

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Karla Emanuelle Campos de Lima

**AS RELAÇÕES DE TRABALHO NO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO COM FOCO
NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES TERCEIRIZADOS**

**NATAL
2010**

KARLA EMANUELLE CAMPOS DE LIMA

**AS RELAÇÕES DE TRABALHO NO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO COM FOCO
NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES TERCEIRIZADOS**

Monografia do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para obtenção do grau de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora:
Maria Valéria Pereira de Araújo, M.Sc.

**NATAL
2010**

KARLA EMANUELLE CAMPOS DE LIMA

**AS RELAÇÕES DE TRABALHO NO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO COM FOCO
NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES TERCEIRIZADOS**

Monografia do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,

() aprovada com a nota: _____ () não obtendo aprovação, em _____ de _____ de
_____, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Maria Valéria Pereira de Araújo, M.Sc.
Orientadora

Prof.:
Membro Examinador

Dedico este trabalho a meus pais, Maria Aparecida e Emanuel Elias, principais responsáveis pela pessoa que sou hoje, pois além de serem minha fortaleza, souberam mostrar-me o caminho da verdade, honestidade, perseverança e amor ao próximo.

Aos meus verdadeiros amigos (Simone, Haroldo, Kleiton, Verônica, Kleber, Ana Cristina) que trilharam esta jornada ao meu lado, incentivando, compreendendo e confiando.

E, sobretudo a Deus que sempre me abençoou, e me mostrou o caminho certo a seguir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que sempre me mostrou o caminho certo, da verdade e do conhecimento.

Agradeço aos meus pais, Emanuel Elias de Lima e Maria Aparecida que sempre me incentivaram a ter conhecimento, abrindo a porta da aprendizagem.

Agradeço as minhas irmãs Karina e Kaline e meu irmão Everton, amigos, que me estimularam, confiaram e compreenderam que em muitas vezes tive que me afastar para conseguir trilhar essa lacuna da minha vida, em especial aos meus amigos Alessandro e Michel, que muito contribuíram para obtenção de material para elaboração deste trabalho.

Agradeço a minha orientadora, Maria Valéria Pereira de Araújo, pela dedicação e competência, pela ajuda e apoio nos momentos em que precisei dirimir dúvidas no decorrer do trabalho.

Agradeço aos meus professores que muito contribuíram para que eu adquirisse, ao longo deste período de formação em especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Agradeço aos meus colegas de turma, pela atenção, carinho e amizade demonstrados durante o curso.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, pelos valiosos dados que me forneceram para a pesquisa e pelo apoio me dado, o meu muito obrigado.

RESUMO

O presente estudo constitui uma análise das relações de trabalho no processo de terceirização, na empresa prestadora de serviços Tenasa, sob a perspectiva dos trabalhadores contratados. Os objetivos da pesquisa envolvem aspectos como as relações de trabalho entre os colaboradores e as duas empresas, a percepção dos contratados em relação as políticas salariais e de benefícios, identificação da perspectiva (s) de ascensão profissional dos colaboradores, o grau de motivação e os impactos na identidade profissional do terceiro. A pesquisa do tipo descritiva, do subtipo estudo de caso, teve embasamento teórico na área das ciências administrativas. Na coleta dos dados primários, foi aplicado um questionário direcionado aos colaboradores terceirizados da empresa. Da análise e interpretação dos dados, chegou-se a conclusão de que no processo de terceirização de serviços, os colaboradores contratados são os que mais sentem seus impactos, afinal, estão ligados direta e indiretamente a duas empresas, ao mesmo tempo, onde uma delas seria a responsável pela ligação econômica e contratual, e a outra, pela ligação profissional. Porém esses papéis, muitas vezes, se cruzam e confundem a cabeça dos colaboradores que não sabem a quem se reportar, quando na busca de seus interesses profissionais. O processo de terceirização em uma grande empresa apresenta essas e outras particularidades que atraem a visão científica, principalmente quando se refere à postura assumida pelos gestores dos contratos terceirizados, diante do papel que a terceirização representa para seus envolvidos. Apesar de a terceirização desempenhar cada vez mais uma função estratégica nas organizações, o presente trabalho permitiu avaliar que esse processo, em muitas ocasiões, prejudica a vida econômica e profissional dos colaboradores contratados.

Palavras - chave: Terceirização. Políticas salariais. Identidade profissional. Relações de trabalho.

ABSTRACT

The present study constitutes an analysis of the work relationships in the outsourcing process, in the company Tenasa, supplier of services, under the contracted workers' perspective. The objectives of the research involve aspects as the work relationships between the collaborators and the two companies, the perception of the contracted ones in the salary politics and of benefits' relationship, identification of the collaborators' professional ascension's perspective and study of the work relationships and the impacts in the worker's professional identity. The research of the descriptive type, of the subtype case study, had theoretical basis in the administrative sciences' area. In the collection of the primary data, a questionnaire was applied addressed to the outsourcing workers of the company. From the analysis and interpretation of the data, we reached the conclusion that in the outsourcing services' process, the contracted collaborators are the ones who more sits down your impacts, after all, they are linked direct and indirectly to two companies, at the same time, where one of them would be the responsible for the economical and contractual connection, and the other, for the professional connection. However, many times, they cross itself and they confuse the collaborators' head that don't know to who they must reports themselves, when in looking for your professional interests. The outsourcing process in a great company presents those and other particularities that attract the scientific vision, mainly when it refers to the posture assumed by the managers of the outsourcing contract workers, before the figure that the outsourcing represents for the involved ones. In spite of the outsourcing to carry out a strategic function more and more in the organizations, the present paper allowed to evaluate that this process, in a lot of occasions, harms the contracted workers' economical and professional life.

Key words: outsourcing. salary politics. professional identity. work relationships.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição por faixa etária.....	41
Gráfico 2 – Distribuição por grau de instrução.....	42
Gráfico 3 – Distribuição por sexo.....	43
Gráfico 4 – Distribuição por estado civil.....	43
Gráfico 5 – Distribuição por tempo de serviços prestados a contratante.....	44
Gráfico 6 – Existência ou não de um plano de cargos e salários.....	45
Gráfico 7 – Grau de satisfação dos contratados em relação ao salário e benefícios recebidos.....	46
Gráfico 8 – Identificação profissional com as atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho.....	47
Gráfico 9 – Comprometimento do contratado com a Tenasa e a contratante.....	48
Gráfico 10 – Constantes mudanças contratuais.....	49
Gráfico 11 – Grau de motivação dos contratados.....	50
Gráfico 12 – Grau de importância dos fatores motivacionais.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores motivadores segundo Maslow.....	33
Tabela 2 – Fatores motivadores segundo Herzberg.....	35
Tabela 3 – Fatores higiênicos segundo Herzberg.....	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivo Geral	11
1.1.1 <i>Objetivos específicos</i>	11
1.2 Justificativa.....	12
2 REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 Contextualizando o processo de Terceirização	13
2.2 Políticas de cargos, carreiras e salários	22
2.3 Identidade Profissional	28
2.4 Relações entre empresa mãe e prestadoras de serviço	30
2.5 Motivação pessoal	32
3 METODOLOGIA.....	38
3.1 O tipo de pesquisa	38
3.2 Universo e amostra	39
3.3 Instrumento de Coleta de dados.....	39
3.4 Tratamento dos dados.....	40
3.5 Limitações da pesquisa.....	40
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	41
4.1 Perfil dos entrevistados.....	41
4.2 Análise da percepção dos colaboradores terceirizados no processo de terceirização	45
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	53
5.1 Recomendações/Sugestões	55
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE	60
APÊNDICE A	61
APÊNDICE B.....	63
ANEXO.....	64
ANEXO A.....	65

1 INTRODUÇÃO

O tema que foi foco desta pesquisa, não é novidade no ramo das ciências administrativas. Trata-se das relações de trabalho envolvendo a prática da terceirização.

Para tanto, a presente pesquisa teve o propósito de estudar as relações de trabalho no processo de terceirização, sob a ótica dos colaboradores terceirizados.

De acordo com Pagnoncelli (1993, p. 10), “terceirização é um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros”.

Na visão de Martins (1995, p. 20), “trata-se de uma estratégia na forma de administração das empresas, que tem por objetivo organizá-la e estabelecer métodos da atividade empresarial”.

Já Fontanella et al. (1994, p. 19), tem um conceito mais detalhado do que seja a terceirização:

[...] uma tecnologia de administração estratégica que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com o intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade.

A empresa que teve seus colaboradores como foco de estudo, foi a Tenasa – Técnica Nacional de Serviços Auxiliares LTda. que foi fundada em 2001, e está no mercado prestando serviços personalizados em diversas áreas: serviços auxiliares de transporte aéreo, limpeza e conservação, engenharias diversas, mão-de-obra temporária e efetiva e manutenção predial e industrial. Ela se destaca no mercado, investindo no sistema de gestão da qualidade, sendo certificada pela ISO 9001, e pretendendo implantar a ISO 14.000 em busca do sistema de gestão integrada, com foco também na segurança, saúde ocupacional e meio ambiente.

A terceirização trata-se de uma técnica administrativa peculiar, que envolve três elementos: a empresa-mãe, a empresa prestadora de serviços e os colaboradores terceirizados. Os últimos podem ser vistos como os elementos chave no processo, já que estão diretamente ligados à empresa contratante. Este tipo de relação de trabalho pode gerar diferenças de percepções dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado, bem como, gerar expectativas diversas, a respeito de salários e benefícios, instabilidade no emprego, perspectivas de ascensão profissional e etc.

Diante deste contexto, a pesquisa pretendeu responder aos seguintes questionamentos:

- Qual a percepção que os colaboradores da prestadora de serviços têm em relação às políticas salariais e de benefícios?
- Até que ponto as relações de trabalho entre empresa-mãe e a prestadora de serviço impactam na criação de uma identidade profissional para o empregado contratado?
- Como se dá as relações de trabalho entre os colaboradores das duas empresas?
- Qual o grau de motivação dos colaboradores em seu ambiente de trabalho?

1.1 Objetivo Geral

Estudar as relações de trabalho no processo de terceirização, sob a ótica dos trabalhadores contratados de uma empresa prestadora de serviços.

1.1.1 Objetivos específicos

- Levantar o perfil dos colaboradores;
- Analisar a percepção dos terceiros em relação às políticas salariais e de benefícios;
- Estudar os impactos deste tipo de relação de trabalho na identidade profissional do terceiro.
- Analisar as relações de trabalho entre os colaboradores e as duas empresas;
- Identificar o grau de motivação dos colaboradores;

1.2 Justificativa

A prática de terceirização é um processo de gestão muito utilizada atualmente em grandes e médias empresas. A administração dessa relação de trabalho, nem sempre é levada como uma relação de parceria entre os envolvidos no processo: a empresa-mãe, as prestadoras de serviços e os colaboradores terceirizados. Fator este, que serviu como ponto de partida para a escolha da exploração desta temática.

A pesquisa pôde trazer para as empresas contratantes, melhores formas de administrar esse tipo de relação de trabalho, já que muitas organizações, hoje em dia, procuram contratar também mão-de-obra especializada em atividades fins.

Já para as prestadoras de serviços essa análise pôde levantar alguns fatores referentes à preocupação com a motivação de seus colaboradores, para assim, oferecer serviços de melhor qualidade, como o objetivo de se diferenciar no mercado.

Outro fator que foi considerado com a elaboração desta pesquisa é o fato de poder propiciar aos colaboradores, uma visão mais clara de suas relações de trabalho entre empresa-mãe e as prestadoras de serviços, tratando questões de insegurança de empregabilidade e dificuldades em desenvolver uma identidade profissional, por meio desta relação de trabalho.

Ao penetrar nesse campo da terceirização, a aluna pesquisadora que faz parte do quadro de terceirizados envolvidos na pesquisa teve a oportunidade de entender melhor como os colaboradores terceirizados se percebem diante desta relação de trabalho entre empresa contratante e prestadora de serviços, bem como, suas expectativas e anseios diante das incertezas que este tipo de relação proporciona.

Já para as ciências administrativas, apesar de se tratar de um fato isolado, essa pesquisa contribuiu para desenvolver novos estudos envolvendo as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresas e terceirizados, considerando a ótica dos colaboradores envolvidos no processo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Contextualizando o processo de Terceirização

A prática da terceirização vem sendo utilizada como ferramenta administrativa já há várias décadas em empresas de países de primeiro mundo.

Com o avanço da globalização, trazendo novas tendências de negócios e novas formas de relações de trabalho, houve um crescimento desse método, estendendo-se e inserindo-se como alternativa de gestão administrativa, que leva a mudanças estruturais, culturais, de procedimentos, sistemas e controles, com um objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energias para a atividade principal da organização.

Na visão de Ferreira (2005, p. 7), os conceitos de terceirização levantados nos estudos já realizados apresentam grande diversidade, onde, cada autor adaptou o conceito para seu estudo particular, não havendo ainda um padrão conceitual definido.

Para Romanoschi (1994, p. 21), terceirização “[...] é a passagem de atividades e funções específicas a terceiros especializados, isto é, a empresa detém sua atenção voltada para a atividade-fim, passando a terceiros a administração das atividades-meio”.

Kardek e Nascif (1999 *apud* FREITAS, 2004, p. 20) “entendem a terceirização como a transferência para terceiros de atividades que agregam competitividade empresarial, baseada numa relação de parceria”.

