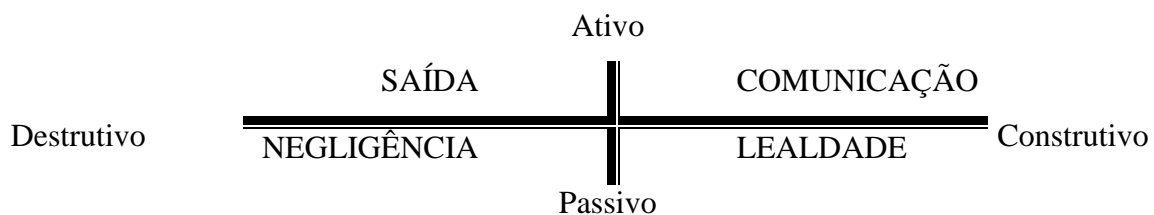
Além de ressaltar os benefícios que podem ser gerados por profissionais satisfeitos com o trabalho, é importante destacar as consequências da insatisfação (SHAVER et al, 1987). Os autores destacam quatro tipos de respostas que diferem entre si ao longo dos eixos “construtivo/destrutivo” e “ativo/passivo” :

- Saída : comportamento dirigido para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão
- Comunicação : tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo sugestão de melhorias, discussão dos problemas com os superiores

- Lealdade : espera passiva, mas otimista, de que as condições melhorem, incluindo a defesa da organização às críticas externas e a crença de que a empresa e os dirigentes farão a “coisa certa”
- Negligência : deixar a situação piorar, incluindo absenteísmo ou atrasos crônicos, redução de empenho e aumento do índice de erros.

Os comportamentos “saída” e “negligência” englobam as variáveis de desempenho – produtividade, absenteísmo e rotatividade. O modelo apresentado amplia as alternativas de respostas de funcionários, incluindo a comunicação e a lealdade – comportamentos construtivos que permitem que os indivíduos tolerem situações desagradáveis ou revivam condições de trabalho satisfatórias.

Figura 1 *Respostas para a Insatisfação com o Trabalho*



Fonte : Robbins, 2005.

A propósito, em 1987, Arvey, Bouchard, Segal e Abraham apresentaram uma pesquisa sobre os componentes genéticos e ambientais da satisfação com o trabalho. Segundo os autores, diversos fatores influenciam a satisfação que uma pessoa pode ter com seu trabalho. Entre eles, destacam-se :

- Influências particulares, ou seja, características da própria pessoa influenciando suas atitudes
- Influências do ambiente nas atitudes do trabalho
- Características da atividade desempenhada, como por exemplo, complexidade.

Os autores dividem a satisfação com o trabalho em três escalas – intrínseca, extrínseca e geral – e utilizam um trabalho desenvolvido com gêmeos para mostrar que aspectos genéticos são importantes na análise dos resultados. Exemplos de aspectos genéticos são inteligência geral, processamento de informações, características particulares, interesses psicológicos e atitudes.

A influência do ambiente também é verificada. Foram estudados gêmeos idênticos que não conviviam entre si e gêmeos não idênticos que foram criados juntos, de forma que os aspectos genéticos e os aspectos do ambiente pudessem ser analisados.

A amostra selecionada respondeu ao questionário de satisfação com o trabalho desenvolvido pela Universidade de Minnesota (MSQ). No MSQ, estão relacionados vinte itens importantes para medir a satisfação com o trabalho, entre os quais 12 estão associados ao aspecto intrínseco (utilização de habilidades, oportunidade de realizar tarefas diferentes, realização, etc), 6 estão associados ao aspecto extrínseco (políticas da empresa, condições de trabalho e outros) e 2 estão relacionados especificamente ao aspecto geral.

De acordo com os resultados apurados, foram confirmadas as seguintes hipóteses :

- Satisfação geral demonstra uma significativa herança
- Satisfação extrínseca tem uma herança mais forte do que a satisfação intrínseca
- Componentes genéticos contribuem de forma significativa para a satisfação geral e para a satisfação intrínseca
- As pessoas procuram ocupações compatíveis com seu nível intelectual.

Os autores destacam como implicações do estudo realizado, o fato de que aparentemente as organizações possuem menos influência na satisfação com o trabalho do que a princípio era suposto. Os indivíduos trazem predisposições que impactam na satisfação. Outro ponto é o próprio conceito de satisfação com o trabalho em relação à satisfação individual presente e o reflexo no futuro. Finalmente, foi constatado que o fator genético é importante para explicar a satisfação com o trabalho, porém há uma limitação no estudo para relacionar personalidades e satisfação com o trabalho quando a amostra desempenha as mesmas ocupações.

Espera-se, na pesquisa que será realizada neste estudo, verificar se as hipóteses confirmadas pela Universidade de Minnesota também podem ser aplicadas quando se relaciona satisfação com o trabalho e terceirização.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Visando a qualificar e classificar a pesquisa em projeto, será utilizada a taxonomia apresentada por Vergara (2000). Primeiramente, será qualificada em dois aspectos : quanto aos fins e quanto aos meios. Em seguida, serão delimitados o universo e a amostra da pesquisa e, finalmente, será descrito como será feita a coleta e o tratamento dos dados e apresentadas algumas ponderações sobre as limitações do método.

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada em exploratória, explicativa e descritiva. A investigação exploratória é realizada em área na qual não existe muito conhecimento acumulado e sistematizado. Nesse caso, não foram localizados estudos relacionando a terceirização à satisfação com o trabalho. A pesquisa explicativa é aquela que tem como objetivo tornar algo inteligível, justificando os motivos. Procura esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno. Como já apresentado na seção referente aos objetivos do trabalho, pretende-se mostrar a relação entre terceirização e satisfação com o trabalho dos empregados. Finalmente, a pesquisa descritiva é aquela que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Entre os objetivos secundários deste estudo, estão a apresentação da importância do processo de terceirização, suas vantagens, desvantagens, erros, modalidades e a situação brasileira.

Quanto aos meios, podemos classificá-la em pesquisa de campo e bibliográfica. Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Segundo Vergara (2000), pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. Serão encaminhados questionários a diversos profissionais, que trabalham como terceirizados ou não, visando a averiguar a satisfação com o trabalho. Já a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, podendo também esgotar-se em si mesma. A pesquisa bibliográfica fornece sustentação em teoria e metodologia no processo de terceirização. Irá ajudar a explicar os resultados encontrados. Foram pesquisados trabalhos publicados anteriormente e autores que estudam o assunto.

Será utilizada uma amostra não probabilística por acessibilidade, ou seja, longe de qualquer procedimento estatístico, serão selecionados os elementos pela facilidade de acesso a eles. Será uma amostra por conveniência já que os questionários serão enviados a pessoas conhecidas.

O questionário é um dos instrumentos mais importantes de coleta de dados em pesquisas quantitativas nas áreas de ciências sociais. Formado por perguntas destinadas a gerar dados necessários para atingir os objetivos de projeto de pesquisa, deve ser bem elaborado, proporcionando padronização e uniformização no processo de coleta de dados, facilitando posteriormente a análise dos dados. (BOTELHO e ZOUAIN, 2006)

De acordo com Malhotra (2001), os questionários têm três objetivos específicos:

- Traduzir a informação desejada para responder ao problema de pesquisa em um conjunto de questões específicas a que os entrevistados tenham condições de responder, pois duas maneiras, aparentemente semelhantes, de formular uma pergunta podem gerar informações divergentes
- Motivar e incentivar o entrevistado a responder às perguntas e a completar a entrevista, fazendo com que o trabalho não seja perdido
- Minimizar o erro das respostas e os erros de registro e análise.

