

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
GRUPO INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS DA INOVAÇÃO E DO
TRABALHO**

**TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE RH: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS
DO SETOR METAL MECÂNICO**

Simone van der Halen

**Dissertação de Mestrado apresentada
ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal
do Rio Grande do Sul Como requisito
para a obtenção do grau de Mestre em
Administração.**

**Orientadora: Prof.^a Dr.^a Valmíria
Carolina Piccinini**

Porto Alegre, novembro de 2000.

BANCA EXAMINADORA

Presidente da Banca: Prof^a Dr^a Valmíria Carolina Piccinini (PPGA/UFRGS)

Banca: Prof^a Dr^a Marta Sisson de Castro (Pós-Graduação em Educação da PUC)

Prof^a Dr^a Marina K. Nakayama (PPGA/UFRGS)

Prof^a Dr^a Carmem Grisci (PPGA/UFRGS)

AGRADECIMENTOS

Ao concluir uma etapa tão significativa da minha vida, gostaria de lembrar e agradecer a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

À Profª Drª Valmíria C. Piccinini, minha orientadora;

às professoras que compõem a Banca Examinadora;

aos profissionais das empresas pesquisadas que permitiram a coleta de dados para o trabalho;

a todos os professores que ao longo destes três anos me auxiliaram na elaboração deste trabalho. Em especial à Profª Drª Marina Nakayama pelas sugestões acerca do tema abordado;

a todos os colegas da “turma 98”, pela rica e agradável convivência. Em especial às amigas Ana Cristina e Divane pelo carinho e companheirismo em todos os momentos;

ao meu marido Antonio pela paciência e carinho com que me ajudou a concluir o trabalho;

ao meu filho Matheus que, nos momentos mais difíceis, serviu de inspiração para que continuasse;

ao meu pai Celso que é o exemplo de profissional que eu desejo seguir em minha vida;

a minha mãe Vera pelo amor e dedicação ao meu filho, pois sem isso eu jamais conseguiria concluir esta etapa;

a minha terapeuta Maria Fátima, pela participação no processo de amadurecimento, que me fez alcançar mais esta meta em minha vida;

a todos amigos que me apoiaram. Em especial à Lais que esteve sempre próxima, em todos os momentos e à Luciana que foi quem me incentivou a ingressar no mestrado.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E TABELAS	VII
RESUMO	VIII
ABSTRACT.....	IX
1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 OBJETIVOS.....	13
<i>1.1.1 Objetivo geral</i>	13
<i>1.1.2 Objetivos específicos</i>	13
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2 FLEXIBILIZAÇÃO COMO RESPOSTA À GLOBALIZAÇÃO DOS MERCADOS.....	16
3 TERCEIRIZAÇÃO: FERRAMENTA PARA A “ADMINISTRAÇÃO MODERNA”?.....	22
4 O NOVO PAPEL DO RH.....	36
5 TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE RH.....	50
6 METODOLOGIA.....	57
6.1 DELINEAMENTO.....	57
6.2 ESCOLHA DAS EMPRESAS.....	59
6.3 COLETA DE DADOS.....	60
6.4 ANÁLISE DE DADOS.....	62
6.5 DEFINIÇÃO DOS CONCEITOS	63
6.6 INDICADORES.....	65
6.7 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	65
7 LEVANTAMENTO DE DADOS - SURVEY	67
7.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	69
7.2 PRÁTICAS DE TERCEIRIZAÇÃO.....	71
7.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	73
8 DESCRIÇÃO DO SETOR	74
9 ESTUDO DE CASO EMPRESA “A” (EA).....	78
9.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	78
9.2 A GESTÃO DE RH.....	82
9.3 TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE RH.....	88
9.4 A PRESTADORA DE SERVIÇOS.....	93
9.5 CONCLUSÕES PARCIAIS.....	97
10 ESTUDO DE CASO EMPRESA “D” (ED).....	103
10.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	103

10.2 A GESTÃO DE RH.....	106
10.3 TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE RH.....	113
10.4 A PRESTADORA DE SERVIÇOS.....	118
10.5 CONCLUSÕES PARCIAIS.....	119
11 CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
12 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135
ANEXOS	141

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1 - Número de entrevistados para os estudos de caso	61
QUADRO 2 - Quadro comparativo entre as empresas estudadas	129
TABELA 1 - Distribuição de frequências da população pesquisada e amostra obtida por regiões	69
TABELA 2 - Distribuição de frequências das empresas que terceirizam algum tipo de atividade.....	70

RESUMO

Este trabalho procura investigar se a terceirização de alguns subsistemas de Recursos Humanos (RH), de empresas do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul, possibilita maior desenvolvimento e crescimento para as organizações e os funcionários. Contextualizou-se o tema, quando se abordou a flexibilização como resposta à globalização dos mercados, a terceirização, como ferramenta da flexibilização e aspectos referentes ao novo papel de RH e a terceirização neste setor. A pesquisa é de natureza quantitativa/qualitativa. Desenvolve-se inicialmente um levantamento de dados para identificar quais as empresas do setor metal-mecânico e associadas ao SINMETAL estão adotando a estratégia de terceirização no setor de RH. Posteriormente, a partir dos resultados da etapa de levantamento de dados, escolheram-se duas empresas fabricantes de autopeças para desenvolver os estudos de casos. Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas e análise documental, como forma de conhecer a estratégia de terceirização utilizada nos subsistemas de RH e os resultados que as empresas obtiveram. Observou-se que as duas empresas apresentam diferentes métodos para manterem-se competitivas no mercado. A primeira focaliza sua gestão no envolvimento de seus funcionários, investindo em formação e treinamento e estimulando empregos duradouros. A segunda mostra-se mais voltada a medidas de curto prazo, privilegiando o enxugamento da estrutura, redução de custos e a manutenção da certificação ISO/QS. Quanto à terceirização no setor de RH, ambas utilizam-se no subsistema de recrutamento e seleção, diferenciando-se na forma de implantação do processo. A primeira montou um “serviço de psicologia” terceirizado, na própria empresa. A segunda empresa estudada, terceiriza o serviço de recrutamento e seleção por meio de consultorias, estabelecendo apenas uma relação de fornecedor de serviços. Conclui-se que a terceirização no setor de RH é uma estratégia, basicamente utilizada para o subsistema de recrutamento e seleção, que acarreta insegurança e instabilidade nas relação de trabalho, mas dependendo da forma como é empregada pode oportunizar o desenvolvimento de um trabalho especializado, agregando valor tanto para o profissional como para a empresa cliente.