Na realidade, “[...] consiste em transferir para terceiros a execução de tarefas para as quais a relação custo/benefício da execução interna não é das mais vantajosas, seja do ponto de vista financeiro, qualidade ou mesmo especialidade” (IMHOFF e MORTARI).

Já Giosa (1999), também citado por Freitas (2004, p. 20) diz que a terceirização é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para parceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria -, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Queiroz (1998, p. 53), apresenta uma visão mais moderna da terceirização, como sendo um processo de parcerias, determinado pela visão empresarial e pelas imposições do mercado.

Álvares (1996 citado por Freitas, 2004, p. 21) apresenta uma definição mais completa, onde ele concebe a terceirização como uma modalidade de relacionamento comercial que representa uma significativa mudança na condução dos relacionamentos entre empresas contratantes e contratadas, caracterizando-se por três aspectos básicos: a parceria como condição, a qualidade como garantia e a mudança como oportunidade.

Já Vieira *apud* Oliveira (1994, p. 43) diz que terceirização é:

“[...] é buscar racionalmente os melhores resultados em escala de produção, a maior flexibilidade operacional e uma adequada redução dos custos administrativos, juntamente com a concentração e a maximização de oportunidades para enfrentar o mercado”.

Segundo Feeny (1998) *apud* Pinto (2008), esta visão de terceirização visando apenas à redução de custos para a empresa faz com que alguns aspectos básicos quanto à motivação de pessoas sejam ignorados nas situações relativas à gestão dos profissionais terceirizados.

De acordo com Fontanella et al (1994, p. 21), a terceirização “tem como objetivo concentrar os esforços na razão de ser da empresa (atividades-fim), transferindo a terceiros especialistas, tudo aquilo que fizer parte das atividades-meio”.

Considerando uma visão mais ampla, Santos (1998 citado por FERREIRA, 2005, p. 7-8), entende como sendo um processo através do qual uma empresa (contratante) contrata outra (subcontratada), na perspectiva de manter com ela um relacionamento benéfico, de médio ou longo prazo, com objetivos de desempenhar uma ou várias atividades que a primeira não pode ou na lhe convém exercer e nas quais a segunda é tida como especialista.

Ele ainda dividiu em dois grupos os autores que discutem a terceirização. O primeiro grupo, formado pela maioria dos autores, definiu a terceirização apenas como mais uma prática administrativa que tem um objetivo imediato de reduzir custos e riscos. Já o segundo é formado por aqueles que definiram a terceirização como uma estratégia de mudança organizacional.

Portanto, ela pode ser caracterizada como uma forma de administrar tanto grandes quanto pequenas empresas, de modo estratégico, oportuno e adequado na busca da eficácia empresarial.

No entanto, nesse ambiente de complexidade em que se encontram as organizações, atualmente, a terceirização, se bem planejada e utilizada passa a ser uma ferramenta facilitadora para que as empresas possam atingir seus objetivos finais. Porém, como todo e qualquer processo ela apresenta vantagens e desvantagens, que envolvem tanto as empresas contratantes e contratadas, como também os colaboradores que seriam a mão-de-obra contratada para a execução do produto ou serviço.

A maior dificuldade na terceirização é lidar com os Recursos Humanos - internos e externos - desde seu início, passando pela implantação, bem como sua correta manutenção (FONTANELLA et al 1994).

Segundo Queiroz (1998, p. 55), a terceirização apresenta algumas conseqüências positivas, na visão do empresariado. São elas:

- Gera a desburocratização.
- Alivia a estrutura organizacional.
- Proporciona melhor qualidade na prestação dos serviços. Contribuindo para a melhoria do produto final.
- Traz mais especialização na prestação de serviços.
- Proporciona mais eficácia empresarial.
- Aumenta a flexibilidade nas empresas.
- Proporciona mais agilidade decisória e administrativa.
- Simplifica a organização.
- Incrementa a produtividade.
- Tem como uma das suas conseqüências a economia de recursos: humanos, materiais, de instrumental, de equipamentos, econômicos e financeiros.

Na visão de Martins (1995, p. 35), “[...] a principal vantagem sob o aspecto administrativo, seria a de ser alternativa de melhorar a qualidade do produto ou serviço e também a produtividade”.

Já Leira (1992; Alvarez (1996); Giosa (1997), citados por Ferreira, 2005, p. 18), destacam algumas vantagens obtidas com esse processo, tais como: o acesso a novos recursos tecnológicos, agilidade na implantação de novas soluções, previsibilidade dos gastos/custos e prazos, aumento de especialização e liberação da criatividade.

Através de depoimentos de empresários de diversos setores, Pagnoncelli (1993, p. 55-78), destacou quinze benefícios da terceirização para mundo dos negócios. São eles:

- 1) Concentração de esforços, focalização na essência da missão da empresa.
- 2) Maior capacidade de adaptação às mudanças, ou seja, uma maior flexibilidade.
- 3) Agilização, desburocratização.
- 4) Melhoria na qualidade do produto ou serviço.
- 5) Melhoria na produtividade, proporcionando maior competitividade.
- 6) Redução de custos.
- 7) Redução de imobilizado.
- 8) Liberação de espaço.
- 9) Criação de ambiente propício ao surgimento de inovações.
- 10) Formalização de parcerias.
- 11) Valorização profissional – oportunidades para funcionários terem seus próprios negócios.
- 12) Sinergia entre empresas.
- 13) Estabelecimento de novas micro, pequenas e médias empresas.
- 14) Ampliação de mercado para micro, pequenas e médias empresas já existentes.
- 15) Redução da dependência da comunidade com relação à empresa, e vice-versa.

Já, segundo Martins (1995, p. 35), para o trabalhador ex-trabalhador que monta uma empresa terceirizada, aponta as seguintes vantagens da terceirização:

- Implementação do sonho de adquirir e trabalhar no seu próprio negócio;
- Independência na prestação de serviços, que não tinha quando era empregado, e estava sujeito a ordens e serviços;
- Maior motivação para produzir, pois o negócio é seu;
- Desenvolver no trabalhador seu lado empreendedor, de produzir alguma coisa por sua própria conta.

Segundo Silva (1997 citado por MORÊTO, 2000, p. 24), a terceirização só será válida se houver seriedade na análise, planejamento e objetivos bem definidos: produtividade, qualidade, custo e especialidade comprada da contratada, e esta sendo capaz de utilizar métodos e técnicas que a contratante não possui.

Indriunas (2009)¹ faz uma separação dos prós e contras, que a terceirização traz para as empresas contratadas e as contratantes.

Para ele, as vantagens e desvantagens para a empresa que terceiriza (a contratante), são:

Prós

- As empresas não precisam se especializar em atividades que não tenham a ver com seu negócio principal.
- Se bem elaborada, as empresas podem conseguir uma diminuição dos custos com esses contratos, já que parte dos gastos de manutenção ficam com a terceirizada.
- A empresa pode se concentrar em melhorias na sua atividade-fim.

Contras

- Desconhecimento da administração e da filosofia da empresa pelo terceirizado pode atrapalhar.
- Muitas vezes há dificuldade para encontrar a empresa parceira ideal.
- Sempre existe o risco de não cumprimento de contratos.

Já as vantagens e desvantagens para a empresa terceirizada (a contratada), são as seguintes:

Prós

- Maior mobilização para crescimento da própria empresa, já que não há contrato de exclusividade, a princípio.
- Possibilidade de fazer uma gestão independente e diferente da forma como o cliente atua.

Contras

- Muitas vezes essas empresas têm uma dependência dos grandes clientes.
- A empresa deve arcar com custo de manutenção e dos encargos trabalhistas.

De acordo Oliveira (1994, p. 161) o processo de terceirização pode apresentar os seguintes riscos e problemas:

1) Riscos de ações trabalhistas movidas por ex-empregados que se sentem prejudicados por terem sido obrigados a mudar a natureza de seu vínculo com a empresa.

¹ Documento eletrônico não paginado

2) Risco de se escolher um fornecedor do produto ou serviço terceirizado, que seja pouco eficiente.

3) Risco de defasagem tecnológica do fornecedor, em relação à companhia que terceiriza.

4) Risco de que a terceirizada se transforme numa fonte potencial de corrupção interna.

5) Há o risco de se perder o controle efetivo sobre os trabalhadores da empresa contratada para se realizar um dado serviço terceirizado, e com isso haver uma degradação da qualidade desse serviço, ou então uma desvirtuação das atividades desempenhadas pelos funcionários do fornecedor.

6) Há o risco de que os empregados da empresa fornecedora não se ajustem aos padrões de conduta e aos procedimentos de trabalho vigentes na empresa contratante, ou vice-versa, provocando-se com esse estado de coisas, conflitos difíceis de resolver.

Já Pagnoncelli (1993, p. 81-93), fala sobre as armadilhas de um processo de terceirização implantado sem a utilização dos critérios de um Planejamento Estratégico.

1) O “canto da sereia” da redução de custos – a redução de custos não deve ser a finalidade principal da terceirização.

2) “Deixa que eu faço, sai mais barato!” – nem sempre é mais econômico para a empresa desenvolver, ela mesma, uma atividade que não seja a principal.

3) Sigilo: “Isto eu guardo a 7 chaves” – uma das regras é a definição das áreas que, por segurança ou segredo tecnológico, devem permanecer na empresa.

4) “Tamanho da minha galera” – o ser humano procura, de todas as maneiras possíveis, estar no poder. No caso da administração, esta é uma armadilha permanente.

5) Estrutura monstruosa para controlar os terceiros – as empresas devem evitar a montagem de superestruturas para administrar os fornecedores.

6) Cuidados na escolha dos terceiros – a escolha criteriosa do fornecedor de bens ou serviços é fundamental em um programa de terceirização.

7) “A dose é a diferença entre o veneno e o remédio” – a terceirização não é o remédio para todos os males.

8) Papai, mande dinheiro – uma regra básica da terceirização é não criar laços paternalistas com o terceiro, evitando dependência financeira por parte dele.

9) Nenhuma empresa é uma ilha – muitas vezes, o gerente de compras ou o responsável por determinada atividade, no afã de apresentar resultados, pode criar problemas para seus fornecedores.

10) Sindicalismo: barreira ou suporte a terceirização.

11) Terceirização traz problema legal?

Martins (1995, p. 37), ainda assinala as seguintes desvantagens que a terceirização pode trazer para o trabalhador:

- A perda do emprego em que tinha uma remuneração certa por mês, passando a ter uma incerta, além dos benefícios sociais decorrentes do contrato de trabalho e as normas coletivas de categoria;
- O desemprego, a rotatividade da mão-de-obra;
- A falta de carteira assinada por parte do trabalhador, que deixa de perceber salários e vantagens ou benefícios decorrentes do contrato de trabalho ou das normas coletivas da categoria;
- O trabalhador deixa de ter uma tutela trabalhista de modo a protegê-lo;
- O ambiente em que passa a trabalhar o obreiro na terceirização pode ser degradado, mormente quando as subcontratadas não têm as mesmas estruturas das empresas tomadoras de serviços;
- O trabalhador pode ser deslocado para empresas que são instaladas em regiões ainda não industrializadas, o que importa em reduzida organização sindical ou sindicatos fracos, que não tem poder de negociação.

De acordo com Miranda (2004, p. 11) citado por Pinto (2008) torna-se evidente o quadro de precarização do trabalho e do emprego nas empresas subcontratadas, especialmente quando são considerados outros indicadores avaliados, tais como:

- a) O nível mais baixo de qualificação de mão-de-obra juntamente com a falta de treinamento;
- b) Os níveis de remuneração mais baixos em relação às empresas contratantes;
- c) O descumprimento das obrigações trabalhistas mais elementares, como o registro de empregados.

Alguns aspectos internos, segundo Bernstorff (1999 citado por FERREIRA, 2005, p. 18), que podem levar ao fracasso referem-se às variáveis internas capazes de afetar de alguma

forma o processo de terceirização, como a resistência interna, desemprego, êxodo, benefícios pecuniários, necessidade de participação, visão global, treinamento, capacitação, bem como a própria previsibilidade.

Faria (1994 citado por FREITAS, 2004, p. 29) vê riscos na terceirização a partir do que ele chama de ações do atrasado empresariado brasileiro, cuja estratégia mantida é a do confronto. Na opinião do autor, a intenção seria apenas reduzir custo, o que gera o antagonismo com os empregados e com o movimento sindical. Desconfia-se dos empregados, dos fornecedores e do mercado. Aspira-se à obtenção de lucros no curto prazo, com a diminuição dos custos, reduzindo mão-de-obra.

No quadro a seguir são apresentadas as vantagens e desvantagens da terceirização para a empresa, na visão de (BONDARIK)²:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
• Focalização dos negócios da empresa na sua área de atuação; • Diminuição dos desperdícios, redução das atividades – meio, aumento da qualidade, ganhos de flexibilidade, aumento da especialização do serviço, aprimoramento do sistema de custeio, maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional; • Maior agilidade nas decisões, menor custo, maior lucratividade e crescimento, favorecimento da economia de mercado, otimização dos serviços, redução dos níveis hierárquicos, aumento da produtividade e competitividade, redução do quadro direto de empregados; • Diminuição da ociosidade das máquinas, maior poder de negociação, ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas, possibilidade de crescimento sem grandes investimentos, economia de escala, diminuição do risco de obsolescência das máquinas, durante a recessão.	• Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção; • Resistências e conservadorismo; • Risco de coordenação dos contratos; • Falta de parâmetros de custos internos; • Demissões na fase inicial; • Custo de demissões; • Dificuldade de encontrar a parceria ideal; • Falta de cuidado na escolha dos fornecedores; • Aumento do risco a ser administrado; • Conflito com os sindicatos; • Mudanças na estrutura do poder; • Aumento da dependência de terceiros; • Perda do vínculo para com o empregado; • Desconhecimento da legislação trabalhista; • Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados; • Perda da identidade cultural da empresa, a longo prazo, por parte dos funcionários.