Será utilizado um questionário com perguntas fechadas ou estruturadas. As perguntas estruturadas podem ser dicotômicas, de múltipla-escolha ou escalonadas. Neste trabalho, será utilizado um questionário com perguntas escalonadas, ou seja, perguntas de múltipla-escolha nas quais as opções são destinadas a captar a intensidade das respostas. A técnica de escalonamento a ser usada é a escala Likert, que terá sete categorias de respostas que vão de **Totalmente insatisfeito** a **Totalmente satisfeito**.

O método de levantamento dos dados será o *survey*. Esse método é indicado quando os questionários são desenhados para levantamentos autoadministrados, auxiliados por computador conectado à Internet, enviados por *email* ou correio e entrevistas pessoais ou telefônicas. Questionários autoadministrados são aqueles preenchidos pelo entrevistado sem a presença do entrevistador, sendo melhor na (a) medição de variáveis com muitas categorias de resposta, (b) investigação de atitudes e opiniões que não são normalmente observadas, (c) descrição de características de uma população.

Será utilizada, no *survey*, a Escala de Satisfação no Trabalho – EST, criada por Mirlene M M Siqueira, em 1995. A EST é uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho :

- Satisfação com o salário (5 itens)
- Satisfação com os colegas de trabalho (5 itens)
- Satisfação com a chefia (5 itens)
- Satisfação com as promoções (5 itens)
- Satisfação com a natureza do trabalho (5 itens).

Como a EST é uma medida multidimensional com cinco dimensões, serão computados cinco escores médios. O cálculo de cada escore médio será obtido somando-se os valores assinalados pelos respondentes em cada um dos itens que integra cada dimensão e, depois, dividindo-se esse valor pelo número de itens da dimensão. Assim, para a forma completa, a soma será dividida por 5 e, para a versão reduzida, a soma será dividida por 3. O resultado, em ambos os casos, ficará entre 1 e 7.

A interpretação dos resultados deverá considerar que quanto maior for o valor do escore médio, maior será o grau de contentamento ou satisfação do empregado com aquela dimensão de seu trabalho. Sendo assim :

- Valores entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação
- Valores entre 1 e 3,9 tendem a indicar insatisfação
- Valores entre 4 e 4,9 tendem a indicar indiferença, ou seja, nem satisfeito, nem insatisfeito.

Essa escala foi criada também em versão reduzida, com apenas 15 itens, constituídos pelos 3 itens de cada fator que apresentavam cargas fatoriais mais elevadas. Neste trabalho, será utilizada a escala reduzida, composta por 15 itens, relacionados no Quadro 7 e classificados em dimensões conforme Quadro 8.

Quadro 7 *Itens que compõem a versão reduzida da Escala de Satisfação do Trabalho-EST*

No meu trabalho atual , sinto-me satisfeito ou insatisfeito ...

1	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
2	Com o número de vezes em que já fui promovido nesta empresa.
3	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
4	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
5	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
6	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
7	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
8	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
9	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
10	Com o entendimento entre mim e meu chefe.
11	Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
12	Com a maneira como meu chefe me trata.
13	Com a variedade de tarefas que realizo.
14	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
15	Com a capacidade profissional do meu chefe.

Quadro 8 *Classificação dos itens da EST por dimensões*

DIMENSÕES	DEFINIÇÕES	ITENS	ÍNDICES DE PRECISÃO
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho	1, 4 e 14	0,81
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.	3, 6 e 11	0,90
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	10, 12 e 15	0,84
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.	5, 8 e 13	0,77
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes em que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	2, 7 e 9	0,81

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados inicia-se abordando os dados demográficos. Conforme mencionado na seção anterior, que trata sobre método de pesquisa, foi utilizado o *survey* para o levantamento de dados. Cerca de 89 pessoas responderam ao questionário. Os dados foram analisados de acordo com os critérios estabelecidos por Mirlene M M Siqueira, criadora da Escala de Satisfação no Trabalho – EST, e apresentados na seção 3.

Respondeu-se à pesquisa por meio eletrônico no período de 16 de setembro de 2009 a 21 de outubro de 2009. Das 89 respostas obtidas, 12 foram desconsideradas por estarem incompletas. Os dados apresentados referem-se apenas às respostas completas.

Tabela 1 *Número de Respondentes*

TIPO DE PROFISSIONAL	Quantidade	Percentual
TERCEIRIZADO	32	42%
NÃO TERCEIRIZADO	45	58%
Total	77	100%

Fonte : Questionário Aplicado

A quantidade de respondentes terceirizados foi igual a 38, porém, como 6 respostas estavam incompletas, a análise dos dados foi feita baseada em 32 respostas. No caso dos respondentes não terceirizados, a quantidade de respostas obtida foi de 51, mas assim como os profissionais terceirizados, 6 estavam incompletas e foram desconsideradas, de forma que foram utilizadas 45 respostas.

A tabela 2 apresenta as características dos 77 respondentes em relação ao gênero, idade e experiência profissional. A maior parte dos respondentes é do sexo feminino, correspondente a 56% da amostra válida. Em relação à idade, prevalece a faixa etária de 26 a 35 anos, ou seja, 52% dos respondentes. A experiência profissional da maior parte dos respondentes (34%) varia de 6 a 10 anos.

Siqueira (2008) afirma que estudos já demonstraram que características pessoais (sexo, idade, estado civil e nível de escolaridade) e do ambiente físico (ruído, temperatura, iluminação) ou

ainda características da organização (funcional, matricial ou híbrida) contribuem pouco para explicar variações dos níveis de satisfação. Considera-se que os números verificados em relação a estas três características, gênero, idade e tempo de experiência profissional, não necessitam de análise mais aprofundada por estarem dentro de faixas esperadas. O objetivo da Tabela 2 é apresentar um perfil dos respondentes.

Tabela 2 *Dados Demográficos*

DADO DEMOGRÁFICO	CARACTERÍSTICA	Quantidade	Percentual
GÊNERO	Feminino	43	56%
	Masculino	34	44%
IDADE	Menos de 26 anos	6	8%
	De 26 a 35 anos	40	52%
	De 36 a 45 anos	14	18%
	Acima de 46 anos	17	22%
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	Até 5 anos	12	16%
	De 6 a 10 anos	27	34%
	De 11 a 20 anos	19	25%
	Acima de 20 anos	19	25%

Fonte : Questionário Aplicado

No questionário aplicado, foi solicitado aos respondentes terceirizados que indicassem a área em que prestam serviço. Mais da metade (53%) trabalha na área administrativa. Ressalta-se que administração é, na grande maioria das empresas, área meio. É uma atividade de extrema importância dentro das organizações, mas não está relacionada diretamente ao negócio. Dentre as definições apresentadas no Referencial Teórico, destaca-se a de Queiroz (1998) : *“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”*.

Pagnoncelli (1993) destaca que um dos seis pontos importantes para uma empresa tornar-se competitiva é a focalização. Segundo o autor, a empresa deve concentrar-se em seu

verdadeiro negócio ou atividade-fim, sem descuidar das atividades terceirizadas. A amostra utilizada demonstra uma concentração de terceiros nas áreas de apoio, vide a distribuição apresentada na Tabela 3.

Tabela 3 *Área do Empregado Terceirizado*

ÁREA	Quantidade	Percentual
APOIO ADMINISTRATIVO	17	53%
CONSULTORIA	3	9%
INFORMÁTICA	6	19%
SEGURANÇA	1	3%
OUTROS	5	16%
Total	32	100%

Fonte : Questionário Aplicado

As respostas obtidas permitem utilizarmos a classificação de Giosa (1993) quanto aos tipos de terceirização. As áreas de apoio administrativo, consultoria, informática e segurança enquadram-se nos tipos 2 e 3, ou seja, processos não ligados à atividade-fim da empresa (Tipo 2) e atividades de suporte à empresa (Tipo 3). De acordo com a classificação apresentada por Queiroz (1998), a amostra pode ser enquadrada como “prestação de serviço”.