ABSTRACT

This assignment is trying to investigate if the outsourcing of some subsystems of Human Resources from companies of the metal-mechanic sectors of Rio Grande do Sul, would up develop and help the growth of these companies and their employees. The subject was in a context, when approached the company flexibility as an answer for globalization of the markets, the outsourcing as a tool of flexibility and aspect referring to the new function of Human Resources and to the outsourcing in this sector. The search nature is quantitative and qualitative. To initiate, a fact-finding is developed to identify which companies of metal-mechanic sector and associated to SINMETAL are adopting the outsourcing strategy on Human Resources sector. Later, from the results of this fact-finding level, two companies of auto-parts manufactories were chosen to develop the studies of cases. Data was collected from semi-structured interviews and analyses of documents, to know the strategy of the outsourcing used in the subsystems of Human Resources and the results the company got. It was noticed that the two companies presented different methods to keep themselves competitive in the market. The first one targets its administration in their employees involvement, investing in the education and training and stimulating lasting jobs. The second one is inclined to short-term measures, emphasizing the reducing of the structure, of the costs and maintenance of ISO/QS certificate. About the outsourcing in the sector of Human Resources, both use subsystems of recruitment, being different in how they implant the process. The first one created a outsourcing “psychology service” in their own company. The second studied company, has an outsourcing recruitment service by management consulting firms, establishing only one relation of service suppliers. It was summed up that the outsourcing of Human Resources sector is a strategy, basically used to the subsystem of recruitment, which causes insecurity and instability on work relationship, but might bring opportunities of development for a specialized work, adding value to the professional as to the client company.

1 INTRODUÇÃO

Países da América Latina seguem o exemplo da modernização tecnológica implantada em países desenvolvidos, evidentemente com seus contornos específicos, mas buscando acompanhar as transformações do sistema empresarial. Na verdade, somente as empresas que, de alguma forma, se modernizam têm condições de sobreviver no mercado em condições de concorrência. As transformações implementadas diferem de acordo com os países, setores e ramos do negócio. As mudanças não são apenas no âmbito tecnológico, mas também em todo modo do funcionamento empresarial. Para tanto concorrem fatores como, as condições de produção, a relação com o mercado, a visão e tratamento com os trabalhadores, denotando que os antigos modos de gestão não são mais eficazes. No novo discurso, as palavras-chave são integração e abordagem sistêmica dos modos de produção, horizontalidade dos procedimentos e das comunicações, descentralização das estruturas e decisões. Como conseqüência, diferentes contextos implicam mudanças na forma, conteúdo e natureza do trabalho, tendo por base o fenômeno globalização e a reestruturação produtiva, exigindo maior análise de suas conseqüências para as organizações, para a administração e para os trabalhadores (Pimenta, S.M., 1999).

A globalização, intensificação das relações sociais em escala mundial, ligando localidades distantes, fazendo com que eventos locais sejam modelados por

acontecimentos que estão ocorrendo em locais muito distantes, aparece como pano de fundo para todas as mudanças que vêm ocorrendo. Apesar de ser, muitas vezes, encarada como um processo econômico, a globalização interfere em todas as áreas da sociedade, incorporando os povos do mundo inteiro em uma única sociedade global (Ianni, 1993).

O surgimento de um novo padrão produtivo (modelo japonês) e a propagação deste modelo em nível mundial trazem consigo a preocupação do empresariado com a produtividade e maior qualidade, como meio para alcançar um diferencial competitivo.

Com isto, na busca pela sobrevivência em um mundo globalizado, os desafios para as empresas brasileiras têm sido adotar novas políticas de gestão. Para tanto, o caminho é o constante aperfeiçoamento, aliando modelos de gestão modernos, desenvolvimento do corpo funcional e utilização de novas tecnologias.

Albuquerque (1992) menciona que, para acompanhar os processos de mudanças organizacionais necessárias para tornar as empresas competitivas, exige-se a definição de novos contornos e políticas de Recursos Humanos (RH) voltadas para a obtenção de resultados em termos de inovações, qualidade de produtos e serviços, bem como produtividade no trabalho.

Apesar de falar-se há muito tempo sobre o novo papel para a área de RH, as mudanças têm ocorrido muito lentamente. A área de RH busca assumir papel estratégico no desenvolvimento da Organização. Pretende-se que o gestor de RH rompa com o modelo tradicional de administração e assuma papel destacado na valorização e qualificação dos talentos humanos. As responsabilidades pelas relações entre a organização e seus colaboradores são de todos que nela trabalham, dentro de um processo essencialmente interativo. Esta é uma visão holística da organização, em que todos são interativamente responsáveis por seus resultados, não fazendo sentido entender o papel de RH como limitado a uma área específica (Carneiro, 1999). Porém, este é também o momento em que as organizações têm investido maciçamente em novas tecnologias, as quais tendem a reduzir os postos de trabalho. Por isto, o gestor de RH

necessita habilidade para conciliar os objetivos da organização e os que nela trabalham.