Quadro 1: Vantagens e desvantagens da terceirização
Fonte: Bondarik (2009)

² Documento eletrônico não paginado

De acordo com Pereira (2003), as principais vantagens obtidas com a prática adequada da terceirização, que pressupõe uma relação de parceria, resultam em: aumento da qualidade; redução de custos; transferência de processos suplementares a quem os tenha como atividade fim; aumento da especialização; redução de estoques, quando se contrata com fornecimento de material; flexibilidade organizacional; foco renovado no negócio do núcleo; diminuição dos riscos pela confiança de um perito; possibilidade de recompensar trabalhadores com oportunidades da carreira em uma companhia especializada, melhorando seu rendimento financeiro; conversão de recursos; melhor administração do tempo para a gestão do negócio; diminuição do desperdício; redução de áreas ocupadas, e a satisfação do cliente melhorada com os processos melhorados pela nova cultura ou da experiência da empresa.

Tavares (1996 citado em FREITAS, 2004, p. 29-30), lamenta que a condução dos processos de terceirização nos anos 80 e início dos 90 tenha sido baseada unicamente nos aspectos de custos, referindo-se ao caso das estatais brasileiras, devido à lei nº 8.666/93, e tendo como resultado em muitas empresas as seguintes distorções:

- a) subemprego;
- b) improvisação;
- c) alta rotatividade;
- d) falta de recursos para desenvolver tecnologia e treinamento;
- e) decepção;
- f) descrédito.

Pereira (2003) fala das principais desvantagens que podem ocorrer, quando se terceiriza sem uma adequada visão estratégica com conseqüências de: aumento da dependência de terceiros; dos custos quando, simplesmente, se empreiteiriza; do risco empresarial pela possibilidade de queda da qualidade; redução da especialização própria; aumento do risco de acidentes pessoais, e; do risco de passivo trabalhista, dependendo da qualidade da contratação.

Já Silva (1997 *apud* FREITAS, 2004, p. 30) aponta o despreparo dos empresários brasileiros como a principal causa do insucesso na implantação dos programas de terceirização. Ele atribui tal situação, ao fato do brasileiro ter copiado essa técnica do exterior, onde a realidade econômica seria diferente da nacional.

Outra visão negativa desse processo levantada por Faria (1994 *apud* FREITAS, 2004, p. 30) diz que a forma como tem se desenvolvido a terceirização no Brasil, o trabalhador acaba

sendo utilizado como mão-de-obra temporária, contratada de terceiros. Devendo-se este fator, de acordo com o autor, à utilização da nova idéia com um rótulo conservador, por parte de muitos empresários brasileiros, que persistem na manutenção de uma estrutura de poder com poucas mudanças na hierarquia.

Segundo Kardec; Nascif (1999 citados POR FREITAS, 2004, p. 30) comentam que se não for feito um planejamento detalhado com um amplo estudo dos diversos cenários (onde o principal é o que identifica a agregação de valor ao produto final por parte do contratado), a terceirização poderá ser um desastre.

Giosa (1995 citado por MORÊTO, 2000, p. 24), afirma ser fundamental preservar, na terceirização, a qualidade e garantir a melhoria contínua, pois se houver qualquer possibilidade de que a qualidade dos serviços venha a ser comprometida ou sofrer prejuízos a terceirização não será racional.

Se não forem contornadas as dificuldades para terceirizar serviços complementares ou até mesmo a manutenção industrial, os riscos de insucesso serão grandes. Provavelmente, não só os empresários serão os maiores prejudicados no processo, mas sim, os contratados que passam a trabalhar num ambiente de extrema incerteza, muitas vezes com salários bem abaixo do mercado e sem direito a nenhum benefício adicional, bem como, sem perspectivas de ascensão profissional.

2.2 Políticas de cargos, carreiras e salários

Na grande maioria das organizações existe um profissional de recursos humanos responsável por organizar e administrar os cargos e salários de seus colaboradores. O grande desafio para estes gestores é desenvolver, estruturar, implementar e manter uma política salarial que possa contribuir para atrair, reter e motivar as pessoas. Pois, segundo Breithaupt (2004, p. 93), “observa-se que o colaborador fica mais apreensivo a cada dia, com medo de que seus direitos trabalhistas conquistados venham a ser usurpados”.

A terceirização é uma das ameaças ao direito do trabalhador. É evidente que a situação global não está boa e que os encargos sociais impostos pelo direito do trabalho são pesados (mesmo que injustos), principalmente para a pequena empresa. Entretanto, cabe ao legislador criar freios para evitar as perdas dos direitos do trabalhador (BREITHAUPT, 2004, p. 93).

É importante que o profissional responsável pelo programa de remuneração tenha seu papel bem definido junto à empresa, bem como delineado seu campo de ação política e técnica, suas atribuições, relações e autoridade (MARRAS, 2000, p. 93).

Knihs (2006)³ complementa dizendo que além desse papel este profissional precisa também ter grande conhecimento de cada função que compõe os cargos da empresa, para poder avaliar com coerência o valor justo a aplicar para esses cargos.

Na visão de Silva (2001, p. 24), o setor de cargos e salários deverá ser o responsável pela descrição de cargos (funções), pesquisas salariais, elaboração de planos de carreira.

O Plano de Cargos e Salários “é um documento que permite auxiliar a gestão de pessoas nos processos de contratação, promoção, mudança de função horizontal ou verticalmente, além da retenção de talentos” (KNIHS, 2006)³.

Pereira afirma que ‘com o plano de cargos e salários, pode-se estabelecer remuneração condizente. Buscando o equilíbrio interno e externo na estrutura dos cargos e salários, com salário fixo e sistemas com premiações/recompensas (salário variável), beneficiando o ocupante do cargo pelo seu desempenho na participação e/ou no alcance dos resultados da organização’.

Marras (2000, p. 94) fala em programa de gestão de cargos e salários, informando que este se subdivide em: “análise da função, descrição de cargos, avaliação de cargos, pesquisa de salários, políticas de remuneração e construção de estrutura salarial.”

De acordo com Chiavenato (1999, p. 160), “o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais, formando uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização”.

A política de cargos e salários seria a fase final do processo de criação e implantação do plano de cargos e salários, bem como os mecanismos para a manutenção dos mesmos (PEREIRA et al)³.

³ Documento eletrônico não paginado

Segundo Perossi (2003), o desafio de desenvolver uma política salarial, “está em equacionar as ações, considerando o ambiente que norteia a formação do desenho do sistema salarial”.

Já a política salarial, na visão de Chiavenato (1999, p. 243), “é o conjunto de decisões organizacionais tomadas a respeito de assuntos relacionados com a remuneração e benefícios concedidos aos funcionários”.

Na visão de Pereira, “a política de cargos e salários consiste no conjunto de normas, procedimentos e ações que zelam pelas premissas básicas da política de cargos e salários”.

Alguns pontos são destacados por Perossi (2003), no que diz respeito ao desenho do sistema salarial. São eles:

- *Expectativas das pessoas*, não importando o cargo, a posição hierárquica, a formação ou a competência, pois as pessoas sempre têm a percepção de que o salário recebido poderia ser maior ou mais “justo”.
- *Recursos disponíveis*, onde as organizações precisam definir o seu orçamento em relação ao investimento a ser realizado na gestão salarial.
- *Tendências de mercado*, identificando e selecionando as empresas que irão compor o mercado que servirá de *benchmarking* para o alinhamento das ações a serem estabelecidas.
- *Legislação*, em geral encontra-se dificuldades para moldar algumas políticas em relação ao permitido em lei, pelo fato da legislação arcaica não permitir a implementação de políticas mais modernas que possam considerar algumas diferenças de critérios na forma de remuneração e acaba expondo as organizações ao risco do passivo trabalhista.

Pereira et al informa que há como identificar alguns problemas causados pela falta de um plano de cargos e salários nas organizações:

- Inflexibilidade, pois as empresas recebem um tratamento padronizado independente das características próprias e específicas;
- Visão limitada da realidade, podendo causar prejuízos nos planejamentos e decisões;
- Conservadorismo, onde se privilegia muitos níveis hierárquicos, havendo morosidade na comunicação interna e aumento dos processos críticos;

▪ Divergências, havendo dificuldade na convergência dos esforços para objetivos comuns em função da falta de visão futurista e orientação estratégica da organização, no que tange os conceitos praticados pelos sistemas de remuneração tradicionais.

Já Carvalho (1992, p. 18), por sua vez, apresenta algumas vantagens da implantação de um programa de cargos e salário nas empresas:

- Uma estrutura de cargos enxuta;
- Menores custos com manutenção de pessoal;
- Melhor retorno financeiro;
- Contribuição para consolidação da estrutura organizacional da empresa;
- Definir as principais atribuições e responsabilidades de cada cargo;
- Estabelecer uma hierarquização adequada e justa, visando à sua classificação;
- Medir a consistência interna dos salários (equilíbrio interno);
- Rever, fundir e/ou eliminar cargos desnecessários;
- Propiciar condições de valorização, estímulo e reconhecimento profissional, para atrair e manter talentos necessários ao desempenho diferenciado da empresa, otimizando resultados para a organização e empregados.

No entanto, apesar de serem apresentadas essas vantagens, o sucesso da implantação de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), irá depender da compreensão do que está ocorrendo, da assimilação do que se pretende e do comprometimento de todos os envolvidos.

“O grande incentivo que faz com que cada vez mais empresas de todos os portes e segmentos busquem um PCCS é a necessidade premente de organização e profissionalização da empresa, que precisa estruturar para crescer” (COMEGNO et al)⁴.

Além da elaboração do plano de cargos e salários, o administrador de recursos humanos terá a incumbência de planejar e administrar a carreira de seus colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento profissional e humano dentro da organização.

As carreiras desenvolvem-se pela interação entre as escolhas do empregado ao buscar suas aspirações e as escolhas das empresas ao proporcionar as oportunidades que promovam as metas empresariais (MILKOVICH; BOUDREAM, 2000, p. 301).

⁴ Documento eletrônico não paginado

Neste contexto de cargos, carreias e salários, subentende-se remuneração, a qual não se trata pura e simplesmente de salários em dinheiro.

[...] e sim, envolve benefícios concedidos, qualidade de vida oferecida no ambiente de trabalho, que inclui um clima favorável, ginástica laboral, medicina do trabalho, seguros de vida, programas de alimentação, planos de saúde, convênios com farmácias e outras empresas, vale transporte, confraternizações, reembolso de cursos de aperfeiçoamento, programas de participação dos lucros, prêmios de produção, assiduidade, qualidade e outros (KNIHS, 2006)⁵.

Pereira (2003, p. 65) conceitua benefícios como sendo “aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação”. Estes podem ser financiados, parcial ou totalmente, pela empresa, constituindo meios indispensáveis na manutenção da força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.

Na visão de Milkovich; Boudream (2000, p. 378) “a remuneração pode ser influenciada por condições externas, organizacionais e dos próprios empregados”.

Para Chiavenato (1999, p. 224), “remuneração é o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho. Inclui três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indireta/benefícios”.

Segundo Comegno et al (2008)⁵, “uma das questões mais polêmicas referentes a salário, é se este funcionaria como fator de motivação para os trabalhadores”.

Para Pontes (2000)⁵, “o salário contribui como pano de fundo para a satisfação de necessidades dos colaboradores que atuam em uma organização...” “...é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seu empregado”.

O salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca dele, a pessoa empenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se com uma atividade cotidiana e um padrão de desempenho (CHIAVENATO, 2004 p. 260).

Pontes (2000) ainda informa que, associado ao Plano de Carreiras, o salário pode vir a ser um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e ao trabalho executado.

⁵ Documento eletrônico não paginado

“Diante disso, a empresa deve ver o salário como função agregada de motivação e procurar utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais” (PONTES, 1990, p. 17).

Em se tratando de terceirização, Castro (2002, p. 20) informa que há uma diminuição do número de vagas com boa remuneração ou, com remuneração compatível com a atividade exercida, em função de colaboradores terceirizados perceberem menores salários, levando ao desemprego e à flexibilização dos contratos, significando, perdas financeiras para os trabalhadores contratados.

Para Breithaupt (2004, p. 93), “há a necessidade de estabelecer a garantia, em favor dos empregados das fornecedoras, de salários e vantagens compatíveis aos dos empregados da tomadora, para evitar o aviltamento e a redução de direitos”.

Comegno et al (2008)⁶ conclui que, o salário não é um fator de motivação quando analisado isoladamente, sendo apenas uma recompensa justa pelo trabalho do colaborador, onde ele busca a garantia de sua sobrevivência. Sendo o salário visto como um fortalecedor dos aspectos motivadores que o trabalhador encontra na empresa para melhorar seu desempenho.

Por outro lado, apesar da importância do plano de cargos e salários, e das pessoas como fonte de vantagens competitivas, muitas organizações ainda não procuraram investir adequadamente nesta forma de retenção de seus talentos. Muitas vezes, perdendo estes, para a concorrência e para o mercado internacional.