Na Tabela 3, também, é constatada a busca por parceiros especializados, como é o caso das áreas de Consultoria, Informática e Segurança. Esses parceiros buscam sempre a melhor tecnologia e o aprimoramento constante dentro de suas especialidades visando a manter os clientes satisfeitos.

A EST – Escala de Satisfação no Trabalho é uma medida formada por 5 dimensões conforme apresentado na seção que trata sobre o método de pesquisa. Serão analisados, a princípio, os resultados de cada uma dessas dimensões separadamente. Em seguida, serão apresentados um resumo e a análise final.

4.1 DIMENSÃO SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS

A dimensão Satisfação com os Colegas está relacionada ao contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho, conforme apresentado no Quadro 8. A Tabela 4 apresenta os resultados referentes a essa dimensão.

Tabela 4 *Resultados referentes à Dimensão Satisfação com os Colegas*

ITEM	DESCRIÇÃO	PONTUAÇÃO	PONTUAÇÃO
		Terceirizados	Não Terceirizados
1	Espírito de colaboração dos colegas de trabalho	5,06	4,93
4	Tipo de amizade demonstrada pelos colegas	5,41	4,84
14	Confiança nos colegas de trabalho	4,66	4,56
	Resultado Geral	5,04	4,78

Fonte : Questionário Aplicado

No questionário aplicado, foi obtido o escore médio igual a 5,04 dentre os profissionais terceirizados e o escore médio igual a 4,78 dentre os profissionais não terceirizados. A diferença entre os dois resultados é de apenas 0,26, porém suficiente para enquadrá-los em situações distintas. Isso ocorre porque, de acordo com a EST, valores situados entre 5 e 7 tendem a indicar **satisfação**, enquanto que valores situados entre 4 e 4,9 tendem a indicar **indiferença**. Por este motivo, é possível afirmar que os terceirizados estão satisfeitos e os não terceirizados estão indiferentes considerando a dimensão Satisfação com os Colegas.

Analisando-se os itens que compõem essa dimensão separadamente, observa-se que a “Confiança nos Colegas de Trabalho” foi, em ambos os casos, terceirizados e não terceirizados, o item com menor escore, 4,66 e 4,56, respectivamente.

Por outro lado, os terceirizados demonstraram maior nível de satisfação em relação ao tipo de amizade demonstrada pelos colegas, sendo o escore médio igual a 5,41. Já os não terceirizados demonstraram maior satisfação em relação ao espírito de colaboração dos colegas de trabalho.

O Quadro 3, apresentado na seção que trata do Referencial Teórico, mostra os possíveis impactos causados pelo processo de terceirização. Nele, são citados os impactos sobre os

Recursos Humanos, sobre os Negócios e Financeiros, segundo Cerutti (2003). No primeiro caso, podemos concluir que a probabilidade de ocorrência está diminuindo. Os resultados referentes aos profissionais terceirizados mostram que desmotivação, resistência do pessoal interno, insegurança, incerteza em relação ao futuro, ressentimentos e ocorrência de disputas entre pessoal próprio e terceirizado estão ocorrendo com menos frequência e não impactam a satisfação do profissional.

4.2 DIMENSÃO SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO

No Quadro 8, apresentado na seção 3, relaciona-se Satisfação com o Salário ao contentamento com o salário recebido comparado ao trabalho desempenhado, à capacidade profissional, ao custo de vida e aos esforços feitos na realização do trabalho.

Tabela 5 *Resultados referentes à Dimensão Satisfação com o Salário*

ITEM	DESCRIÇÃO	PONTUAÇÃO	PONTUAÇÃO
		Terceirizados	Não Terceirizados
3	Salário comparado a quanto trabalha	4,03	4,00
6	Salário comparado à capacidade profissional	3,53	3,56
11	Salário comparado aos esforços no trabalho	3,84	3,82
	Resultado Geral	3,80	3,79

Fonte : Questionário Aplicado

Os escores médios obtidos foram 3,80 e 3,79 para terceirizados e não terceirizados, respectivamente. Em ambos os casos, é demonstrado um estado de **insatisfação** em relação à dimensão que trata sobre salário. A diferença entre os dois escores é tão insignificante que não há sentido afirmar que um tipo de profissional está mais insatisfeito do que o outro.

É possível, entretanto, avaliar qual item contribui mais para esse resultado. Em ambos os casos, os itens que denotam maiores graus de insatisfação são, pela ordem, o salário comparado à capacidade profissional, o salário comparado aos esforços realizados no trabalho e o salário comparado à quantidade de trabalho desempenhado.

Pagnoncelli (1993) afirma que uma das expectativas criadas em torno de um processo de terceirização é o aumento da *performance*. Além disso, a produtividade e a competitividade são as principais preocupações das empresas modernas. É possível que prestadores de serviços, visando à busca pela competitividade, estejam contratando profissionais mais qualificados do que o realmente necessário para a função a ser ocupada. O escore desse item mostra que terceirizados estão mais insatisfeitos (3,53) do que não terceirizados (3,56).

Outro ponto importante está relacionado ao item que trata do salário comparado com a quantidade de trabalho desempenhado. Analisado isoladamente, esse item permitiria classificarmos os profissionais terceirizados e não terceirizados como **indiferentes** e não mais como **insatisfeitos**. Os escores obtidos foram 4,03 para terceirizados e 4,00 para não terceirizados. Esse resultado contrapõe-se às afirmações da Central Única dos Trabalhadores (CUT).

A CUT descreve a terceirização como uma forma de precarizar as relações trabalhistas utilizando diversas formas, dentre as quais a redução da remuneração média (a despeito das maiores exigências de qualificação e escolarização) e a elevação da jornada de trabalho. Os resultados mostram que terceirizados e não terceirizados interpretam as questões salariais e de volume de trabalho de forma bem parecida.

4.3 DIMENSÃO SATISFAÇÃO COM A CHEFIA

A terceira dimensão a ser estudada é a Satisfação com a Chefia, ou seja, o contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e o entendimento entre eles.

Tabela 6 *Resultados referentes à Dimensão Satisfação com a Chefia*

ITEM	DESCRIÇÃO	PONTUAÇÃO	PONTUAÇÃO
		Terceirizados	Não Terceirizados
10	Entendimento entre o profissional e o chefe	5,16	4,80
12	Maneira como é tratado pelo chefe	5,34	4,89

15	Capacidade profissional do chefe	4,81	4,89
	Resultado Geral	5,10	4,86

Fonte : Questionário Aplicado

O escore médio referente aos profissionais terceirizados foi igual a 5,10 e o escore médio referente aos profissionais não terceirizados foi igual a 4,86. Assim como a dimensão Satisfação com os Colegas, a diferença foi pequena – 0,24 –, porém suficiente para que os terceirizados sejam considerados **satisfeitos** e os não terceirizados sejam classificados como **indiferentes**.

A avaliação dos itens isoladamente mostra que ambos os tipos de profissional atribuíram maior pontuação à forma como são tratados pela chefia. No caso dos profissionais não terceirizados, houve um equilíbrio na avaliação dos três itens propostos, já que, em todos os casos, pode-se verificar um comportamento de **indiferença**.

Os profissionais terceirizados estão satisfeitos com o entendimento existente entre eles e a chefia (5,16) e com a maneira como são tratados pelo chefe (5,34). Por outro lado, estão indiferentes à capacidade profissional do chefe (4,81).

Uma das vantagens da terceirização, segundo Moretto (2000), é a redução dos níveis hierárquicos. Dessa forma, há uma maior aproximação entre empregados e chefia, propiciando relacionamentos mais produtivos. Diversos níveis hierárquicos diluem o poder de decisão por mais de um chefe. Exemplificando: o chefe imediato é responsável pelas atividades dos subordinados, mas promoções e treinamentos são decididos por uma chefia acima. É possível afirmar que essa redução de níveis hierárquicos contribui para a melhora da satisfação de todos os profissionais em relação à chefia.