Brasil (1993) ressalta a importância do papel de RH na administração estratégica ao afirmar que o novo modelo de administração é aquele em que todas as áreas da empresa procuram a eficácia da organização como um todo. Diante desse panorama, aponta a terceirização como uma ferramenta-chave da “administração moderna”, capaz de desenvolver o potencial humano e atender à necessidade das organizações de tonarem-se mais enxutas. A tendência será executar ações que permitam a consecução de técnicas inovadoras que visem ao real desenvolvimento da organização. Sob esta ótica, o autor comenta que a terceirização pode ser encarada como uma das técnicas administrativas modernas, que reformula o tecido interno das organizações tornando-as mais ágeis e competitivas. O objetivo principal da terceirização seria o de propiciar que as empresas concentrem suas energias em suas atividades principais, reduzindo os custos e, por outro lado, possibilitando a abertura de novas empresas que venham suprir as atividades de apoio dentro das organizações. Tal definição apóia-se em um enfoque estratégico, que abrange uma visão ampla de todo o processo, seu desenvolvimento e recursos envolvidos, caso contrário, a terceirização passa a ser encarada como mais um *modismo*, entre tantos, que surgem como soluções paliativas aos desafios do mundo empresarial. A terceirização abrange o conceito de desenvolvimento de parcerias, bem mais amplo que a antiga estratégia de subcontratação, que objetivava a busca por melhores resultados, tendo em vista que a empresa contratante estava investindo em serviços especializados. A idéia atual é gerar uma relação de ganha-ganha entre a empresa e seus fornecedores (Giosa, 1997; Leiria, 1994; Brasil, 1993).

No entanto, questiona-se se o estabelecimento de parcerias e a especialização dos serviços prestados estão presentes em todos os casos, gerando melhores resultados e propiciando desenvolvimento e crescimento das organizações e dos que nela trabalham. Além disso, também é válido verificar se a estratégia da terceirização se ajusta a todas as áreas da organização. Com base neste pressuposto, propõe-se a seguinte questão para ser avaliada ao longo deste trabalho:

A terceirização de subsistemas do setor de RH possibilita um maior desenvolvimento e crescimento para as organizações e seus funcionários?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Identificar e analisar se empresas do setor metal-mecânico, que tenham terceirizado algum subsistema de RH, obtiveram maior desenvolvimento e crescimento para a organização, bem como para seus funcionários, a partir da implantação dos processos de terceirização.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar quais os serviços que vêm sendo terceirizados pelas empresas do setor metal-mecânico, associadas ao SINMETAL.
- Conhecer as razões que levaram as empresas a terceirizar alguns dos subsistemas de RH.
- Verificar como foram escolhidas as empresas prestadoras de serviço em RH e a forma de implantação da terceirização.
- Verificar e analisar o tipo de relação que as prestadoras de serviço em RH estabelecem com as empresas contratantes.
- Avaliar se a terceirização dos subsistemas de RH possibilita uma maior

especialização e/ ou qualificação nos serviços prestados.

- Avaliar se houve maior desenvolvimento e crescimento nas empresas, bem como para seus funcionários, a partir implantação da estratégia de terceirização.

1.2 Justificativa

O interesse em estudar este assunto, “terceirização do setor de RH”, surgiu da constatação da tendência à terceirização em diferentes áreas das organizações. Em virtude do setor de Recursos Humanos estar sendo encarado como estratégico para o desenvolvimento e crescimento das empresas, parece significativo avaliar as conseqüências de um processo de terceirização nesta área. A preocupação foi a de verificar se tal medida está associada, de fato, a técnicas de administração modernas, voltadas a propiciar ganhos tanto para a empresa como para as pessoas, ou é apenas mais um modismo, utilizado como meio para cortar custos a curto prazo. Havia um interesse de verificar se o processo de implementação desta ferramenta de administração vem acompanhado de uma visão estratégica e da busca do estabelecimento de parcerias entre a empresa contratante e as prestadoras de serviço (terceiras), cuja literatura considera como as premissas básicas para o sucesso destes processos. A intenção foi de avaliar o quanto a terceirização dos subsistemas do setor de RH estão interferindo no crescimento e desenvolvimento das organizações e de seus funcionários.

As empresas escolhidas para o estudo pertencem ao setor de autopeças, o qual faz parte do complexo metal–mecânico, e são fornecedoras das montadoras de automóveis. O trabalho revela-se como um tema atual, tendo em vista que a implantação de uma nova montadora no Estado tem despertado interesse para o desenvolvimento de trabalhos e projetos no setor automobilístico. Por outro lado, as empresas podem estar mais acessíveis

a trabalhos acadêmicos, visando de certa forma, algum destaque neste setor bastante visado atualmente.

Além do mais, este estudo permite verificar se os aspectos mencionados na literatura estão presentes nos processos de gestão de RH das empresas pesquisadas. Outro fator motivador para realização desta pesquisa foi o fato de existir pouca literatura sobre o tema, uma vez que se trata de uma experiência relativamente recente. O que mais se encontra são “manuais” que relatam a implantação da estratégia de terceirização em diversas áreas e setores, mas, em relação aos resultados e conseqüências desta “nova forma de gestão”, a literatura ainda é restrita. Sendo assim, há possibilidade de se estabelecer pontos de referências para as empresas que já utilizam ou queiram implantar práticas de terceirização.

Além desta introdução, desenvolve-se nos capítulos 2,3,4,e 5 uma revisão da literatura no que diz respeito aos tópicos: flexibilização como resposta à globalização dos mercados; terceirização: uma ferramenta para “administração moderna”; o novo papel de RH e a terceirização no setor de RH, buscando abranger diferentes pontos de vista. No capítulo 6, apresenta-se a metodologia utilizada, incluindo a forma como realizou-se a pesquisa de campo e a análise dos dados coletados. No capítulo 7, apresentam-se os resultados da pesquisa de levantamento de dados, realizada inicialmente e que serviu de base para a escolha das empresas dos estudos de caso. No capítulo 8, caracteriza-se o setor a que pertencem as empresas dos estudos de caso. Nos capítulos 9 e 10, apresentam-se os dois estudos de caso e no capítulo 11, apresentam-se as considerações finais, incluindo uma análise comparativa entre os casos e as limitações encontradas no decorrer do trabalho.

2 FLEXIBILIZAÇÃO COMO RESPOSTA À GLOBALIZAÇÃO DOS MERCADOS

O mundo do trabalho vem sofrendo fortes mudanças nas últimas décadas devido à crise da produção capitalista. Após a Segunda Guerra Mundial, o sistema capitalista consolidou sua hegemonia, que veio a culminar recentemente com o desmantelamento do sistema socialista, seu maior adversário. Desde então, o Capital tem transferido a produção de países industrializados do Primeiro Mundo para os de mão-de-obra mais barata, gerando assim maior competição internacional e a chamada globalização dos mercados (Thurow, 1996).