E quando se fala em terceirização, há ainda mais um agravante, pois segundo Davis (1992, p. 40), a necessidade de um analista de cargos e salários passa a não existir (dentro da empresa), a não ser que a organização já apresente um plano de cargos e salários acompanhado de uma política salarial pré-definida, esses profissionais nada acrescentam em termos de uma contribuição efetiva à estrutura organizacional.

Desta forma, muitos profissionais contratados para prestarem serviços a empresas terceirizadas, acabam se desmotivando, pelo fato de não existir um Plano de Cargos, Carreiras e Salários bem definido e justo, assim como, quase nenhuma oportunidade de crescimento profissional, pois acabam submetidos às cláusulas contratuais, entre a empresa-mãe e a contratada.

⁶ Documento eletrônico não paginado

2.3 Identidade Profissional

Toda organização é um sistema social. O desenvolvimento organizacional faz parte de uma filosofia a respeito do homem como ser que tem aptidões de produtividade, as quais podem permanecer inativas se o ambiente em que vive e trabalha lhe restringe e é hostil, impedindo o crescimento e a expansão de suas potencialidades.

De acordo com Pereira (2003), os cientistas sociais, principalmente Maslow e Herzberg salientam que se a organização for um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, estes poderão crescer, expandir-se, encontrar sua satisfação e auto-realização ao promover os objetivos organizacionais.

A identidade profissional revela-se a relação entre indivíduos e trabalho, a qual hoje se mostra complexa, delicada e dependente de muitos fatores, dentre eles, os de ordem pessoal, os vínculos estabelecidos com as atividades desenvolvidas e o próprio local de trabalho. Esse conjunto de variáveis irá formar um significado próprio do trabalho para cada pessoa.

O homem se identifica com o seu trabalho quando este passa a proporcionar-lhe a satisfação de suas necessidades, assim como, poderá permitir a busca da auto-realização.

Machado; Kopittke (2002)⁷ aborda o tema identidade, dividindo-o em quatro tipos: identidade pessoal, identidade social, identidade no trabalho, e a identidade organizacional.

Segundo ambos, embora sejam estabelecidas diferenças para fins de estudo, há uma ligação entre essas diferentes formas estabelecidas, pois todas têm embasamento no comportamento de indivíduos ou grupos.

De acordo com Galindo (2009)⁷, “a identidade profissional é tratada como um processo de construção de sujeitos enquanto profissionais, marcado pela contingência que imprime a abertura que lhe é característica”.

Na visão de Machado; Kopittke (2002)⁷, “as experiências de socialização constituem o principal referencial para a construção das identidades”.

Pena (1999 citado por GALINDO, 2009)⁷, apoia-se na idéia de reconhecimento como fundamental para tratar a questão da identidade, formada por dois fatores: o do auto-

⁷ Documento eletrônico não paginado

reconhecimento (como o sujeito se reconhece) e o do alter-reconhecimento (como é reconhecido pelos outros).

De acordo com Sainsaulieu, citado por Machado (2002)⁸, as identificações passíveis por parte do indivíduo na organização, estão vinculadas a:

g) Ao trabalho que realiza, sendo que quanto mais intenso, maior a probabilidade de resultar em uma progressão profissional;

h) Com a empresa, e, nesse caso, o resultado é um sentimento de proteção por parte do indivíduo;

i) Com uma trajetória, constituindo-se essa uma identidade visada, pautada num projeto pessoal que o indivíduo imagina para si no trabalho, ou seja, sua possível identidade.

Para Siqueira (2000 citado por Zanelli et al, 2004, p. 300), “a organização pode levar a sua força de trabalho a apresentar níveis diversificados de ligação, identificação ou internalização de normas, valores e princípios adotados pelo sistema”.

Apesar das complexas definições de identidade profissional, citadas anteriormente, sabe-se que o ser humano por si só é um ser complexo que tem diversas necessidades e anseios pessoais e profissionais. A identificação profissional desse homem, pode se tornar mais difícil de ser compreendida e aceita por este, nas relações de trabalho envolvendo a prática da terceirização, pois o mesmo passa a estar diretamente ou indiretamente ligado a duas organizações, ao mesmo tempo.

Chega a um ponto em que não saberá a quem deve se reportar, quando o assunto envolve, aspectos financeiros, direitos trabalhistas, atividades desenvolvidas por estes, e até mesmo, fatores motivadores ou (des) motivadores que envolvem esse tipo de relação de trabalho, pois muitos não conhecem nem a empresa a qual os contratou para a prestação de serviço dentro da empresa contratante a qual não assume nenhuma responsabilidade trabalhista para com este, no entanto, como o trabalhador terceirizado se encontra diariamente neste ambiente de trabalho, passa muitas vezes, a se sentir integralmente parte desta empresa-mãe.

⁸ Documento eletrônico não paginado

2.4 Relações entre empresa mãe e prestadoras de serviço

Com a adoção em maior número da prática de terceirização houve uma mudança nas relações de trabalho.

De acordo com Fartes (2004)⁹, essa prática implantada pela empresas em seu processo de reestruturação tem provocado a precarização das condições materiais do trabalho, como a fragmentação das identidades coletivas causadas pelas freqüentes ameaças de desemprego, pela discriminação e individualização nas relações de trabalho.

Em síntese, segundo Goldschmidt (2008, p. 141), “é correto dizer que o intuito maior da terceirização é ter quem trabalhe, a baixo custo, sem que haja vínculo de emprego direto com o tomador de serviço”.

Esta relação é regida e regulamentada, segundo Fontanella et al (1994, p. 29) pelo contrato de trabalho, onde entende-se por contrato de trabalho um instrumento que possui três dimensões:

a) Uma usualmente *escrita*, onde constam direitos e deveres, como: remuneração, repouso, férias, número de horas a cumprir, função a executar, enfim, todos os aspectos legais da relação.

b) Uma *verbal*, na qual o gerente ou supervisor fornece detalhes a respeito das atividades a serem desempenhadas, normas, e em alguns casos, expectativas quanto a forma de relacionamento e convivência.

c) Uma *psicológica*, composta pelo senso de reciprocidade e influência mútua, decorrente da integração entre o empregado e a empresa. Esta interação é um processo de troca dinâmica e bidirecional, pois envolve expectativas de ambas as partes. Assim, fica estabelecido o contrato psicológico.

Na visão de Castro (2002, p. 41), “um elemento importante, que faz parte do êxito da terceirização, é a forma inteligente de se contratar serviços que beneficiam ambos os lados – as empresas e as pessoas que prestam serviço”.

No entanto, Costa (1994 *apud* SOLDI, 2006 p. 22),

⁹ Documento eletrônico não paginado

“[...] informa que neste tipo de relação o trabalhador terceirizado, embora exercendo as mesmas atividades, não absorve as conquistas trabalhistas e salariais do trabalhador efetivo, e que, além dos reflexos imediatos no nível de emprego, num longo prazo, as conseqüências mais redundantes são a deterioração das condições de trabalho, a queda do nível de renda e a qualidade de vida dos trabalhadores”.

De acordo com Romanoschi (1994, p. 92), “resultante da criatividade do homem, os múltiplos *sistemas contratuais* foram desenvolvidos com o intuito de moldar ambas as expectativas do pacto de trabalho entre integrantes da parceria”.

Para Queiroz (1998, p. 135) “[...] a terceirização é vista como uma passagem de responsabilidade a terceiros, incluída aqui a falsa premissa de que estes automaticamente terão um desempenho satisfatório, desde que bem selecionados”.

Contudo, apesar de estar incluído nas decisões da moderna gestão, o processo de terceirização, não pode ser encarado como um modismo.

De acordo com Castro (2002, p. 21), “a terceirização exige a qualificação da parceira, tanto de características técnicas, quanto sociais, que se dá através de confiança, justiça, concorrência leal e valorização dos indivíduos”.

Para Penteado (2002, p. 52) “sua adoção deve fazer parte do planejamento estratégico da organização, recebendo constante avaliação, além de não deixar de promover a realização do profissional e principalmente a valorização do ser humano”.

Neste tipo de relação de trabalho, há atualmente, um tipo de profissional que não é mais diretamente contratado pela empresa, mas sim por outra empresa parceira-terceira, onde este colaborador, chamado de terceirizado, que apesar de muitas vezes estar fisicamente alocado nas dependências da empresa, não pertence diretamente ao seu quadro.

Segundo Queiroz (1998, p. 135), “na maioria das vezes, é necessário treinar o terceiro para agir como parceiro pretendido pela empresa – e isso requer esforço do contratante e tempo para adaptação do contratado”.

No entanto, este tipo de profissional, “apesar de apresentar diferentes características quanto à relação de trabalho com a empresa contratante, apresenta como ser humano as mesmas necessidades e anseios” (PINTO; QUELHAS, 2008)¹⁰. São suscetíveis às questões contidas nos conceitos de motivação e valorização, independentemente da forma diferente de contratação, contratados diretamente ou indiretamente.

¹⁰ Documento eletrônico não paginado

2.5 Motivação pessoal

A motivação é um dos mais importantes processos que explicam a conduta humana, especialmente no ambiente de trabalho. Sabe-se que os administradores e os gerenciadores organizacionais desejam ter empregados motivados com o seu trabalho, sua equipe e acima de tudo com a organização a que pertencem. A conclusão a que se chega é a de que altos níveis de motivação são capazes de melhorar o desempenho e garantir ganhos de produtividade.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 84) “a *motivação* se refere ao comportamento que é causado por *necessidades* dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades”. (grifo nosso)

Para Zanelli et al, (2004 p. 146), “a motivação é um processo psicológico de relativa complexidade, por se tratar de um fenômeno não diretamente observado que auxilia na explicação e compreensão das diferentes ações e escolhas individuais”.

Robbins (2005, p. 132) mostra uma visão mais simplista definindo motivação como sendo “um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma meta”.

Na visão de Romanochi (1994), são duas as fontes de motivação humana:

d) *intrínseca*, que é aquela que provém das qualidades do estímulo que se apresenta ao indivíduo;

e) *extrínseca*, que é aquela cuja fonte é exterior ao objeto, achando-se em fatores provenientes da situação ou nas características da personalidade do indivíduo motivado.

Marras (2009, p. 33-37) apresenta diversas teorias motivacionais. Dentre elas a teoria da hierarquização das necessidades humanas criada por Abraham H. Maslow.

Segundo ele, “a motivação dos indivíduos, objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) – as mais simples – até as mais complexas ou psicológicas (auto-realização)”. (ver a tabela 1)

Tipo de necessidade	O que ela representa
Fisiológica	São necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono, etc.
Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção, livre do perigo; um abrigo, uma estrutura, uma ordem etc.
Social	A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amizades, vínculos familiares, intimidade etc.
Estima	O sentimento das pessoas de sentirem-se valorizadas pelos que as rodeiam; sua auto-estima; o desejo de sentir-se importante, competente e valorizado.
Auto-Realização	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um gostaria de ser.

Tabela 1. Fatores motivadores segundo Maslow

Fonte: Marras (2009)

Para Maslow “essas necessidades têm origem biológica estando dispostas em uma hierarquia deixando implícito o pressuposto antropológico onde o homem tem uma propensão para o autodesenvolvimento e crescimento pessoal” (ZANELLI et al 2004, p.148).

Na visão de Robbins (2005, p 133), “essa teoria recebeu amplo reconhecimento, especialmente por parte dos executivos formados na prática, pelo fato de sua lógica intuitiva e à facilidade que ela oferece para a compreensão”. No entanto, as pesquisas não a validam de maneira geral, pois Maslow não fornece comprovação empírica substancial, e vários outros estudos que procuraram validá-la não conseguiram encontrar embasamento para ela.

Zanelli et al (2004, p. 150) apresenta a teoria de Alderfer, a qual segue a mesma linha de raciocínio da anterior, porém ele redefiniu as cinco necessidades e as reagrupou em três (ERC):

- Existência (E), que inclui as necessidades fisiológicas e de segurança.
- Relacionamento (R), que reúne as necessidades sociais e de estima.
- Crescimento (C), que equivale à necessidade de auto-realização.

Segundo Robbins (2005, p. 137), a teoria ERG “não pressupõe a existência de uma hierarquia rígida, em que uma necessidade de nível baixo tenha que ser satisfeita substancialmente antes de poder seguir a diante”.

Chiavenato (2000, p. 85) tem a seguinte visão sobre a necessidade de auto-realização humana: “A necessidade de auto-realização é a mais elevada e decorre da educação e da cultura

da pessoa, sendo raramente satisfeita em sua plenitude, pois o homem vai procurando maiores satisfações e estabelecendo metas crescentemente sofisticadas”.

Outra teoria motivacional, bem debatida é a de Douglas McGregor, denominada Teoria X e Y. Marras (2009) apresenta da seguinte forma:

- Um trabalhador X, ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido. Não gosta de assumir responsabilidades, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança.
- Já um trabalhador Y, ou visto por um gerente de visão Y, é alguém que, pelo contrário, sente-se bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são colocados; é alguém criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas.

Em resumo, a Teoria Y, segundo Zanelli et al (2004, p. 152), “trouxe à tona o reconhecimento de que o desempenho do homem no trabalho é um problema mais de natureza gerencial do que motivacional”.

Para maximizar a motivação dos funcionários, McGregor propôs idéias como a do processo decisório participativo, a das tarefas desafiadoras e de muita responsabilidade e a de um bom relacionamento em grupo (ROBBINS).