Outro ponto que se pode destacar está relacionado ao papel do tomador de serviços ou contratador em relação ao terceirizado. De acordo com o Quadro 6 (Referencial Teórico), o contratador, na grande maioria das formas de terceirização, tem como papel avaliar e supervisionar o serviço prestado (QUEIROZ, 1998). Esse papel é responsabilidade da chefia próxima aos terceirizados e, conforme os resultados apresentados, está sendo bem desempenhado por esses profissionais.

Com efeito, alguns empresários brasileiros encaram a terceirização como uma contratação de mão-de-obra temporária. A estrutura de poder é mantida e são realizadas poucas mudanças na hierarquia. As avaliações feitas pelos dois tipos de profissionais mostram que essa atitude está mudando aos poucos, principalmente nas áreas administrativas.

4.4 DIMENSÃO SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO TRABALHO

A próxima dimensão a ser analisada é a Satisfação com a Natureza do Trabalho, definida como o contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e a variedade das mesmas.

Tabela 7 *Resultados referentes à Dimensão Satisfação com a Natureza do Trabalho*

ITEM	DESCRIÇÃO	PONTUAÇÃO	PONTUAÇÃO
		Terceirizados	Não Terceirizados
5	Grau de interesse despertado pela tarefa	4,69	4,71
8	Capacidade de o trabalho absorver o profissional	4,44	4,18
13	Variedade de tarefas que realiza	4,53	4,58
	Resultado Geral	4,55	4,49

Fonte : Questionário Aplicado

Observa-se que profissionais terceirizados e não terceirizados estão indiferentes à natureza do trabalho desempenhado. Os resultados gerais foram 4,55 e 4,49, respectivamente.

Em ambos os casos, a menor pontuação, ou seja, o item que contribuiu mais para essa indiferença foi a capacidade de o trabalho absorver o profissional. De forma análoga, o item com maior pontuação para ambos os profissionais foi o grau de interesse despertado pela tarefa. As avaliações foram semelhantes e o resultado geral, bem próximo.

Paulillo (1999) afirma que, no Brasil, existe um despreparo empresarial. Organizações preferem administrar contratos com fornecedores para obter redução de custos e melhoria de qualidade. A terceirização envolve noções de qualidade, produtividade e competitividade. A

busca desses três objetivos pode levar à alocação de pessoas mais capacitadas que o exigido pelo cargo e, conseqüentemente, acarretar alguma frustração.

Observa-se, porém, que isso ocorre com os profissionais terceirizados e com os não terceirizados. Por esse motivo, pode-se afirmar que essa busca por profissionais mais capacitados ocorre em todos os tipos de organização, seja prestadora de serviços ou não.

A presença, cada vez mais importante, da tecnologia simplifica a execução de diversas tarefas. Pagnoncelli (1993) aponta diversos benefícios gerados pela terceirização, dentre os quais, neste momento, dois devem ser lembrados :

- a. melhoria da qualidade do produto ou serviço, ou seja, a possibilidade de obter externamente produtos ou serviços de qualidade superior aos da própria empresa;
- b. formalização de parcerias provocada pela evolução da terceirização quando os fornecedores trazem novas tecnologias e inovações que irão atender às necessidades dos clientes.

4.5 DIMENSÃO SATISFAÇÃO COM PROMOÇÕES

A quinta e última dimensão a ser analisada é a Satisfação com Promoções. Objetiva medir o contentamento do profissional com o número de vezes em que foi promovido, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira utilizada pela empresa para realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 8 *Resultados referentes à Dimensão Satisfação com Promoções*

ITEM	DESCRIÇÃO	PONTUAÇÃO	PONTUAÇÃO
		Terceirizados	Não Terceirizados
2	Número de vezes em que foi promovido pela empresa	3,75	3,87
7	Maneira como a empresa promove seu pessoal	3,00	3,33
9	Oportunidades de ser promovido na empresa	3,19	3,69
	Resultado Geral	3,31	3,63

Fonte : Questionário Aplicado

Tanto os profissionais terceirizados quanto os não terceirizados estão **insatisfeitos** com as promoções recebidas, seja em relação à quantidade, aos critérios, às oportunidades ou à periodicidade. Os escores médios obtidos foram 3,31 para os terceirizados e 3,63 para os não terceirizados.

Na dimensão Satisfação com as Promoções, pela primeira vez, o resultado geral dos terceirizados foi inferior ao dos não terceirizados. Assim como o resultado geral, os itens analisados isoladamente também apresentaram esse comportamento.

Em ambos os casos, o item que apresentou a melhor pontuação foi o número de vezes em que o profissional foi promovido pela empresa, sendo 3,75 para terceirizados e 3,87 para não terceirizados. Por outro lado, o item que trata sobre a maneira ou critério utilizado pela empresa para promover seu pessoal é que menos agrada a ambos os tipos de profissional.

É importante ressaltar que terceirizados estão vinculados a contratos de serviços. Barthélemy (2004) adverte que redação de um contrato pobre é um dos pecados capitais que pode ser cometido em um processo de terceirização. Dessa forma, para evitar problemas futuros, os contratos devem ser precisos, completos, incentivadores e equilibrados, de modo que, nos preços negociados, já devem estar previstas futuras e eventuais promoções.

Ocorre que, em contrapartida, custos competitivos e redução de custos são buscados por aqueles que recorrem à terceirização. São vantagens e benefícios apontados por Pagnoncelli (1993) e Moretto (2000). Giosa (1993) destaca ainda que relacionamentos com fornecedores parceiros envolvem política de “ganhar aos poucos” e economia de escala, ou seja, valores são importantes nos contratos.

Estes dois fatores somados, contratos que devem ser bem definidos e preços competitivos, podem acarretar uma menor oportunidade de promoção para profissionais terceirizados. Os contratos são firmados por tempo determinado e pode ocorrer que esse tempo não seja suficiente para a inclusão de custos de promoção nos preços negociados.

Os pontos citados nos parágrafos anteriores apresentam uma explicação para o nível de insatisfação dos funcionários terceirizados, porém a diferença entre o resultado geral destes

profissionais e o resultado geral dos não terceirizados não é tão relevante – 0,32. Na realidade, custos competitivos são importantes para todas as empresas e provocam a redução em verbas destinadas a promoções.

O desafio das empresas é saber o ponto de equilíbrio entre os custos e a retenção de talentos na organização, de forma a não perder a competitividade.

4.6 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO – TERCEIRIZADOS E NÃO TERCEIRIZADOS

A expressão “satisfação com o trabalho” representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. Dessa forma, cada uma das cinco dimensões da satisfação com o trabalho apresenta um foco. O estudo da satisfação com o trabalho contribui para avaliar o quanto os retornos oferecidos pelas empresas em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização de tarefas proporcionam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos (SIQUEIRA, 2008).

Siqueira (2008) afirma também que existem estudos brasileiros que apontam o forte impacto de fatores do contexto sócio-organizacional. Por esse motivo, a satisfação com o trabalho seria um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais.

Este tema interessa aos gestores, pois contribui para a adequação de suas políticas e práticas de gestão. A terceirização, conforme definições de Queiroz (1998) e Pagnoncelli (1993), é uma técnica administrativa e um processo planejado, ou seja, podemos classificá-la como uma política ou prática de gestão.

A Tabela 9 apresenta um resumo dos resultados encontrados para cada uma das dimensões que compõem a EST – Escala de Satisfação no Trabalho. Mostra também o resultado final do questionário aplicado.

O escore final referente ao questionário mostra a pontuação de 4,36 para os terceirizados e 4,31 para os não terceirizados. Os dois tipos de profissionais podem ser classificados como **indiferentes** em relação à satisfação obtida com o trabalho.