Por um período de aproximadamente 30 anos, ou seja, desde a década de 40, o modelo de desenvolvimento fordista manteve-se respondendo à demanda que era de aumentar as taxas de produção, mas com redução de custos. A prescrição do trabalho, a fragmentação da tarefa e a mecanização das operações eram as ferramentas desse sistema fabril que apresentava um contexto com poucas mudanças do processo produtivo. Nas décadas de 50 e 60, o descontentamento dos trabalhadores reflete-se através da organização de um forte movimento sindical. No final dos anos 60, o modelo de produção em massa dá sinais de sua fragilidade. Na década de 70, ocorre a crise do petróleo, elevando o custo de produção, o que faz com que as indústrias adotem políticas de redução de custo e invistam em automação, na tentativa de se tornarem mais competitivas.

Nos anos 80, consolida-se o processo de automatização microeletrônica das fábricas. As máquinas substituem os operários nas tarefas repetitivas e possibilitam às empresas combaterem as vantagens alcançadas pelo movimento sindical, anteriormente (Veloso at al., 1999).

A globalização traz consigo o recrudescimento do neoliberalismo. O setor de serviços cresce para absorver parte da mão-de-obra excedente do setor fabril, em consequência da automação e das novas formas de gestão. Na busca por empregos, os mais jovens, os menos qualificados, as mulheres e os mais velhos sofrem discriminação, ou por serem incapazes de se adequar às novas exigências, ou pela inexperiência. Esta crise enfraquece a classe trabalhadora em relação aos seus direitos, que fica assim, heterogeneizada, fragmentada e complexificada (Antunes, 1995). As empresas que querem sobreviver precisam flexibilizar-se para adaptar-se às exigências de um mercado voltado à competitividade internacional e com redução de consumo. Além da expansão tecnológica, a estrutura e a gestão das organizações passam a ser repensadas, pois o que garante a competitividade é a possibilidade de adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado, o que significa ser flexível (Veloso at al., 1999).

A busca pela produtividade e menor custo dirige a produção dos países centrais para países em desenvolvimento, como o Brasil, onde encontram-se condições de produção nos moldes de uma economia globalizada. Do ponto de vista microeconômico, vivencia-se a transição do modelo taylorista/fordista para o modelo toyotista, que, associado ao forte avanço tecnológico (informática e eletrônica), marca um final de milênio com o rompimento da estabilidade das economias desenvolvidas do mercado mundial (Piccinini,1995). A globalização domina o horizonte competitivo e, apesar de não se tratar de um conceito novo, destaca-se pela intensidade do desafio que propõe. Implica novos mercados, produtos, novas mentalidades, competências e maneiras de pensar sobre os negócios. O mundo foi-se integrando e tornou-se menor devido ao avanço das telecomunicações, intercâmbio de negócios, informatização e ao surgimento de novas parcerias econômicas. Para as organizações serem ser eficazes, a competição global

demanda uma rede complexa de centros de excelência com tecnologias criadas em nível local e partilhadas mundialmente, acompanhadas pelo rápido movimento de produtos, pessoas, informações e idéias em nível mundial para atender a necessidades locais (Ulrich, 1998). Todas estas transformações aumentaram o nível de competição mundial para as indústrias e prestadoras de serviço, impondo-lhes novos padrões de qualidade e produtividade. Foram implantadas novas formas de organização do trabalho, além das mudanças tecnológicas, para garantir uma empresa flexível, mais ágil e enxuta, que possibilitou a redução de custo e à diferenciação frente aos concorrentes (Salerno, 1993).

Neste contexto, as empresas iniciaram um processo de reestruturação produtiva¹, em que a flexibilidade é uma estratégia que ocupa espaço destacado e controverso no que se refere às questões ligadas à competitividade. Bresciani (1997) propõe uma reflexão a respeito do significado do termo “flexibilidade”, referindo que assim como pode significar a qualidade do que é flexível e maleável, também diz respeito ao que é domável e complacente. Na realidade das organizações, encontram-se dois posicionamentos opostos. De um lado, estão os que acreditam que a flexibilidade deve estar presente nos sistemas de produção e nas relações de trabalho, levando as empresas e o país ao sucesso competitivo (Pastore, 1994). Em posição contrária, estão os que denunciam a flexibilidade como instrumento do lucro voraz e ferramenta do capitalismo em sua ofensiva no final do século XX (Mattoso, 1995).

Entretanto, a flexibilização é uma estratégia que deve ser analisada nas diversas formas em que pode ser encontrada, bem como os impactos organizacionais e sociais que acarreta. Uma ampla noção de flexibilidade seria a de Boyer (apud Piccinini, 1996 p. 3) que diz ser a aptidão de um sistema ou subsistema de reagir às diversas perturbações do meio ambiente. Segundo Gadrey (1991), é uma forma que as empresas encontram de adaptar-se às novas condições de produção e mercado. São apresentadas diversas classificações ou tipologias, de acordo com diferentes autores.

¹ Reestruturação produtiva está se referindo aos processos de mudanças adotados pelas empresas na organização do trabalho por meio da implantação de novas tecnologias, mudanças organizacionais e de

Para Gadrey (1991), a maioria dos autores faz uma distinção entre flexibilidade da produção e flexibilidade do trabalho: a primeira referindo-se às transformações tecnológicas e organizacionais; e a segunda, às transformações de emprego e de trabalho. Ambas visam adaptar-se às variações de demanda do produto. Na prática, estas dimensões não podem ser desvinculadas, mas servem para efeitos didáticos, auxiliando na compreensão das diferentes formas que a flexibilidade pode assumir. Boyer (apud Piccinini, 1996 p.3) descreve cinco formas diferenciadas compreendidas pela flexibilidade. A primeira diz respeito à maior ou menor adaptabilidade da organização produtiva e suas escolhas tecnológicas e organizacionais. A segunda refere-se à aptidão dos trabalhadores para atingirem a polivalência, que significa ocupar diversos postos de trabalho e apresentar formação técnica ampla. A terceira forma trata da flexibilidade das leis que regem os contratos de trabalho, variando a duração do trabalho e os horários em função do volume das encomendas. Uma outra forma de flexibilidade diz respeito à adequação dos salários a cada situação econômica. Por último, Boyer apresenta a flexibilidade jurídica, a qual permite que as empresas deduzam parte dos encargos sociais e fiscais.