Mais uma teoria motivacional, citada por Zanelli (2004, p. 152), é a Teoria Bifatorial de Herzberg que foi formulada “a partir da análise das descrições de pessoas sobre o que desejavam obter com o seu trabalho, com destaque para o que as fazia se sentir bem ou mal nesse contexto”.

Segundo Marras (2009), Herzberg aponta para a idéia de que no campo motivacional existem dois tipos de fatores:

- a) os que causam, predominantemente, satisfação;
- b) os que causam, predominantemente, insatisfação.

Os primeiros fatores causam satisfação ou motivação, mas a sua falta não necessariamente causa insatisfação ou desmotivação: observa-se apenas nenhuma satisfação presente. (ver tabela 2)

Já os segundos, encontram-se no grupo dos fatores higiênicos: são aqueles que não motivam. Sua presença não necessariamente causa satisfação no trabalho, mas sua ausência provoca insatisfação. (ver tabela 3)

Fatores motivadores	Determinantes
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho de outros.
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Tabela 2. Fatores motivadores, segundo Herzberg
Fonte: Marras (2009)

Fatores higiênicos	Determinantes
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados.
Políticas empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com pares, subordinados e os superiores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
Vida Pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam na vida pessoal.

Tabela 3. Fatores higiênicos, segundo Herzberg
Fonte: Marras (2009)

Robbins (2005), apresenta os seguintes pontos críticos para essa teoria:

1. O procedimento utilizado por Herzberg é limitado por sua metodologia. Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar o crédito para si. Caso contrário, buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso.

2. A confiabilidade da metodologia de Herzberg é questionável. Os pesquisadores precisam fazer interpretações e, dessa forma, podem contaminar os resultados interpretando uma resposta de certa maneira, enquanto outra resposta semelhante é interpretada de maneira diferente.

3. Não foi usada uma medida geral para a satisfação. Uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas continuar achando-o aceitável.

4. A teoria é inconsistente com pesquisas anteriores. A teoria de dois fatores ignora as variáveis situacionais.

5. Herzberg pressupõe uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa utilizada enfoca apenas a satisfação, não a produtividade. Para tornar essa pesquisa relevante, é preciso considerar um forte relacionamento entre satisfação e produtividade.

Robbins (2005), ainda destaca outra teoria motivacional, a das necessidades de McClelland que enfoca três necessidades, que são definidas da seguinte forma:

- *Necessidade de realização*: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso.
- *Necessidade de poder*: necessidades de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente.
- *Necessidades de associação*: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Segundo Zanelli et al (2004, p. 151), “a motivação no trabalho irá depender da qualidade dos arranjos entre esses três tipos de necessidades”.

Mais uma teoria motivacional existente, de acordo com Robbins (2005 p. 140), é a teoria da avaliação cognitiva: “Propõe que a introdução de recompensas externas, como pagamento, para trabalhos que eram anteriormente gratificantes apenas pelo conteúdo, tende a reduzir a motivação”.

Na concepção de Zanelli et al (2004, p. 155), a teoria cognitiva “é a percepção de que a causa da ação se encontra no exterior ou no interior da pessoa que responde pelo nível de motivação para a realização desta ação”.

No processo de terceirização, o trabalhador é cobrado, tanto pela empresa com a qual mantém vínculo empregatício, como por aquela onde exerce suas funções. Então, surgem

questionamentos sobre com qual das empresas ele se sente mais ligado, mais comprometido e qual fica mais próxima de suas necessidades, não só econômicas, mas também psicológicas e sociais (CASTRO, 2002, p. 40).

Como a contratação de profissionais terceirizados é um procedimento estratégico que vem sendo adotado significativamente em várias empresas do mundo, pode-se notar que, como qualquer outro funcionário, esses colaboradores também cooperam para o desenvolvimento da empresa.

Porém muitas vezes os terceirizados não dispõem do mesmo reconhecimento ou condições que um funcionário da empresa contratante, porém realizam as mesmas atividades ou quase sempre até mais. E segundo Souza (2008)¹¹, “nesse momento surge uma missão quase impossível para a empresa: a cobrança de lealdade, integração, e a motivação do terceirizado”.

Na conclusão de Bezerra (2008)¹¹, o fato desses funcionários não apresentarem vínculo empregatício, alguns deles são tratados de forma discriminatória por gestores ou colegas de trabalho, o que faz com que esses profissionais não se sintam parte da corporação, tendo como consequência a queda na motivação dos mesmos, podendo interferir na produtividade da organização, no crescimento de seu faturamento ou melhoria na prestação de serviços.

Esses profissionais, apesar de não serem empregados, são pessoas e profissionais que necessitam e requerem uma gestão que considerem fatores básicos de motivação para poderem executar suas atividades dentro do padrão esperado e exigido, não só pela empresa contratante, como pela empresa mãe.

¹¹ Documento eletrônico não paginado

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa teve como objetivo geral estudar as relações de trabalho no processo de terceirização, sob a ótica dos trabalhadores contratados. Para tanto, esta seção detalhou os diversos elementos da metodologia científica que foram utilizados na construção da mesma. Foram descritos o tipo de pesquisa, o universo e a amostra, os procedimentos no processo de coleta de dados, o tratamento destes e as limitações da pesquisa.

3.1 O tipo de pesquisa

Tratou-se de uma pesquisa de natureza descritiva do subtipo estudo de caso.

De acordo com Roesch (2006, p. 201), “[...] o estudo de caso é considerado uma estratégia que permite o estudo de questões sociais importantes tanto no momento histórico como contemporâneo”.

A pesquisa se caracterizou como descritiva porque expôs características de um determinado fenômeno – as relações de terceirização entre empresa-mãe e empresa contratada, sob os olhares dos terceirizados, vistos como principais atores envolvidos no processo.

Segundo Roesch (2006, p. 137), “o objetivo da pesquisa descritiva é obter informações sobre uma população, sendo apropriadas para Pesquisa-diagnósticos”. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (VERGARA, 1998, p. 45).

3.2 Universo e amostra

Para Vergara (1998, p. 48), “a população é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo”.

Roesch (2006, p. 138) complementa, informando que “dependendo do tamanho da população, do tempo dos entrevistadores, custo da pesquisa, ou da capacidade de processamento dos dados, faz-se necessário extrair uma parcela desta população”.

A amostra desta análise compreendeu 107 (cento e sete) elementos. No entanto, é importante destacar que a pesquisa foi realizada com 103 (cento e três) pessoas, pois alguns contratados optaram por não responder.

3.3 Instrumento de Coleta de dados

A pesquisa foi realizada através da coleta de dados primários.

De acordo com Roesch (2006, p. 140), dados primários “são aqueles colhidos diretamente pelo pesquisador através de diversas técnicas, como entrevista, questionário, formulários, testes e observação.”

Para a coleta dos dados primários, foi elaborado um questionário, aplicado pela própria pesquisadora, composto de 19 questões, sendo 08 questões fechadas e 07 abertas, relacionadas à temática do trabalho, e 04 questões para identificação do perfil dos entrevistados.

De acordo com Vergara (1998, p. 52), “o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito”.

Roesch (2006, p. 142), acrescenta que “o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente em pesquisas de grande escala [...]”.

3.4 Tratamento dos dados

“O tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratá-los e coletá-los justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto” (VERGARA, 1998, p. 57).

Na visão de Roesch (2006, p. 154), as pesquisas qualitativas e quantitativas são usadas em avaliações formativas e de resultados, sendo formas complementares e não antagônicas de avaliação.

Para a análise quantitativa dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas de tendência central, através de aplicativo computacional (Excel).

3.5 Limitações da pesquisa

Um dos obstáculos à pesquisa foi o tempo limitado para o desenvolvimento de todo o trabalho. Outra barreira encontrada na realização da pesquisa foi a morosidade em receber os questionários respondidos.

Tendo em vista que a estratégia utilizada para o desenvolvimento do trabalho foi o estudo de caso, não é possível generalizar as conclusões obtidas.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O objetivo geral da aplicação dos questionários foi de analisar as relações de trabalho no processo de terceirização, sob a percepção dos trabalhadores contratados da prestadora de serviços Tenasa.

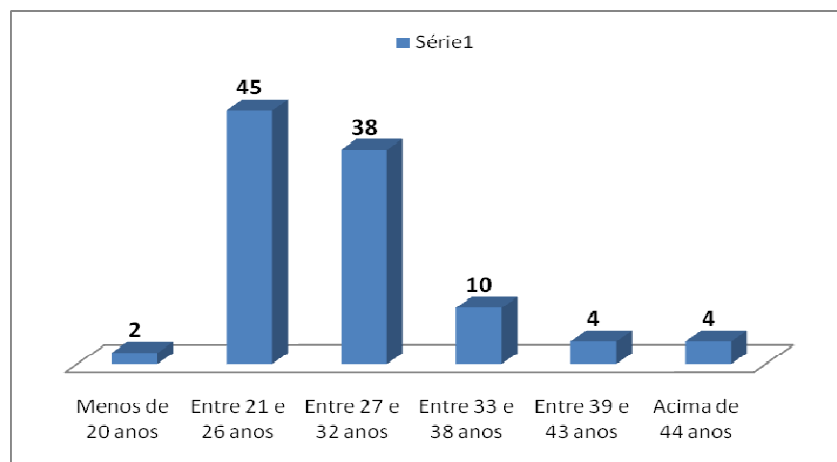
Para uma análise mais completa, além das questões envolvendo a temática da pesquisa, foi feita uma avaliação do perfil dos colaboradores contratados da empresa Tenasa.

4.1 Perfil dos entrevistados

Ao analisar o perfil dos entrevistados, através dos dados fornecidos pelo questionário, foram estudadas as seguintes variáveis: idade, sexo, estado civil e nível de escolaridade.

No gráfico 1, constatou-se uma maior concentração de contratados entre as faixas etárias de 21 a 32 anos, e uma menor entre os que têm menos de 20 e os que têm acima de 39 anos.

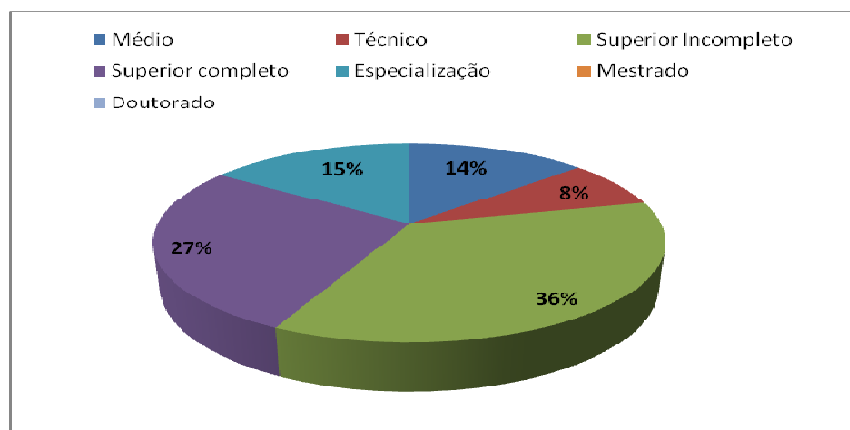
Gráfico 1 – Distribuição por faixa etária



Fonte: dados da pesquisa obtidos pelo autor

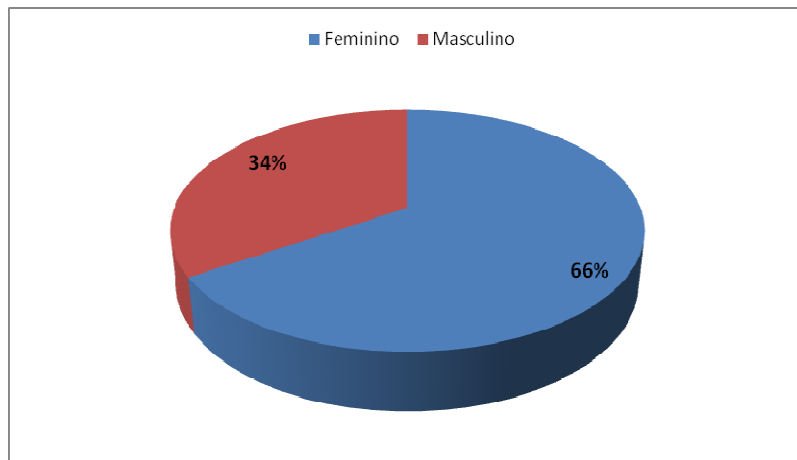
O estudo pôde comprovar também, de acordo com o gráfico 2, quanto ao nível de escolaridade, que: (36%) dos contratados estão cursando nível superior, representando um total de 37 indivíduos dos 103 entrevistados. Somando os percentuais de contratados que concluíram nível superior com os que já possuem especialização, chegou-se a um percentual de (42%), que representou 44 pessoas, superando o número de colaboradores que possuem nível médio (14%) e técnico (8%). Não há contratados com títulos de mestrado e doutorado. Mas, percebeu-se que no geral, a força de trabalho da Tenasa preocupa-se com seu crescimento profissional.