Tabela 9 *Resumo dos Resultados*

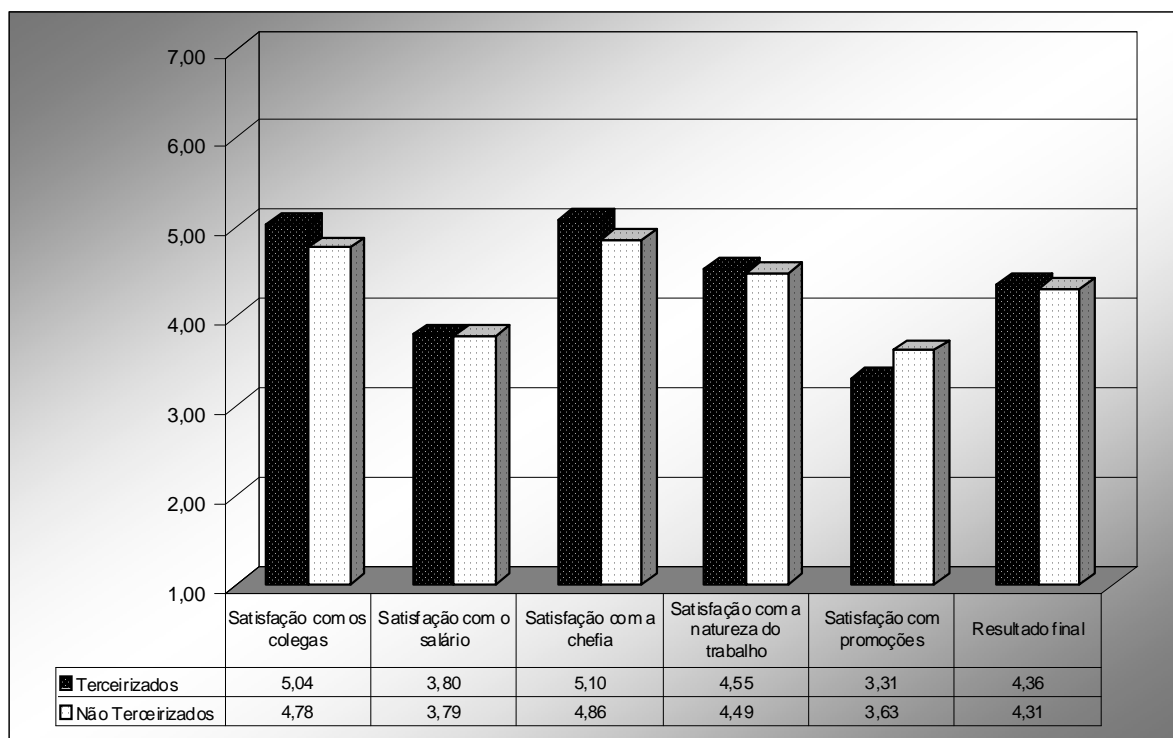
DESCRIÇÃO	PONTUAÇÃO	PONTUAÇÃO
	Terceirizados	Não Terceirizados
Satisfação com os Colegas	5,04	4,78
Satisfação com o Salário	3,80	3,79
Satisfação com a Chefia	5,10	4,86
Satisfação com a Natureza do Trabalho	4,55	4,49
Satisfação com Promoções	3,31	3,63
Resultado Geral	4,36	4,31

Fonte : Questionário Aplicado

Os resultados expostos na Tabela 9 mostram que os profissionais terceirizados sentem-se **satisfeitos** nas dimensões referentes aos colegas e referentes à chefia. São **indiferentes** em relação à natureza do trabalho desempenhado e estão **insatisfeitos** em relação ao salário e as promoções.

Os profissionais não terceirizados não estão **satisfeitos** com nenhuma das dimensões analisadas. Estão **indiferentes** em relação aos colegas, à chefia e à natureza do trabalho. E, assim como os profissionais terceirizados, estão insatisfeitos com o salário e com as promoções.

O Gráfico 1 mostra esses resultados.

Gráfico 1 *Representação dos Resultados*

Fonte : Questionário Aplicado

Observa-se que os maiores índices de insatisfação estão relacionados a fatores que envolvem recursos financeiros das organizações – salários e promoções. Esse resultado poderia ser atribuído à busca de custos competitivos ou redução de custos pelas empresas que prestam serviços. Não seria, entretanto, correta essa afirmação, pois os profissionais não terceirizados apresentaram a mesma classificação nessas duas dimensões.

As maiores pontuações observadas foram nas dimensões Satisfação com a Chefia e Satisfação com os Colegas tanto para profissionais terceirizados quanto para profissionais não terceirizados. Esse resultado mostra que algumas das preocupações dos tomadores de serviços ou contratadores, citadas por Queiroz (1998), não estão ocorrendo com intensidade suficiente para comprometer a satisfação dos empregados. São elas :

- a. resistências internas às mudanças;
- b. adaptação às culturas empresariais.

No Brasil, existem correntes sindicais que se preocupam com o relacionamento entre empresas contratantes e terceirizados (QUEIROZ, 1998). São orientações de 1998, porém

ainda estão presentes : (a) definição dos encargos de cada parte; (b) parceria responsável; e (c) preparação do público interno. O trabalho dos sindicatos em relação a essas preocupações ou objetivos contribuiu para a situação atual, já que as diferenças de tratamento, caso ainda existam, estão sendo reduzidas cada vez mais.

A preparação das empresas que adotam a terceirização parece estar evoluindo. Barthélemy (2004) aponta a “subestimação das questões de pessoal” como o 4º pecado capital nos processos que envolvem essa técnica. O autor adverte para a importância de uma comunicação franca e aberta com os funcionários que podem sentir-se subvalorizados por causa da terceirização. Além disso, os terceirizados precisam de salários e benefícios condizentes com as atividades que desempenham. Em ambos os casos, são medidas importantes para que não ocorram perdas de talentos.

A satisfação com o trabalho é uma medida que verifica o quanto o indivíduo vivencia experiências prazerosas no ambiente de trabalho. O resultado próximo apresentado no questionário aplicado aos profissionais terceirizados e aos não terceirizados mostra que não existe uma discrepância de tratamento por parte das empresas.

A terceirização está relacionada a quase todos os ambientes da empresa. Neste momento, é importante lembrar as observações de Giosa (1993) em relação a aspectos econômicos e a aspectos tecnológicos.

No caso do ambiente econômico, a terceirização determina uma revisão na estrutura de custos da organização, sejam eles custos dos processos de produção, distribuição, comercialização ou das atividades de apoio. Esta revisão será feita em toda a empresa e não apenas nas atividades desempenhadas por prestadores de serviços. Supõe-se que essa necessidade de revisão constante provoque um equilíbrio ao longo do tempo e tenha influenciado resultados semelhantes na satisfação com o trabalho demonstrada pelos dois tipos de profissionais.

O ambiente tecnológico está relacionado à constante busca pelas melhores soluções presentes no mercado. Empresas prestadoras de serviços, por estarem trabalhando em atividades relacionadas ao seu *core business*, têm maior facilidade em identificar quais as alternativas que melhor atendem a seus clientes. Dessa forma, terceirizados irão desempenhar papéis

importantes nas organizações, pois trarão soluções relevantes para o resultado final. Esse é o outro ponto que contribui para a melhoria da satisfação com o trabalho.

A propósito, Fischer (2002) afirma que tudo que interfere de alguma forma nas relações organizacionais pode ser considerado um componente do modelo de gestão de pessoas. O autor assinala ainda que, nesses casos, os limites entre o que é responsabilidade da área de recursos humanos e o que é área de atuação do planejamento estratégico é muito tênue. Pagnoncelli (1993) já havia afirmado que a terceirização é uma tática inserida no planejamento estratégico da organização e que existem etapas que devem ser seguidas.