Outros autores apresentam outras classificações acerca da flexibilidade, mas, em geral, compreendem os cinco aspectos mencionados por Boyer. Há uma certa unanimidade quanto às conseqüências da flexibilização do trabalho, como a precarização e degradação das relações e condições do trabalho, pois se, por um lado, ocorre a modernização dos ambientes industriais, por outro, há um contingente de trabalhadores que sofre mudanças em seus contratos de trabalho, passam a submeter-se a relações de trabalho sem nenhuma estabilidade, benefício, ou autonomia. Machado (1992) comenta que países, como o Brasil, que vivem em meio a uma industrialização incompleta em alguns setores e, em outros, está altamente tecnizado, têm implantado as formas de trabalho flexível sem mesmo terem usufruído das novas tecnologias. Tal estratégia visa à redução de custos e maiores ganhos às empresas, sem levar em conta a repercussão entre os trabalhadores, sobretudo na questão do emprego e do problema social decorrente. Uma

gestão, em busca de alcançar uma organização flexível e integrada.

das primeiras e mais controversas conseqüências deste processo é que o número de empregos de mais alta qualificação são insuficientes para compensar as vagas perdidas, bem como nem todas as pessoas estão qualificadas para as novas vagas, gerando uma situação de desemprego estrutural. Para Mattoso (1995), isto representa o aumento da participação de trabalhadores autônomos e sem carteira assinada, o aumento do desemprego, o crescimento da jornada de trabalho, a utilização da estratégia de participação nos lucros em lugar de negociações coletivas sobre os ganhos com a produtividade, bem como elevadas taxas de rotatividade. O emprego formal é substituído por empregos de acordo com as habilidades exigidas pelo cargo, levando à precarização através de contratos temporários, terceirizações, ou mesmo à situação de desemprego (Nogueira et al., 1999).

Sob outro ponto de vista, encontram-se autores que vêem na flexibilização uma forma de aproximação entre empregados e empregadores em direção à cooperação mútua e ganhos para ambos. Neste sentido, Pastore (1994) traz em seu discurso uma visão positiva em relação à flexibilidade. Segundo ele, o milênio está terminando em um mundo praticamente sem fronteiras e integrado, devido à revolução nos campos da informática e da automação. Tendo em vista o panorama de competição acirrada, com diminuição da necessidade de mão-de-obra e a queda dos salários, o autor acredita que a saída é o diálogo entre a classe trabalhadora e a empregadora na busca de uma solução para este desafio imposto. Existe um ambiente propício à cooperação dentro das organizações, não havendo necessidade de intermediários (sindicato) para o estabelecimento de um diálogo. Para obter sucesso neste contexto, os empresários precisam dos trabalhadores e vice-versa. Para tanto, a palavra de ordem, segundo este ponto de vista, é flexibilizar as relações de trabalho, incluindo novas formas de contratação e remuneração do trabalho, bem como renovar a legislação do trabalho, que segundo Pastore (1994), tem sido o maior empecilho ao entendimento e negociação entre a classe dos empregadores e trabalhadores no Brasil.

Contudo, para os defensores de tal posicionamento, que observam apenas a ótica do empresariado, parece não ser relevante a falta de alternativas que se impõe aos trabalhadores, obrigando-os a aceitarem as novas regras da competitividade, como forma de manterem seus empregos. Sendo assim, será possível acreditar que este seja o molde de uma relação de cooperação, ou de uma desregulamentação geral, como vêem os reticentes em relação a este tipo de flexibilização.

A terceirização é uma das estratégias para que as empresas alcancem flexibilidade, tanto no que diz respeito a contratos, como também sob a ótica de redução do quadro funcional. Se, por um lado, é tida como uma ferramenta da administração, por outro, é encarada como uma das únicas formas dos trabalhadores continuarem atuando no mercado de trabalho. Pode-se dizer que também é um conceito que gera muita controvérsia sob diferentes pontos de vista e, por isso, é discutido mais especificamente, no próximo capítulo.

3 TERCEIRIZAÇÃO: FERRAMENTA PARA A “ADMINISTRAÇÃO MODERNA”?

O costume de contratar serviços de terceiros já existe há muito tempo, porém o termo terceirização e a intensidade com que passou a ser empregado estimula a uma maior investigação.

Pode-se identificar o uso da estratégia de terceirização nos EUA desde a década de 40, durante a Segunda Guerra Mundial. Naquela época, as indústrias bélicas necessitavam concentrar-se na produção de armamentos e, devido escassez de mão-de-obra, delegavam algumas atividades a empresas prestadoras de serviço (Ferreira, 1994). Posteriormente, com o desenvolvimento industrial acelerado a partir da década de 50, consolidou-se como técnica de administração empresarial (Leiria e Saratt, 1996).

Hoje a terceirização é considerada uma técnica moderna de administração que se baseia num processo de gestão estratégica, dimensionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização. Rezende (1997) diz que a terceirização tem sido encarada como a solução de quase todas as questões estratégicas das empresas, chegando a ser tratada como um novo dogma que, em determinadas circunstâncias, não consegue mais dar respostas satisfatórias à prática empresarial. Giosa (1997) chega a considerar esta estratégia como um novo paradigma da empresa moderna com excelência.

Vários autores ressaltam que a terceirização trata-se de um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria. Para Brasil (1993), é um “processo de transferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa-destino)”. Os vários autores e conceitos encontrados estão contemplados pela explicação que segue:

... uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistemática 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 (Fontanella et al., 1994, p.19).