Gráfico 2 – Distribuição por grau de instrução



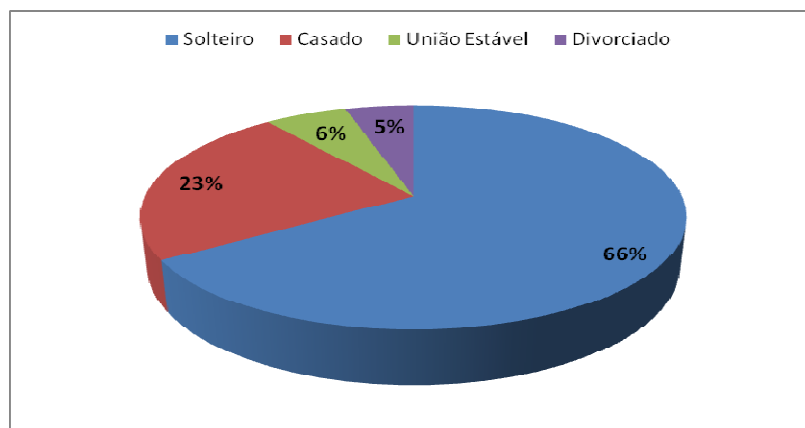
Fonte: dados da pesquisa obtidos pelo autor

No item referente ao sexo, visualizado no gráfico 3, observou-se que há predominância de pessoas do sexo feminino sobre o masculino, onde a diferença entre homens e mulheres entrevistadas é de (32%).

Gráfico 3 – Distribuição por sexo

Fonte: dados da pesquisa obtidos pelo autor

O gráfico 4 revelou que dos 103 entrevistados, (66%) das pessoas disseram ser solteiras, (23%) se consideram casadas, apenas (6%) convivem em união estável e (5%) divorciados.

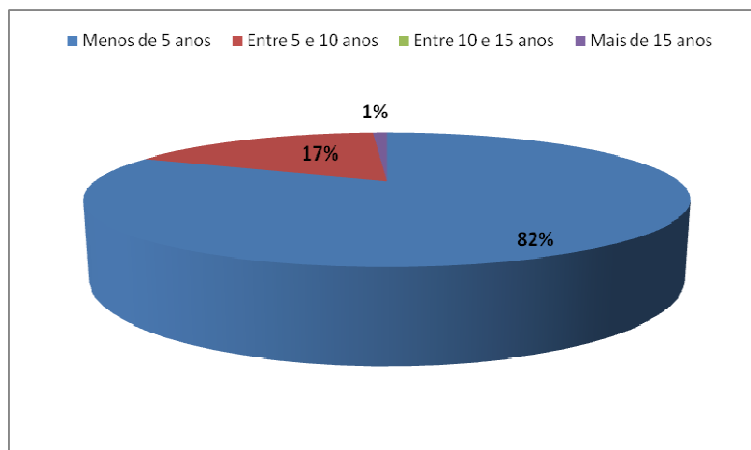
Gráfico 4 – Distribuição por estado civil

Fonte: dados da pesquisa obtidos pelo autor

O gráfico 5 mostrou que a maioria dos terceirizados entrevistados possuem menos de 5 anos de serviços prestados à contratante, totalizando (82%). Em segundo lugar, ficaram os contratados que tem entre 5 e 10 anos de tempo de serviços prestados (17%), e apenas (1%) deles possuem mais de 15 anos de serviços prestados. O resultado desta análise faz supor que, o nível

de rotatividade de colaboradores que prestam serviços terceirizados a contratante em questão, é bem considerável.

Gráfico 5 – Distribuição por tempo de serviços prestados a contratante



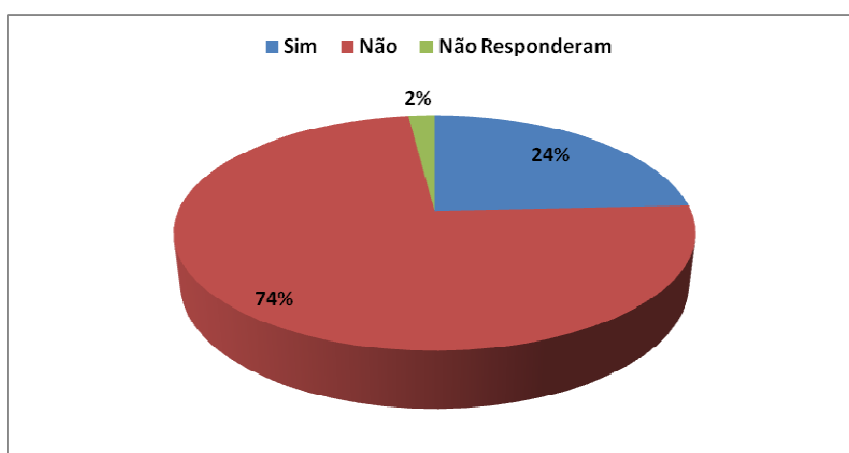
Fonte: dados da pesquisa obtidos pelo autor

4.2 Análise da percepção dos colaboradores terceirizados no processo de terceirização

A análise da percepção dos trabalhadores contratados no processo de terceirização começou com o questionamento sobre o conhecimento da existência ou não de um plano de cargos e salários oferecidos aos colaboradores da Tenasa.

De acordo com o gráfico 6, (74%) dos inquiridos afirmaram que a contratada não possui um plano de cargos e salários para oferecer aos seus contratados. Enquanto que (24%) dos entrevistados dizem reconhecer que a contratada apresenta um plano de cargos e salários.

Gráfico 6 – Existência ou não de um plano de cargos e salários



Fonte: dados da pesquisa obtidos pelo autor

Os contratados que reconhecem ter um plano de cargos e salários oferecidos a eles, informaram que o processo de avanço de nível de função e salário, é feito informalmente, onde a mudança varia de uma gerencia para outra, e cada gerente utiliza seus próprios critérios, que podem ser baseados em merecimento, tempo de serviço, nível de escolaridade, e desempenho do contratado na realização de suas atividades.

Analisando as respostas dos entrevistados percebe-se que não há uma formalização, e, conseqüentemente, falta uniformidade no processo de mudança de cargos e melhoria salarial para os contratados. Segundo Knihs (2006)¹², o plano de cargos e salários, é um documento que permite auxiliar a gestão de pessoas nos processos de contratação, promoção, mudança de função horizontal ou verticalmente, além da retenção de talentos.

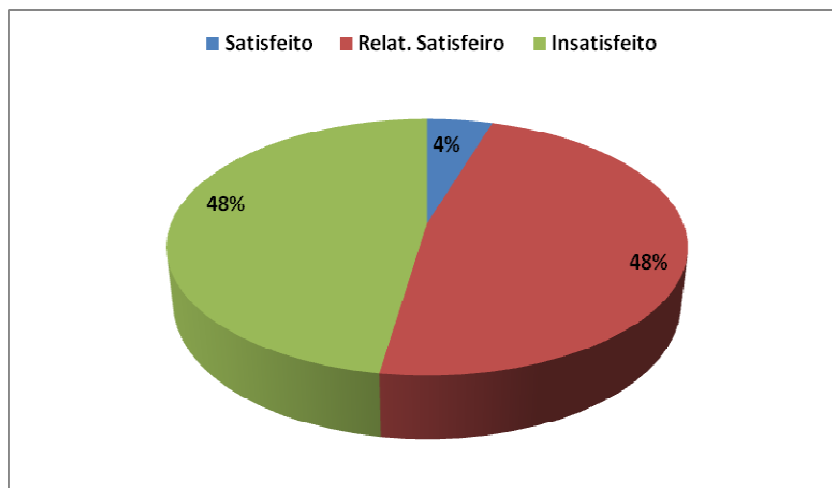
¹² Documento eletrônico não paginado

Não havendo um plano de cargos, carreias e salários definido, e, por conseguinte, possibilidades de crescimento profissional para os contratados, isto poderá gerar um desconforto e um aumento na desmotivação dos mesmos, já que ficam submetidos às cláusulas contratuais entre a empresa-mãe e a contratada.

A dificuldade que há em se medir o grau de satisfação de funcionários quer prestem serviços terceirizados, ou não, se deve ao fato de que o homem é movido por diversas variáveis, que vão desde o âmbito econômico até o psicológico/social.

Para complementar a questão anterior, ainda tratando de políticas salariais e de benefícios, o gráfico 7 mediu o grau de satisfação dos contratados da Tenasa, considerando as variáveis econômicas: salários e benefícios.

Gráfico 7 – Grau de satisfação dos contratados em relação ao salário e benefícios recebidos



Fonte: dados da pesquisa obtidos pelo autor

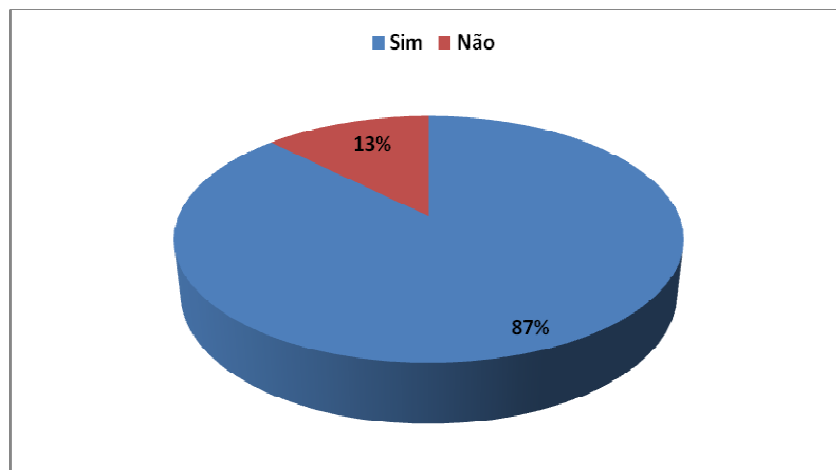
É possível perceber que o grau de insatisfação dos contratados é relativamente representativo (48%). Havendo um empate com os que se encontram relativamente satisfeitos com a política de remuneração aplicada pela contratada. Ao passo que, apenas (4%) se dizem satisfeitos com o salário e os benefícios oferecidos pela Tenasa.

O resultado obtido nesta questão remete a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg, citados em Marras (2009), onde os salários e benefícios que juntos compõem a remuneração, e, segundo seu criador, são aqueles não motivacionais. Sua presença não causa, necessariamente, satisfação no trabalho, mas sua ausência provoca insatisfação.

Além desta insatisfação dos terceirizados, no âmbito econômico, Breithaupt (2004, p. 93) “[...] faz a observação de que o colaborador fica mais apreensivo a cada dia, com medo de que seus direitos trabalhistas conquistados venham a ser usurpados”.

Outro quesito analisado neste tipo de relação de trabalho foi a identidade profissional dos contratados em seu ambiente laboral. Os resultados se mostraram satisfatórios como mostra o gráfico 8, onde a maioria absoluta (87%) disseram se identificar com as atividades que desenvolvem em seu ambiente de trabalho. Ao passo que, apenas (13%) dos entrevistados não se identificam com suas atividades laborais.

Gráfico 8 – Identificação profissional com as atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho



Fonte: dados da pesquisa obtidos pelo autor

Alguns inquiridos que não se identificaram com as atividades que realizam em seu ambiente de trabalho, criticaram que realizam tarefas mecânicas e rotineiras, não favorecendo seu crescimento profissional, pois exigem o mínimo de raciocínio. Já outros disseram que executam atividades que não são compatíveis com seu grau de formação. Uma pequena parcela informou que em todos os contratos desta contratante, as pessoas são vistas como meros prestadores de serviço, desconsiderando a complexidade da sua formação profissional.

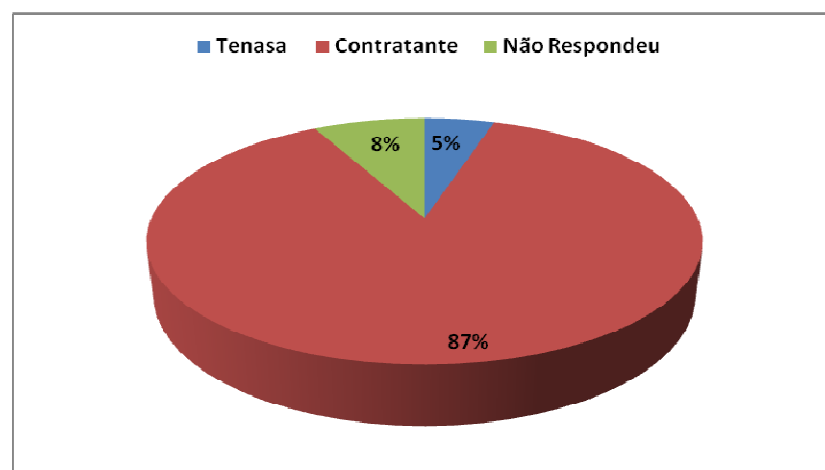
O homem se identifica com seu trabalho quando este passa a proporcionar-lhe a satisfação de suas necessidades, assim como, poderá permitir a busca da auto-realização. Porém, percebeu-se que a maioria dos inquiridos que não se identificam com as atividades que desenvolvem em seu ambiente de trabalho, possui uma formação e desenvolvem atividades diferentes desta gerando descontentamento e desmotivação, pois passam de 4 a 5 anos fazendo

uma graduação, e não conseguem por em prática os conhecimentos adquiridos. Na visão de Krawulski (2009)¹³, “escolher uma profissão significa, em sentido mais amplo, escolher a vida laboral à qual será dedicada boa parte da vida futura”.

Outra análise feita envolve a questão do comprometimento, o qual pode ser observado através das atitudes dos colaboradores com a empresa para a qual estão vinculados. No entanto, o trabalhador que presta serviços terceirizados, apresenta uma forma particular de relação de trabalho, estando ligado a duas empresas ao mesmo tempo: a prestadora de serviço e a contratante. Esta forma dual de relação, muitas vezes, pode ocasionar dificuldades em gerar comprometimento no colaborador, já que este sente dificuldades em identificar para qual empresa deve se reportar.