Essa relação entre terceirização e recursos humanos justifica a preocupação em avaliar a satisfação dos trabalhadores em relação ao trabalho. Os resultados auferidos podem colaborar na adequação das práticas da organização.

Além disso, segundo Pagnoncelli (1993), pesquisadores da Universidade de Michigan defendem que a gestão de recursos humanos busque o melhor encaixe possível entre as políticas empresariais e os fatores ambientais. A terceirização é uma política que interfere e sofre interferências de diversos ambientes, conforme demonstrado na seção 2.1.7.

Outro ponto que merece atenção é que, desde o lançamento do livro *Job Satisfaction*, a satisfação vem sendo associada ao desempenho, de forma que se espera que trabalhadores mais satisfeitos sejam mais produtivos. A terceirização busca, entre outros fatores, a produtividade, de modo que é muito importante para as organizações que os profissionais que lá atuam estejam satisfeitos, sejam eles terceirizados ou não.

A avaliação da satisfação com o trabalho deste trabalho foi feita utilizando a segunda abordagem destacada por Robbins (2005). É mais sofisticada porque identifica os elementos-chave do trabalho, propiciando maior material para a análise dos gestores.

Em 2001, Gaudin já havia apresentado fatores que estavam contribuindo para a queda da satisfação dos empregados auferida em pesquisas. Pesquisas anteriores a 2001, haviam demonstrado que existiam mais profissionais **satisfeitos** do que **insatisfeitos**, porém uma queda na satisfação estava sendo notada. Em nosso relatório, comprovamos um estado de **indiferença** em relação ao trabalho, tanto para terceirizados quanto para não terceirizados.

É importante que as empresas prestem atenção a esse resultado, pois podem perder talentos importantes na organização.

5 CONCLUSÃO

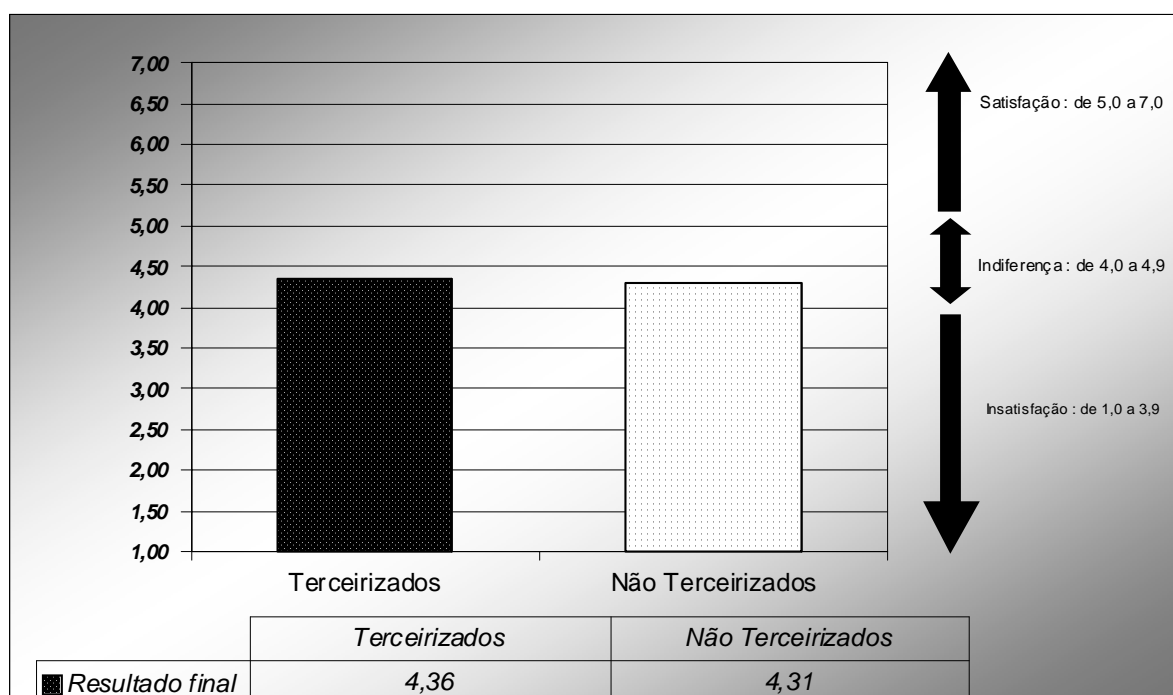
O objetivo principal deste trabalho é apresentar um estudo comparativo entre a satisfação com o trabalho verificada em funcionários próprios (não terceirizados) e funcionários terceirizados, e, a partir desse estudo, mostrar se a terceirização influencia ou não a satisfação com o trabalho.

Visando ao alcance desse objetivo, foi aplicado o mesmo questionário, no caso a Escala de Satisfação no Trabalho – EST, elaborada por Siqueira, aos dois tipos de funcionários. Os resultados foram apurados separadamente e, em seguida, comparados.

De acordo com o exposto na Seção 4, os funcionários terceirizados apresentaram pontuação superior em quatro dimensões e no resultado final, comparados com os funcionários não terceirizados. Estes últimos apresentaram maior pontuação apenas em uma dimensão.

É importante ressaltar que, apesar dos resultados numéricos diferentes e baseando-se apenas no resultado final, os dois tipos de profissionais encaixaram-se na faixa de **indiferentes** em relação à satisfação com o trabalho.

Gráfico 2 *Representação do Resultado Final*



Fonte : Questionário Aplicado

O resultado verificado mostra que não existe diferença entre o nível de satisfação com o trabalho demonstrado pelos terceirizados e pelos não terceirizados. Considerando que a satisfação com o trabalho está relacionada ao desempenho do empregado, podemos afirmar que a produtividade de funcionários terceirizados e a de funcionários não terceirizados são equivalentes.

Ressalta-se, entretanto, que essa afirmação não significa que todos os postos de trabalho de uma empresa possam ser entregues a terceiros. Continuam vigorando as recomendações mencionadas ao longo deste trabalho, sendo a principal delas a que diz respeito à vantagem competitiva da empresa. Esta não deve ser terceirizada pois é valiosa e não se pode correr o risco de perdê-la.

Prestadores de serviços estão à disposição, no mercado, para serem contratados por diversas organizações. Por esse motivo, é importante não transferir vantagem competitiva para outros. Ela poderá ser utilizada pela concorrência também.

Alguns pontos, também, precisam ser registrados. Um deles está relacionado à amostra utilizada. Os respondentes pertencem a empresas distintas e houve predomínio de funcionários que atuam em áreas administrativas. Não se pode afirmar, por exemplo, que o resultado seria o mesmo, caso a pesquisa fosse realizada utilizando-se funcionários terceirizados e não terceirizados que atuam exclusivamente em áreas operacionais.

O outro ponto é que o fato de a satisfação com o trabalho ser a mesma para terceirizados e não terceirizados não significa que as empresas não precisem preocupar-se com ela. Continua sendo um conceito importante para obtenção de maior produtividade e melhores resultados.

Como já dito anteriormente, a satisfação com o trabalho demonstrada pelos respondentes terceirizados e a dos respondentes não terceirizados são equivalentes. Apesar de muitos estudiosos e representantes sindicais apontarem a terceirização como uma forma de precarização do trabalho, isso não foi verificado no resultado final. Uma das explicações está relacionada ao conceito de Responsabilidade Corporativa das empresas, que, atualmente, é uma postura observada e valorizada pela sociedade.

A opinião pública a respeito da atuação das organizações e a expectativa dos clientes contribuíram para que as empresas reavaliassem suas responsabilidades, ou seja, além das obrigações organizacionais em relação aos aspectos legais, aspectos morais passaram a ser considerados também. Segundo Melo Neto (1999), as responsabilidades de uma organização estão ligadas ao consumo de recursos naturais, utilização de capitais financeiros e tecnológicos, uso da capacidade de trabalho das pessoas e apoio recebido do Estado.