Partindo-se desta visão, a terceirização significa que as atividades-meio passam a ser administradas por outras empresas, permitindo que a empresa torne-se mais enxuta e ágil pela flexibilidade adquirida com a participação de terceiros. Além disto, concentrando-se em suas atividades-fim, a terceirização possibilita maior especialização e, conseqüentemente, maior competitividade. Desta forma pode-se dizer que

a terceirização busca, basicamente, que cada entidade execute processos e gere resultados para os quais esteja melhor preparada ou que sejam objeto-fim de suas atividades. Com cada organização realizando o que melhor sabe concretizar é de se esperar que a integração operacional, custos desembolsados, qualidade de processo e resultados alcancem níveis ótimo (Gil, 2000).

Para Leiria (1994), o ponto-chave deste conceito está na construção de parcerias sólidas e legítimas sem abdicação de responsabilidades e priorizando o equilíbrio de forças. Diferentemente do modelo tradicional de subcontratação de serviços, em que as empresas se colocavam em posições opostas, contratantes de um lado e contratadas de outro, a terceirização prevê o compartilhamento no negócio e implantação de um modelo de ganha-ganha. Por outro lado, ao atentar-se para a necessidade de parceria entre as empresas envolvidas num processo de terceirização, permite-se o estabelecimento de uma

cadeia de qualidade, bem como a necessidade de mudança cultural para uma efetiva implantação deste processo. Porém, não é difícil de encontrar-se em grandes indústrias relações com fornecedores, que em nada se diferenciam da antiga subcontratação de serviços. No caso das montadoras de automóveis, por exemplo, é comum encontrar-se partes do produto final, como peças isoladas ou até mesmo subsistemas acabados, sendo fabricados e fornecidos por outras empresas, mas nem de longe atendendo ao conceito de parceria, acima exposto. Nestes casos, a justificativa está na redução direta dos custos da empresa, não necessitando investir em bens de produção nem em ferramentaria e, por outro lado, há uma vasta gama de fornecedores facilitando o poder de barganha da montadora (Ryngelblum, 1999).

Ryngelblum (1999) analisa os dois lados desta relação, contratante e contratada, constatando que a terceirização de serviços, no caso das montadoras de automóveis, atende a uma lógica bem específica. São terceirizáveis aquelas partes, componentes ou serviços que não são fundamentais estrategicamente para a empresa. A escolha dos itens estratégicos e, portanto, “não-terceirizáveis”, está relacionada aos componentes que possivelmente sejam os diferenciais competitivos do produto. Além disso, a decisão pela terceirização também está relacionada com a certeza de que o fornecimento externo não irá se constituir em uma ameaça ao suprimento, seja pela existência de oferta de qualidade em número adequado, seja pelo estabelecimento de parcerias quando há necessidade de uma supervisão mais próxima do suprimento, seja pela tecnologia envolvida ou pela falta de oferta adequada.

As empresas consideradas parceiras, via de regra, estabeleceram-se no mercado para atender à demanda da contratante. Desta forma, fica claro que o relacionamento de parceria possui um lado mais forte que o outro, na medida em que a contratante influi decisivamente no volume faturado por seus fornecedores. Os contratos de terceirização partem de manuais e orientações específicas daquilo que a contratante espera de seu fornecedor, inclusive em relação aos preços a serem praticados pelos fornecedores. A parceria pressupõe uma lógica de redução de custos e, para tanto, os fornecedores têm de

aceitar a interferência direta de seus clientes quanto a monitoração e instalação de processos de produção exclusivos, a determinação de custos e performance em geral. Além do mais, os contratos de terceirização geralmente garantem à contratante, que seu parceiro estará atento na busca por melhorias que venham a beneficiá-la. Conforme observa Ryngelblum (1999), da forma como vem sendo praticada, a terceirização tem gerado maiores vantagens para as contratantes do que as contratadas.

Com base nos aspectos já abordados, pode-se dizer que o estabelecimento de uma parceria prevê um forte envolvimento entre contratante e prestadora, tendo em vista que a contratante espera que o serviço seja prestado com maior qualidade daquele que já vinha sendo desenvolvido, em menor tempo e sem risco de erros. Para atender todas a estas exigências, a “parceira” (empresa terceira) necessita conhecer de perto e estar comprometida em alcançar as metas estabelecidas, administrando constantemente os possíveis conflitos que possam surgir nesta relação.

Cabe salientar, também, a diferença entre as prestadoras de serviço e o trabalho temporário das chamadas fornecedoras ou locadoras de mão-de-obra. Enquanto as locadoras fornecem a outras empresas força de trabalho em caráter temporário, as prestadoras de serviço, por sua vez, não colocam mão-de-obra à disposição de terceiros, mas assumem o compromisso formal de executar as atividades específicas que foram acordadas (Leiria e Saratt, 1996)².

Ainda abordando aspectos da conceituação, Leiria e Saratt (1996) identificam

² “As empresas denominadas de prestadoras de serviço desenvolvem atividades lícitas e inexistem, no ordenamento jurídico nacional, qualquer obstáculo a seu funcionamento – Constituição Federal, art. 5, II. A mesma carta, no seu art. 170 e parágrafo único, garante liberdade de iniciativa e declara que a ordem econômica e social tem como finalidade, entre outras, expandir as oportunidades de emprego produtivo, com objetivo de realizar a justiça social. Apesar da finalidade destas empresas constituir-se na prestação de serviço a terceiros, são elas que contratam, assalariam e dirigem o trabalho realizado por seus empregados. Além disso, assumem os riscos inerentes à atividade econômica desenvolvida. O trabalho realizado pelos contratados de tais empresas é lícito e pode ser, assim, objeto de pactuação, nos termos do art. 1.216, do Código Civil, e arts. 442 a 444, do texto consolidado – CLT.” (Leiria e Saratt, 1996 p. 28-29). (Trabalho temporário – Lei n.º 6.019/74).

quatro modalidades de terceirização. Na primeira, a empresa industrializa produtos com matéria-prima já elaborada, como é o caso de uma malharia, por exemplo, que compra o fio de outra empresa. A segunda modalidade seria quando o serviço é agregado no andamento da cadeia produtiva, como nos casos em que a empresa compra serviços de transporte, limpeza, alimentação. A terceira modalidade representa a terceirização da etapa final, quando o modo de vender e prestar assistência técnica atende à vontade de quem concebeu o produto, mas é realizado por terceiros. Um exemplo desta modalidade seria o sistema de *franchising*. A última modalidade seria a união de duas ou mais formas descritas anteriormente, chegando a expressão de terceirização total, como no caso das cadeias de *fast food*, onde a produção, administração e comercialização são inteiramente realizadas por terceiros.