O gráfico 9 que retrata a relação de comprometimento do trabalhador contratado, mostra que a maioria se sente mais ligado e comprometido com a empresa contratante (87%), ao passo que apenas (8%), se acham mais comprometidos com a Tenasa, e (5%) não quiseram opinar neste quesito.

Gráfico 9 – Comprometimento do contratado com a Tenasa e a Contratante



Fonte: dados da pesquisa obtidos pelo autor

Os resultados obtidos nos gráficos 8 e 9 só confirmaram o que os cientistas sociais, Maslow e Herzberg, citados em Pereira (2003, p. 69) dizem: “[...] se a organização for um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, estes poderão: crescer, expandir-se, encontrar sua satisfação e auto-realização no ambiente de trabalho”.

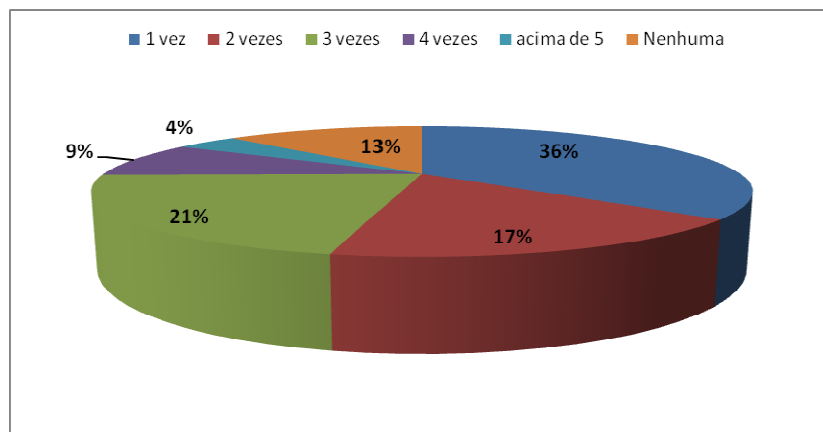
¹³ Documento eletrônico não paginado

No processo de terceirização, o trabalhador é cobrado tanto pela empresa com a qual mantém vínculo empregatício, como por aquela onde exerce suas funções. Então, surgem questionamentos sobre com qual das empresas ele se sente mais ligado, mais comprometido e qual fica mais próxima de suas necessidades, não só econômicas, mas também psicológicas e sociais (CASTRO, 2002, p. 40).

Existiu ainda uma questão falando sobre as constantes mudanças contratuais que fazem parte do processo da terceirização. O gráfico 10 mostra a percentagem destas constantes mudanças.

A maioria (36%), mudou 1 vez de empresa, ficando em segundo lugar, os que mudaram mais de 3 vezes de empresa (21%), em terceiro, (13%) que não mudaram nenhuma vez, em seguida, (9%) os que mudaram 4 vezes e em último lugar os que mudaram mais de 5 vezes (4%).

Gráfico 10 – Constantes mudanças contratuais



Fonte: dados da pesquisa obtidos pelo autor

Os contratos acabam durando um curto período de tempo, ocasionando grande ansiedade e instabilidade nos trabalhadores. Estes acabam perdendo o direito de gozar férias, além das constantes alterações registradas na sua carteira de trabalho, etc.

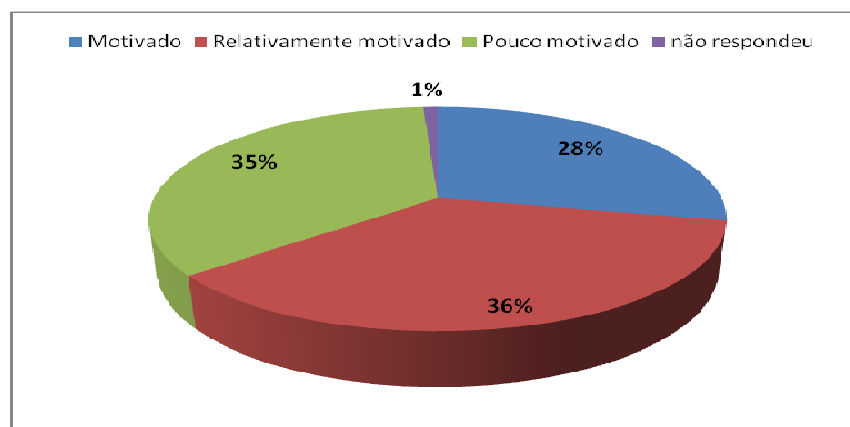
Ao serem questionados sobre como vêm essas constantes mudanças contratuais, a maior parte respondeu que causam uma grande insegurança, principalmente no que diz respeito a perdas de benefícios e até reduções salariais, e alguns são rebaixados no cargo registrado anteriormente na carteira. Uma parte mediana disse que desqualificam o profissional, pois estes não têm oportunidades de crescerem dentro da empresa contratada, já que os contratos são de

curto prazo, além dos diversos registros na carteira de trabalho. Já uma menor parcela dos entrevistados informou que estas frequentes mudanças ocasionam um grande desconforto e desgaste emocional, pela falta de repasse das informações referente ao novo contrato, tanto por parte da contratada como dos gestores e fiscais da contratante.

Pode-se perceber que estas constantes mudanças contratuais praticadas na terceirização, além de provocarem, angustia e estresse nos trabalhadores contratados, segundo Fartes (2004)¹⁴, “[...] seu processo de reestruturação tem provocado a precarização das condições materiais do trabalho, como a fragmentação das identidades coletivas causadas pelas freqüentes ameaças de desemprego, pela discriminação e individualização nas relações de trabalho”. Goldschmidt (2008, p. 141), complementa: “[...] é correto afirmar que o intuito maior da terceirização é ter quem trabalhe, a baixo custo, sem que haja vínculo de emprego direto com o tomador de serviço”. Para o colaborador resta a apreensão e o medo de que seus direitos trabalhistas conquistados venham a ser usurpados (BREITHAUPT, 2004).

Mais um quesito analisado foi o estado de motivação dos terceirizados da Tenasa. Como se pôde observar no gráfico 11, houve quase um empate técnico entre os contratados que se dizem relativamente motivados (36%), como os que estão pouco motivados (35%). Cerca de (28%) se dizem motivados em seu ambiente de trabalho. E, apenas (1%) não quiseram opinar.

Gráfico 11 – Grau de motivação dos contratados



Fonte: dados da pesquisa obtidos pelo autor

A motivação é um dos mais importantes processos que explicam a conduta humana, no ambiente de trabalho. Não poderia ser diferente numa relação de trabalho terceirizada. No

¹⁴ Documento eletrônico não paginado

entanto, há uma maior dificuldade em gerenciar/ acompanhar a motivação da equipe terceira, pois a empresa contratante não pode se envolver, sendo este, papel da contratada a qual se encontra distante de seus colaboradores.

Os contratados que se acham poucos ou relativamente motivados, informaram que o principal motivo é a impossibilidade de crescimento profissional, independente do grau de formação do colaborador. Outro fator seria a falta de um setor de RH estruturado mais próximo dos trabalhadores, como também a ausência de um plano formal de cargos e salários. Também foi muito citado como causa de desmotivação, o fato dos colaboradores terceiros serem tratados como meros prestadores de serviço, desconsiderando a complexidade da sua formação profissional.

De acordo com Zanelli et al, (2004, p. 84) “a motivação é um processo psicológico de relativa complexidade, por se tratar de um fenômeno não diretamente observado que auxilia na explicação e compreensão das diferentes ações e escolhas individuais”. E, quando os terceirizados não dispõem do mesmo reconhecimento ou condições que um funcionário da empresa contratante, realizando as mesmas tarefas, ou quase sempre até mais, “[...] é nesse momento que surge uma missão quase impossível para a empresa: a cobrança de lealdade, integração e a motivação do terceirizado. (SOUZA, 2008)¹⁵

Sabe-se que altos níveis de motivação são capazes de melhorar o desempenho e garantir ganhos de produtividade. Porém, ela está ligada a comportamentos que são causados por necessidades dentro do indivíduo e que é orientado em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

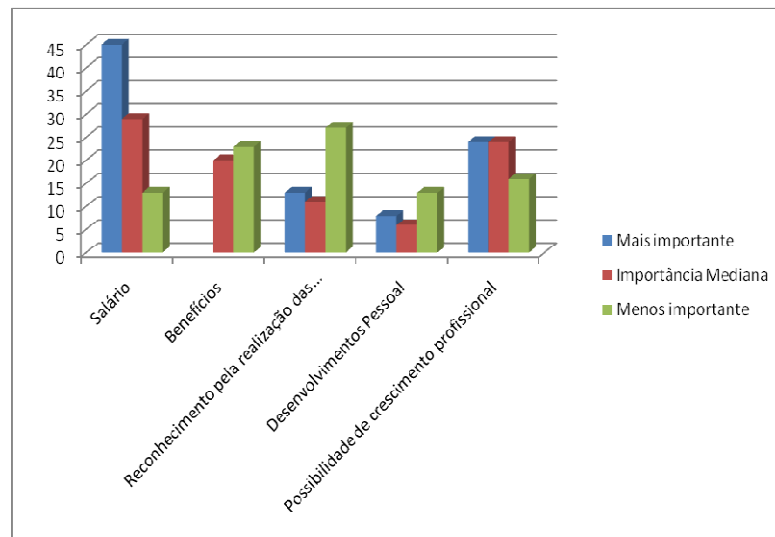
Complementando a questão anterior, foi perguntado aos terceiros o grau de importância dos fatores motivacionais, segundo uma lista de elementos que podem ser visualizados no gráfico 12.

O resultado mostrou que o fator salário foi considerado o item mais importante para motivar pessoas. Em segundo lugar, disseram que a possibilidade de crescimento profissional seria fator motivador de maior importância. Ficando em terceiro, o reconhecimento pela realização das tarefas. Esta questão, que envolve a temática motivação, pode ser analisada sob a luz da teoria motivacional de Herzberg, “[...] a qual aponta para a idéia de que no campo

¹⁵ Documento eletrônico não paginado

motivacional existem dois tipos de fatores: Os motivadores que causam, predominantemente, satisfação; e os higiênicos que causam, predominantemente, insatisfação. (MARRAS, 2009)

Gráfico 12 – Grau de importância dos fatores motivacionais



Fonte: dados da pesquisa obtidos pelo autor

Fazendo um cruzamento das informações dos gráficos 7 e 12, percebe-se que há uma semelhança nos resultados obtidos em ambos. Os fatores salário e benefícios (gráfico 7) são responsáveis pelo índice de insatisfação dos contratados da Tenasa. Este resultado confirma o do gráfico 12, onde o salário foi citado como o fator mais importante para a motivação do colaborador.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Através das análises efetuadas, percebeu-se que a terceirização é uma prática com inúmeras peculiaridades a serem cuidadosamente observadas e administradas da melhor forma possível.

O perfil dos colaboradores entrevistados foi traçado onde se constatou que há uma maior concentração de contratados entre as faixas etárias de 21 a 32 anos, e uma menor entre os que têm menos de 20 e mais de 39 anos. Com relação ao grau de instrução, 42% são formados ou já possuem especialização e apenas 14% possuem nível médio. Constatou-se também uma predominância do sexo feminino sobre o masculino, apresentando uma diferença de 32%. Dos 103 entrevistados, 66% disseram ser solteiros, enquanto que 5% são divorciados. Os resultados também revelaram que a maioria dos terceirizados 82% estão a menos de 5 anos prestando serviços a contratante, e apenas 1% tem mais de 15 anos de serviços prestados.

O estudo revelou, sob a visão do trabalhador contratado, que a questão da formalização de uma política de cargos e salários, é considerada relevante para estes profissionais prestadores de serviço. A maioria dos terceirizados afirmaram que a empresa contratada apresenta um plano de cargos e salários. No entanto, não há uma uniformidade na prática de avanço de nível dentro da empresa contratante, havendo, muitas vezes, uma interpretação subjetiva de cada gerência para se promover o empregado. A pesquisa também destacou o grau de insatisfação dos colaboradores em relação aos salários e benefícios oferecidos pela contratada. Apesar da insatisfação no âmbito econômico, o estudo mostrou que a maior parte dos terceirizados da Tenasa se identificou com as atividades que desenvolvem em seu ambiente de trabalho. Já a maioria dos que não se identificaram com suas atividades laborais disseram que desenvolvem atividades que não condizem com sua formação profissional. Cabe uma análise destes resultados obtidos, pois muitos dos colaboradores contratados que estão insatisfeitos com seus salários e benefícios, podem também não se identificar com suas atividades funcionais, ou seja, estariam duplamente insatisfeitos com seu trabalho.

A pesquisa também identificou o grau de comprometimento dos contratados para com a empresa-mãe e a Tenasa. Os resultados podem ser considerados esperados, onde a maioria

afirmou que se sentem mais ligados e comprometidos à empresa contratante, pois eles estão diariamente vinculados a ela.

Os resultados também revelaram que a frequência com que se mudam os contratos, é vista por eles, como um fator negativo. Muitos colaboradores, não chegam nem a passar dois anos em uma mesma empresa, o que acaba levando a um desgaste emocional e físico muito grande, pois estes, muitas vezes, não conseguem tirar férias, e ficam apreensivos e ansiosos com a nova contratação, com medo de não serem recontratados, ou terem seus salários e benefícios diminuídos, o que também seria bastante desmotivador. Além de que, as constantes mudanças contratuais, segundo eles, são pontos negativos em suas vidas profissionais, pois não contribuem de nenhuma forma para o crescimento profissional, além da grande quantidade de registros em suas carteiras de trabalho.