Ashley (2003) também relaciona a responsabilidade organizacional das empresas à mão-de-obra utilizada. A autora destaca que existem sete vetores de responsabilidade organizacional, dentre os quais, destacam-se o investimento no bem-estar dos empregados e dependentes, a comunicação transparente e a sinergia com os parceiros. Aqui, observa-se que a sociedade espera que as empresas demonstrem respeito por seus funcionários, sejam eles terceirizados ou não.

Melo Neto (1999) afirma que a responsabilidade social faz parte da dimensão social do desenvolvimento sustentável. Essa dimensão social abrange os seguintes aspectos :

- Direitos Humanos
- Direitos dos Empregados
- Direitos dos Consumidores
- Envolvimento Comunitário
- Relação com Fornecedores
- Monitoração e Avaliação de Desempenho
- Direitos dos Grupos de Interesse.

Os aspectos “Direitos dos Empregados”, “Direitos dos Consumidores”, “Relação com Fornecedores” e “Monitoração e Avaliação de Desempenho” estão presentes no relacionamento organização - prestador de serviços.

No tocante aos direitos dos empregados, não basta a organização respeitar os direitos de seus empregados próprios; ela precisa também zelar pelos direitos dos funcionários terceirizados que prestam serviço para ela. Isso é feito, em muitos casos, utilizando-se cláusulas contratuais que estabelecem piso mínimo para o salário pago e benefícios a serem pagos. Obviamente,

haverá um aumento no custo do serviço contratado, mas, como já dito anteriormente, a redução de custo não deve ser o objetivo principal de uma terceirização.

Os direitos dos consumidores estão relacionados ao atendimento prestado pela organização seja na pré-venda, venda ou pós-venda. Grande parte dessas fases é objeto de terceirização, mas a organização não pode deixar de acompanhá-las, sob pena de perder seu comprador em caso de problemas não resolvidos a contento.

Os aspectos que dizem respeito à relação com fornecedores e monitoração e avaliação de desempenho dispensam maiores esclarecimentos por terem sido tratados no referencial teórico.

Em relação aos objetivos intermediários, considera-se que os mesmos foram alcançados. Baseado em pesquisas realizadas em livros e artigos escritos a respeito de terceirização, foi possível construir um referencial teórico no qual foram apresentados a importância, as vantagens, as desvantagens e os erros encontrados.

A exposição dos fatores citados anteriormente mostra as razões pelas quais as organizações estão investindo cada vez mais na utilização dessa técnica administrativa. Observa-se que a redução de custo não pode ser o motivo principal para sua adoção conforme apontado por diversos estudiosos no assunto. É uma vantagem que poderá ser obtida ao longo do processo, mas não deve ser a razão inicial.

Alerta-se também para os erros que podem comprometer o resultado do processo. Todo o esforço despendido na implantação da terceirização pode ser prejudicado por uma falha ao longo do planejamento ou da implantação. Como destacado por Pagnoncelli (1993), terceirização é uma ação tática inserida em um processo de planejamento estratégico.

No referencial teórico, foram abordadas também as modalidades de terceirização que vêm surgindo à medida que novos aspectos econômicos, trabalhistas, entre outros, passam a ser relevantes para as organizações e seus empregados. Outro ponto importante diz respeito ao relato da evolução da terceirização no Brasil. Como dito anteriormente, a terceirização chegou a nosso País após já estar sendo utilizada em diversas outras regiões. Por esse motivo, problemas que estão sendo tratados no Brasil, podem já estar superados em outros países.

Além disso, considera-se relevante destacar aspectos históricos relacionados ao caso brasileiro.

Os dois últimos objetivos intermediários dizem respeito à investigação da relação existente entre terceirização e satisfação com o trabalho. Considera-se que esses objetivos foram atendidos mediante a apresentação da teoria que trata sobre o assunto e com a aplicação do questionário no qual foi utilizada a Escala de Satisfação no Trabalho.

Em relação aos problemas formulados, pode-se considerar que as respostas foram obtidas. Os resultados auferidos com a aplicação do questionário mostraram que não há diferença entre a satisfação com o trabalho de um empregado terceirizado e a satisfação com o trabalho de um empregado não terceirizado. Em ambos os casos, verificou-se um estado de “indiferença”. Desta forma, podemos concluir também que a terceirização não causa desvantagens para os funcionários terceirizados já que estes demonstraram os mesmos níveis de satisfação com o trabalho dos funcionários não terceirizados. Destaca-se, novamente, que a pesquisa foi aplicada predominantemente a pessoas que trabalham em áreas administrativas.

A terceirização é uma técnica cada vez mais utilizada pelas organizações. Apesar de surgirem em determinados setores da economia, movimentos visando à primeirização de certas atividades, a terceirização não deixará de fazer parte do planejamento das empresas. Em algumas atividades, como por exemplo, conservação e limpeza, segurança e transporte, a utilização dessa técnica não é questionada.

Ocorre, porém, que continuam surgindo movimentos de questionamento à aplicação da terceirização, na grande maioria dos casos, visando a melhorias nas condições de trabalho de empregados terceirizados. Druck (2008) afirma que os efeitos perversos causados pela terceirização a tornam uma das principais formas de flexibilização e precarização do trabalho.

A autora destaca formas de resistência ao processo de precarização do trabalho aqui no Brasil ocorridas nos últimos anos. Destaca a atuação do Ministério Público do Trabalho (MPT), cuja autonomia e independência estabelecidas pela Constituição de 1988 permitem a realização de fiscalização e denúncia de injustiças, ilegalidade e abuso de poder nas relações de trabalho. Além do MPT, os sindicatos têm manifestado constante oposição à subcontratação, denunciando sistematicamente os prejuízos e perdas sofridas pelos trabalhadores.

Conclui-se que a terceirização pode contribuir bastante para o desenvolvimento de uma organização quando é bem empregada. Possibilita ao contratante manter o foco na sua atividade-fim ao passo que transfere, para outros, atividades que não estejam diretamente ligadas ao seu negócio.

A preocupação com as pessoas envolvidas é necessária sempre. As organizações dependem muito de seus recursos humanos, tanto dos que têm vínculo empregatício com ela quanto dos que são prestadores de serviço. Os sindicatos estão cada vez mais preocupados com as relações existentes entre as organizações e as pessoas. Além deles, a sociedade também está observando as atitudes das empresas.

Considera-se, com base nos resultados verificados neste trabalho, que está ocorrendo uma evolução no relacionamento das organizações com seus recursos humanos. Esperava-se encontrar resultados que apontassem que funcionários não terceirizados estão mais satisfeitos com o trabalho do que os terceirizados, porém isso não ocorreu. A precarização do trabalho envolvendo profissionais terceirizados está sendo reduzida aos poucos. O mesmo nível de satisfação com o trabalho dos dois tipos de funcionários representa uma evolução nesse processo, mesmo que pequena.

É óbvio que não se pode considerar que funcionários que demonstram indiferença com o trabalho, dentro de uma escala de insatisfeitos a satisfeitos, seja um bom indicador para a organização. Ocorre que isso não pode ser atribuído à terceirização, já que a situação de **indiferença** foi verificada para todos, ou seja, aqueles que estão sob o regime da terceirização e os que não estão. É possível afirmar que esse resultado foi provocado por fatores que estão acima de processos de terceirização, como por exemplo, a situação econômica do País e suas consequências sobre o mercado de trabalho.

Acredita-se que o impacto sobre os recursos humanos não irá influenciar a decisão a respeito da adoção ou não da terceirização pelas organizações. Essa continuará sendo implantada, porém critérios como direitos dos trabalhadores, condições de trabalho, entre outros, já estão sendo incluídos nos contratos, mesmo que acarretem aumento nos custos.