Aqueles que vêm na terceirização a melhor solução para redução dos custos e aumento da eficiência, também apostam na quarteirização como forma de manutenção da competitividade nas organizações. A quarteirização é uma ferramenta derivada da terceirização e consiste em delegar a gestão do relacionamento com os terceiros a uma empresa especializada, visto que quanto maior for a intensidade da terceirização dentro da organização, maior também será a necessidade de pessoas envolvidas com os contratos e relações com os fornecedores (Silveira, 2000).

As cooperativas de trabalho também são vistas como uma forma de terceirização, e o sistema vem sendo difundido, como forma de organização da classe trabalhadora. Por meio das cooperativas, a empresa tomadora de serviços busca encontrar profissionais especializados, enfrentando uma carga menos pesada de encargos e impostos. Um exemplo deste tipo de relação está no setor calçadista da região do Vale dos Sinos em que, após atravessar uma crise de mercado, as empresas incentivaram a formação de cooperativas, diminuindo o número de desempregados da região e conseguindo produzir calçados com preços competitivos em relação ao mercado internacional.

Ainda referente ao tema das cooperativas convém citar que as centrais sindicais³, atentando para a realidade que marca o fim dos empregos formais e com carteira assinada, passaram a incentivar a organização dos trabalhadores em cooperativas, a fim de garantirem trabalho e renda.

Tendo em vista todos estes aspectos relativos ao processo de terceirização, entende-se que é preciso observar alguns fatores condicionantes para que se possa implementar esta estratégia com sucesso. O estabelecimento de um ambiente estratégico – o mapeamento das metas, objetivos, visão, missão e diretrizes que a empresa apresenta, bem como uma investigação detalhada sobre o mercado externo, faz com que a decisão pela terceirização de serviços seja realmente estratégica e com intuito de formação de parcerias.

Focalizando a realidade brasileira, sabe-se que a estratégia da terceirização⁴ chegou ao País com a indústria automobilística, visto que, até os anos 80, tinha pouca relevância em termos de estratégia e estava mais relacionado à subcontratação de empresas prestadoras de serviços em áreas como limpeza, segurança, refeitório. Com a abertura do mercado brasileiro, nos anos 90, a estratégia da terceirização intensificou-se, como forma de responder ao mercado internacional (Ferreira, 1994). Para Leiria e Saratt (1996), hoje em dia, qualquer empreendimento industrial ou comercial apresenta ramificações, ou tem parte de seus serviços ou produtos realizado por terceiros.

Apesar das montadoras estarem instaladas no Brasil desde a abertura do mercado às importações (antes de 1990), o processo de terceirização foi intensificado a partir de

³ Em reportagem publicada pela *Gazeta Mercantil* de 28/12/99, Paulo Barletta Paiva, comenta que “...as centrais estão mudando o discurso. O mercado formal ainda é algo a ser preservado mas, admitem, é hora de buscar alternativas[...] As palavras de ordem, hoje, podem ser encontradas em programas de incentivo à formação de cooperativas autônomas de trabalhadores e qualificação de mão-de-obra profissional”.

⁴ Cabe salientar que os autores não relacionam, ao conceito de terceirização, antigas formas de repasse de atividades, como os ateliês (da indústrias de calçados) e as facções (da indústria de vestuários) as quais já existiam bem antes no país.

meados da década, mesmo que o discurso em prol da “des-verticalização” já aparecesse anteriormente. O aparecimento e desenvolvimento de fornecedores somente começou a se materializar com o incentivo em termos de demanda por parte das montadoras (Ryngelblum, 1999).

Ryngelblum (1999) não se manifesta tão otimista quanto aqueles que acreditam que com este novo padrão de relacionamento ambas as partes só têm a ganhar, na medida em que a desconfiança mútua cederia lugar à lealdade, ao conhecimento e a troca de experiências. Para ele, é a relação dos custos que permite e justifica que ambas as partes trabalhem conjuntamente para o benefício mútuo e não com uma postura de desconfiança. Para Handy (1997), a terceirização não é algo desejável ou necessário, mas é simplesmente um fato, uma resposta racional à acirrada competição internacional e à recessão econômica mundial. A tendência à terceirização de serviços pelas empresa, sem dúvida, é inegável, visto que desponta como mais uma forma de economizar custos, aumentar a flexibilidade e responder à crescente competição internacional.

Leria e Saratt (1996) citam como um exemplo de sucesso de terceirização a empresa Riocell. Produtora de celulose e papel, enfrentava, no início dos anos 80, problemas como o inchaço no quadro de funcionários e a ausência de agilidade. Desde então, a empresa iniciou o processo de terceirização reduzindo seu quadro para menos de 1.000 funcionários, em meados dos anos 90. Consta que cerca de 1.000 pessoas, dentre elas antigos funcionários, abriram novas empresas engajando-se no processo de terceirização. Conforme os autores, 70% dos serviços da empresa vêm sendo realizado por terceiros, considerados parceiros pela Riocell.

A Riocell também foi pioneira ao implantar a terceirização no setor de RH, originalmente considerado um setor de controle das empresas e que guarda informações sigilosas. A empresa passou a contar com diversas prestadoras de serviços para a atender às diferentes atividades do setor de RH, deixando sob controle interno apenas a qualidade do serviço prestado.