De acordo com os resultados do estudo, os contratados da Tenasa, em se tratando do grau de importância que dão aos fatores motivacionais, citaram o salário como o principal fator para se motivar pessoas. Ficando em segundo lugar a possibilidade de crescimento profissional, e em terceiro o reconhecimento pela realização das tarefas.

Os trabalhadores contratados, apesar de não serem empregados da contratante, são pessoas e profissionais que necessitam e requerem uma gestão que considerem fatores básicos de motivação para poderem executar suas atividades dentro do padrão esperado e exigido, não só pela contratada, como pela empresa-mãe.

O papel do gestor dos contratos terceirizados se torna imprescindível no gerenciamento dessa relação, objetivando reduzir ao máximo os conflitos de trabalho, e, por outro lado, procurando maximizar a realização dos procedimentos administrativos com a maior eficiência possível, desenvolvendo um ambiente favorável à participação dos colaboradores envolvidos, contribuindo, desta forma, para uma relação tridimensional (contratante-contratado-contratada) eficaz.

5.1 Recomendações/Sugestões

Com base na problemática estudada, a aluna-pesquisadora, apresentou sugestões, como forma de melhoria das relações de trabalho entre os atores envolvidos no processo de terceirização.

Uma das sugestões propostas seria a criação de um plano de cargos, carreiras e salários formal e uniforme, onde independente de mudanças contratuais, o contratado teria seus direitos profissionais e econômicos garantidos, como a função a qual está registrada na sua carteira de trabalho, assim como sem correr riscos de reduções salariais e de benefícios.

Outra forma de tentar melhorar as relações de trabalho nesse processo seria criar formas de estreitar mais os relacionamentos entre os contratados e as duas empresas. Uma possibilidade de isso acontecer seriam a realização de reuniões freqüentes entre a empresa Tenasa e seus respectivos contratados para colocarem em dia possíveis dúvidas e insatisfações. Com relação a contratante, esta poderia sempre dar palestras para todos os contratados.

Mais uma sugestão seria a melhoria da comunicação, principalmente entre contratados e Tenasa, pois esta se encontra em outro estado, o que torna mais difícil a situação dos colaboradores, pois estes sentem muitas dificuldades em resolver problemas simples de RH.

REFERÊNCIAS

- BEZERRA, Élida. **Quer motivar terceirizados?** Disponível em:
<<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Materia/5231/quer-motivar-os-terceirizados.html>
> Acesso em 12 ago. 2009.
- BONDARIK, Caroline. **O que é Terceirização?** Disponível em:
<<http://www.coladaweb.com/admmaterial/terceirizacao.htm>> Acesso em: 16 ago. 2009.
- BREITHAUPT, Janice Hafermann. **Aspectos relevantes da terceirização na área de RH – um caso de comparação entre a literatura e a concepção de executivos da área de RH – multicasos** Disponível em: <<http://aspro02.npd.ufsc.br/pergamum/biblioteca/index.php>>. Acesso em: 22 de jul. 2009.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992. v.1
- CASTRO, Renan Ribeiro da Silva. **Comprometimento de trabalhadores terceirizados em um estudo de caso em duas empresas prestadoras de serviços**. Disponível em<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2039/000313447>>. Acesso em: 22 de jul. 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COMEGNO, Bárbara; MOREIRA, Elen Gonfora; AIDAR, Roberta. **Psicologia Organizacional: contribuições para a elaboração do plano de cargos, carreiras e salários em uma empresa de equipamentos de Londrina** Disponível em:<http://web.unifil.br/docs/revista_eletronica/terra_cultura/n46/terra_11.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2009.
- DAVIS, Frank stephen. **Terceirização e multifuncionalidade: idéias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa**. São Paulo: STS, 1992.
- FARTES, Vera Lúcia Bueno. **Qualificação profissional e terceirização da força de trabalho - estudo de caso no setor petroquímico da Bahia**. Disponível em:
<<http://www.anped.org.br/reunioes/27/gt09/t0918.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2009.

FERREIRA, Luciene Braz. **Terceirização em TI sob os aspectos de estratégias, tomada de decisão, e análise de investimentos** – Estudo de múltiplos casos em três organizações franqueadas da Coca-cola do Brasil. Disponível em:
<<http://mamede.bczm.ufrn.br:8991/Fhttp://mamede.bczm.ufrn.br:8991/F>>. Acesso em: 18 jul. 2009.

FONTANELA, Denise; TAVARES, Eveline; LEIRIA, Souto Jerônimo. **O lado (des) humano da terceirização**: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-los. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

FREITAS, Marco Antônio Brisolara de. **A adoção do regime de parceria através da elaboração de contratos de longo prazo na terceirização de manutenção industrial**. Disponível em:
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2039/000313447.pdf?sequence=1>>. Acesso em 22 de jul. 2009.

GALINDO, Wedna Cristina Marinho. **A construção da identidade profissional docente**. Disponível na World Wide Web: <<http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php>>. Acesso em 26 ago 2009.

GOLDSCHMIDT, Rodrigo. **Flexibilização dos direitos trabalhistas-ações afirmativas da dignidade da pessoa humana como forma de resistência**. Disponível em:
<<http://aspro02.npd.ufsc.br/pergamum/biblioteca/index.php>>. Acesso em: 22 de jul. 2009.

IMHOFF, Márcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. **Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas**. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos>>. Acesso em: 26 jul. 2009.

INDRIUNAS, Luís. **Como funciona a terceirização de empresas**. Disponível em:<<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/terceirizacao-empresas.htm>>. Acesso em: 16 ago. 2009.

KNIHS, Denise Gonçalves; RECKTENVALD, Marcelo. **Percepção das empresas têxteis de Brusque quanto à utilização da ferramenta de plano de cargos e salários**. Disponível em:
<<http://www.assevim.edu.br/agathos/3edicao/denise.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2009.

KRAWULSKI, Edite. **A orientação profissional e o significado do trabalho**. Disponível em:<<http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/rabop/v2n1/v2n1a02.pdf>>. Acesso em 26 ago. 2009.

MACHADO, Hilka Vier; KOPITKE, Bruno. **A Identidade no Contexto Organizacional: Perspectivas Múltiplas de Estudo**. Disponível em:<<http://www.anpad.org.br/eneo/2002/dwn/eneo2002-57.pdf>>. Acesso em 26 ago 2009.

- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MARTINS, Sergio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Malheiros Editores Ltda., 1995.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORÊTO, Laércio. **Gestão eficaz de contratos** - suporte para a implantação da terceirização de serviços - caso na Petrobras UN-ES. Disponível em: <<http://aspro02.npd.ufsc.br/pergamum/biblioteca/index.php>>. Acesso em 22 de jul. 2009.
- OLIVEIRA, Marco A. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1994. p. 43.
- PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização & parceirização: estratégias para o sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Editores de Livros, 1993. p. 10.
- PENTEADO, Adriane de lima. **As cinco disciplinas essenciais do aprendizado continuado aplicadas a terceirização de serviços**. Disponível em: <<http://aspro02.npd.ufsc.br/pergamum/biblioteca/index.php>>. Acesso em 22 de jul. 2009.
- PEREIRA, Mauro Luiz Campos. **Qualidade de vida na terceirização** - um estudo de caso no setor da manutenção de telecomunicações. Disponível em: <<http://aspro02.npd.ufsc.br/pergamum/biblioteca/index.php>>. Acesso em 22 de jul. 2009.
- PINTO, Márcia Felizardo Fonseca; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **Funcionários terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira**. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/fae_v11_2/05_marcia_oswaldo.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2009.
- PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 4 ed. Rev. E ampl. São Paulo: LTR, 1990.
- PONTES, Benedito R. **Administração de cargos e salários**. 8 ed. São Paulo: LTR, 2000.
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização**. São Paulo: STS, 1998.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROMANOSCHI, Paulo Otto. **Terceirizar sem planejar, pode falar**: sua empresa está preparada? Dúvidas e soluções. São Paulo: Maltese, 1994.

SILVA, Marilene Luzia da. **Administração de departamento pessoal**. São Paulo: Érica, 2001.

SOLDI, Roberto de Mattos. **Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos**- um estudo de caso em uma empresa de telefonia.

Disponível em: <<http://aspro02.npd.ufsc.br/pergamum/biblioteca/index.php>>. Acesso em 22 de jul. 2009.

SOUZA, Geraldo. **Terceirização: lealdade, reconhecimento e motivação, onde estão?**

Disponível em: <<http://geraldosouza.blogspot.com/2008/06/terceirizacao-lealdade-reconhecimento-e.html>>. Acesso em 12 ago. 2009.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE

APÊNDICE A

Caro(a) Senhor(a),

Esse questionário faz parte de uma pesquisa de campo para a elaboração de monografia para a conclusão de curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, tendo como foco as relações de trabalho no processo de terceirização, sob a ótica dos colaboradores terceirizados.

Esperamos contar com sua colaboração, nas respostas às questões da pesquisa.

Karla Emanuelle

Administradora, com pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas

QUESTIONÁRIO PARA COLABORADORES TERCEIRIZADOS

01. Existe um plano de cargos e salários oferecido aos terceirizados desta empresa contratada?

01.1 () Sim

01.2 () Não.

01.1.1 Se respondido SIM, como se dá esse processo de mudança de cargo?

02. Como você se sente em relação ao salário e benefícios que recebe como contratado terceirizado?

() Satisfeito () relativamente satisfeito () Insatisfeito

03. Você se identifica, como profissional, com as atividades que desenvolve em seu ambiente de trabalho?

03.1 () Sim

03.2 () Não.

03.1.1 Se a resposta anterior for NÃO, por quê?

04. Com qual das empresas você se sente mais ligado, mais comprometido?

04.1 () Contratada (Tenasa)

04.2 () Contratante

05. Prestando serviço à Petrobras, quantas vezes você mudou de empresa nesses últimos anos?

- () 1 vez () 3 vez () Acima de 5
() 2 vezes () 4 vezes

06. Como você vê as constantes mudanças de contratos?

07. Como você se sente em seu ambiente de trabalho?

- () motivado () relativamente motivado () pouco motivado

08. Se a resposta anterior for POUCO OU RELATIVAMENTE MOTIVADO, por quê?

09. Marque 3 itens, dos listados abaixo em ordem de importância, que você considera como mais motivadores. Ex: 1 mais importante, 2 importância mediana e 3 menos importante.

- () Salário
() Benefícios.
() Reconhecimento pela realização das atividades
() Desenvolvimento pessoal
() Possibilidade de crescimento profissional.

APÊNDICE B

PERFIL DO ENTREVISTADO

10. Idade:

- ☐ menos de 20 anos
- ☐ Entre 21 e 26 anos
- ☐ Entre 27 e 32 anos
- ☐ Entre 33 e 38 anos
- ☐ Entre 39 e 43 anos
- ☐ Acima de 44 anos

11. Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

12. Estado Civil:

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado
- ☐ União estável
- ☐ Divorciado

13. Nível de Escolaridade:

- ☐ Médio
- ☐ Superior completo
- ☐ Doutorado
- ☐ Técnico
- ☐ Especialização
- ☐ Superior Incompleto
- ☐ Mestrado

14. Há quanto tempo presta serviços terceirizados para esta empresa?

- ☐ Menos de cinco anos
- ☐ Entre 05 e 10 anos
- ☐ Entre 10 e 15 anos
- ☐ mais de 15 anos

ANEXO

ANEXO A



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE

Natal, 22 de dezembro de 2009

Senhores diretores:

Apresentamos-lhes a aluna **KARLA EMANUELLE CAMPOS DE LIMA**, matrícula 2008.P.180.69.3, concluinte do **Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas – Turma 8**, da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte (FARN). A mesma está desenvolvendo monografia de conclusão de curso e realizando pesquisa sobre **relações de trabalho no processo de terceirização com foco na percepção dos colaboradores terceirizados**.

Informamos que a pesquisa é de natureza exploratório-descritiva, desenvolvida mediante estudo de caso, com o propósito de estudar as relações de trabalho presentes no processo de terceirização. Trata-se de pesquisa de interesse das empresas e da sociedade, considerando que a mesma estudará, sob a ótica dos colaboradores terceirizados, a referida técnica administrativa que é atualmente difundida em nosso país. A pesquisa será desenvolvida mediante coleta direta efetuada por amostragem junto à população de contratados da empresa 'Técnica Nacional de Serviços Auxiliares' (Tenasa) que trabalham na sede em Natal-RN.

Aproveitamos a oportunidade para ressaltar a admiração que essa instituição exerce no meio acadêmico local.

Atenciosamente,


Prof. Aluísio Alberto Dantas

Coordenador de Pós-Graduação da FARN

Ilm^{os} Srs.
Diretores da Gerência de Comunicação

Nesta

Rua Prefeita Eliane Barros, 2000 – Tirol – Natal (RN) – CEP 59014-540 – Fone: 3215-2917 - Telefax (84) 3211-6688
CNPJ: 08.340.515/0003-04 Web-site: www.farn.br E-mail: farn@farn.br

Rua Prefeita Eliane Barros, 2000, Tirol, Natal/RN - CEP: 59014-540 - Telefax (84) 4005.2911 - 4005.2917 - 4005.2918
Web Site: <http://www.farn.br> e-mail: farn@farn.br ou secretaria@farn.br