Sugere-se, para estudos futuros, aplicação de pesquisas nos moldes da utilizada, porém direcionadas para respondentes que atuem nos mesmos locais e atividades, objetivando verificar se os resultados seriam mantidos. Outra possibilidade é a avaliação da qualidade do profissional envolvido, seja ele empregado próprio ou prestador de serviço.

Por fim, ressalta-se a importância da utilização da terceirização pelas organizações, observando-se sempre a manutenção da vantagem competitiva, a qualidade dos produtos e serviços disponibilizados, assim como o atendimento ao consumidor, e, principalmente, o respeito aos recursos humanos envolvidos.

REFERÊNCIAS

ADRIANO, A . Mais mercado para a quarterização. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 03 de junho de 1997.

ALVAREZ, Manuel. **Terceirização**, 3ª edição. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

AMATO NETO, João. **Reestruturação Industrial, Terceirização e Redes de Subcontratação**. In: *Revista de Administração de Empresas – São Paulo: RAE*, vol.35, n.2, mar/abr/1995, pp. 33-42.

ANTUNES, Ricardo. **Dimensões da Precarização Estrutural do Trabalho**. In: DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia (orgs). **A Perda da Razão Social do Trabalho : Terceirização e Precarização**. São Paulo: Boitempo, 2007.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2ª Edição, v.1. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **A Terceirização Aplicada Ainda Resulta em Melhor Foco nos Produtos e nos Serviços ?** Relatório Final – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa – PROPESQUISA – EBAPE – FGV. Rio de Janeiro, 2005.

ARVEY, R.D.; BOUCHARD, T.J.; SEGAL, N. L; ABRAHAM, L. M. **Job Satisfaction : Environmental and genetic components**. *Journal of Applied Psychology*, 1989, pp. 187 – 192.

ASHLEY, Patrícia A. (Coordenadora). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BARTHÉLEMY, J. Os **Sete Pecados Capitais da Terceirização**, *GV Executivo*, v.3, n.1, fevereiro-abril, 2004. (Traduzido por Pedro F. Bendassoli).

BOTELHO, Delane; ZOUAIN, Deborah (organizadores). **Pesquisa Quantitativa em Administração**. São Paulo : Atlas, 2006.

CERUTTI, Aldo; MARINO, Amauri; NONATO, Carlos Bento; RIBEIRO, Juliana. **Terceirização de Mão de Obra**, MBA – Gestão de Sistemas de Informação, Universidade Católica de Brasília. DF – Junho de 2003.

DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia. **A Precarização do Trabalho no Brasil : um Estudo da Evolução da Terceirização no Brasil e na Indústria da Bahia na Última Década**, Revista Latinoamericana de Estudios Del Trabajo, volume 13, páginas 97-120, 2008.

FARIA, Aparecido. **Terceirização : Um Desafio para o Movimento Sindical**. In: Terceirização: Diversidade e Negociação no Mundo do Trabalho. São Paulo : Hucitec, 1994.

FISCHER, André Luiz. **Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GAUDIN, S. Internal Net saboteurs Being Brought to Justice, NetWork World, 2001.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização : Uma Abordagem Estratégica**. São Paulo : Editora Pioneira, 1993.

HOLLAND, J. L. Making Vocational Choices : A Theory of Vocational Personalities and Work Environments. Odessa : Psychological Assessment Resources, 1997.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing : Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre : Bookman, 2001.

MELLO, C. Quarterização ou gerenciamento de terceiros ? Disponível em <http://www.flexeventos.com.br/emquestão_quarterização.asp> Acesso em : 07 de outubro de 2009.

MELO NETO, Francisco P. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial : a Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MORAES, Mário César; TRATT, Sandra Regina; ALPERSTEDT, Graziela; SANTOS, Sandro. **Análise Estratégica da Terceirização dos Serviços de Engenharia em um Siderúrgica : Vantagens e Desvantagens Percebidas**. Revista CAD – Departamento de Ciências da Administração – UFSC – volume 8, número 16 – julho/dezembro/2006.

MORETO, Laércio. **A Gestão Eficaz de Contratos : Suporte para a Implantação de Terceirização de Serviços – Caso Petrobras – Unidade Espírito Santo**. Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, sob a orientação do Professor Doutor Rogério Cid Bastos, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional – A Teoria e a Prática de Inovar**. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed., 2001.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização e Parceirização : Estratégias para o Sucesso Empresarial**. Rio de Janeiro, Gráfica JB, 1993.

PAULILLO, Luiz Fernando. **Terceirização e Reestruturação Agroindustrial : Avaliando o Caso Citrícola Brasileiro, RAC**, V.3, número 1, janeiro / abril, 1999.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. **Manual de Terceirização : Como encontrar os caminhos para a competitividade, com flexibilidade empresarial e atendimento do mercado, ganhando da concorrência e satisfazendo os anseios e interesses dos consumidores**. São Paulo: STS Publicações e Serviços Ltda, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005.

SHAVER, P., SCHWARTZ, J., KIRSON, D, O'CONNOR, C. **Emotion Knowledge : Further Exploration of a Prototype Approach**, Journal of Personality and Social Psychology, 1987.

SILVEIRA, A. D., et al. **Um Passo além da Terceirização : a transferência de atividades e tecnologia**. Porto Alegre : Badejo, 2002.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (organizadora). **Medidas do Comportamento Organizacional : ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre, Artmed, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Editora Atlas, 2000.

APÊNDICE – Questionário aplicado

Este questionário destina-se a um trabalho de fins acadêmicos e seus dados e resultados serão tratados com todo o sigilo. É rápido e simples.

Obs : Todas os itens requerem uma resposta .

Agradeço a atenção e a participação.

1. Empregado Terceirizado ?

- ☐ ☐ ☐ SIM
☐ ☐ ☐ NÃO

2. Gênero

- ☐ ☐ ☐ Feminino
☐ ☐ ☐ Masculino

3. Idade

- ☐ ☐ ☐ Menos de 26 anos
☐ ☐ ☐ De 26 a 35 anos
☐ ☐ ☐ De 36 a 45 anos
☐ ☐ ☐ Acima de 46 anos

4. Tempo de Experiência Profissional

- ☐ ☐ ☐ Até 5 anos
☐ ☐ ☐ De 6 a 10 anos
☐ ☐ ☐ De 11 a 20 anos
☐ ☐ ☐ Acima de 20 anos

5. Caso seja empregado terceirizado, assinale a área em que atua :

- ☐ ☐ ☐ Apoio Administrativo
☐ ☐ ☐ Consultoria
☐ ☐ ☐ Contabilidade
☐ ☐ ☐ Finanças
☐ ☐ ☐ Informática
☐ ☐ ☐ Jurídico
☐ ☐ ☐ Limpeza
☐ ☐ ☐ Recepção
☐ ☐ ☐ RH
☐ ☐ ☐ Segurança
☐ ☐ ☐ Vendas
☐ ☐ ☐ Outros Qual ?

6. As questões abaixo estão em uma escala contínua, partindo do 1, que significa, "Totalmente insatisfeito", até 7, que significa "Totalmente satisfeito".

No meu trabalho atual sinto-me ...

Totalmente insatisfeito Muito insatisfeito Insatisfeito Indiferente Satisfeito Muito satisfeito Totalmente Satisfeito

Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.

com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.

Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.

☒ Sim, já fui promovido nesta empresa.
 ☐ Não, nunca fui promovido nesta empresa.

Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.

Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.

☒ Sim, é o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.

Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.

Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.

Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.

De maneira semelhante, a maneira como esta empresa realiza promessas de sua paixão:

Com a capacidade de meu trabalho absorverme.














Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.

Com o entendimento entre eu e meu chefe.

Com o entendimento entre eu e meu filho:

Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.

Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho:

Com a maneira como meu chefe me trata.

























Com a variedade de tarefas que realizo.

En la variedad de tareas que realiza:

Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.

Com a capacidade profissional do meu chefe.

com a capacidade profissional do meu cliente.