Outras pesquisas reforçam a idéia de que, a partir da década de 90, tem havido um forte investimento na estratégia da terceirização por parte das empresas brasileiras. Leiria e Saratt (1996) citam a pesquisa realizada em São Paulo, pela Coopers & Lybrand em 1992, mostrando quais os serviços que estavam sendo terceirizados pelas empresas.

Dentre as 67 empresas pesquisadas, 55% terceirizavam o restaurante e o serviço de limpeza; 46% o transporte de produtos; 36% a segurança; 32% a manutenção predial; 23% o transporte de funcionários; 18% os serviços jurídicos; 14% os projetos civis; 11% o serviço de recepção; 7% a comunicação social e 18% ainda terceirizavam outros serviços. Salientando-se que, nestes casos, os serviços eram totalmente repassados aos parceiros.

Entretanto, por se tratar de um processo de mudança organizacional, envolve conflitos e resistências, principalmente pela falta de previsibilidade que se tem em relação ao comportamento humano e suas reações diante de algo novo. Sendo assim, cabe citar uma pesquisa desenvolvida por Leite (1997), no Brasil, em 125 empresas, das quais 80% tiveram experiências com a terceirização. Foi constatado que os principais problemas enfrentados, foram: 42% resistência interna do pessoal técnico; 41% falta de capacitação do parceiro; 40% dificuldades com interfaces; 32% pessoal interno não sabe lidar com terceiros; 31% resistências internas; 31% perda de controle sobre a qualidade; 29% perda de controle sobre os prazos; 27% cultura do parceiro não se adapta ao padrão; 22% falta de idoneidade do parceiro; 16% reclamações trabalhistas; 12% perda do controle sobre os custos; 10% vazamento de informações confidenciais. Portanto, em primeiro lugar, aparecem as dificuldades interpessoais e em segundo, a perda do controle administrativo.

Almeida e Silva (1999) realizaram uma pesquisa com 12 das 18 maiores empresas mineiras do ano de 1997, segundo a listagem Maiores e Melhores de 1997, da *Revista Exame*. Com base neste estudo concluíram que, mesmo as empresas que avaliavam positivamente os processos de terceirização alertavam para os cuidados no que diz respeito à relação entre os contratantes e a prestadora de serviços. Esta relação deve ser

deve ser baseada no conceito de parceria e para tanto encontraram alguns pontos básicos a serem considerados como o acompanhamento e complementaridade de políticas entre ambas. Segundo a pesquisa, somente através do estabelecimento deste tipo de relação, as empresas poderão conseguir melhores resultados e maior competitividade via terceirização.

Leria e Saratt (1996) argumentam que terceirizar é buscar “ser excelente em sua excelência” e é este o lema que leva as empresas a vencerem o desafio da competitividade atual. Ao concentrar toda a sua energia na atividade-fim, a empresa estará gerando maior agilidade, maior produtividade e qualidade no produto final, podendo assim atender às exigências de competitividade nos mercados interno e externo.

Para Ferreira (1994), o principal motivo que leva uma empresa a adotar a terceirização como estratégia é a focalização de suas atividades nas etapas da cadeia produtiva, acreditando que, ao voltarem-se para sua atividade principal, serão mais competitivas. Associadas a esta, encontram-se outras motivações, que podem estar presentes na tomada de decisão e, muitas vezes, podendo ter maior peso, como é o caso da redução de custos, redução da folha de pagamento, enxugamento da estrutura organizacional e desmobilização sindical. Uma terceira classe de motivos seria que a terceirização leva à melhora da qualidade, ao aumento da produtividade, bem como ao lançamento da empresa em novos mercados. O lançamento de novos produtos, por sua vez, facilita o uso de novos processos e leva a empresa a acompanhar uma tendência mundial. Porém, como toda estratégia, a terceirização também apresenta vantagens e desvantagens em sua implantação, cabendo à organização saber avaliar a real necessidade e aplicabilidade de tal estratégia.

Para Brasil (1993), as vantagens da terceirização são o enxugamento na estrutura, a redução de custos e o aumento da produtividade, gerando o conseqüente aumento dos lucros. Já o incentivo à formação de grandes empresas contratantes, diminuindo o poder de barganha das contratadas, bem como o grande número de fornecedores a serem

gerenciados seriam as desvantagens dessa estratégia. Rezende (1997) argumenta que a concentração da empresa em seu *core business*, além de ser uma pressão mundial, também leva a organização a usufruir de serviços especializados por parte dos terceiros, ganhando em qualidade. Outro aspecto importante é que a terceirização de alguns setores facilita a flexibilização da produção, tendo em vista a gama de fornecedores que se apresentam. Por outro lado, ressalta como sendo as principais dificuldades para o sucesso das terceirizações o estabelecimento de parcerias, a resistência interna e o gerenciamento dos fornecedores.

John Hendry (1997) salienta que a organização em rede pode se tornar vulnerável a longo prazo e sacrificar a transmissão de sua cultura. Para cada ganho a curto prazo, pode haver uma potencial perda de capacidade no futuro, além de afetar na transmissão da cultura corporativa, resultando numa ameaça à habilidade da empresa em aprender e nutrir suas competências essenciais. A lógica das empresas tem sido simples, se a contratação de serviços externos for mais barata, o melhor é terceirizar. Porém os dirigentes das empresas parecem não perceber os riscos e custos desta estratégia. Com isso, não quer dizer que Hendry desacredite da terceirização, mas aconselha que a empresa não a leve longe demais, ao contrário, busque um novo equilíbrio organizacional. Segundo ele, o que se perde com a terceirização não é passível de mensuração e talvez imperceptível a curto prazo. No momento em que a empresa muda seu relacionamento com os prestadores de serviço funcionais e passa a ser contratante em vez de empregadora, ou mesmo se passa a designar certas funções como não centrais, está isolando tais funções da cultura corporativa. A transmissão da cultura corporativa depende das pessoas, suas vivências e experiências como integrantes de um grupo, sendo repassada de geração em geração. Certamente os fornecedores terão informações suficientes acerca da contratante, podendo desenvolver um trabalho eficaz no plano formal, mas não terão a experiência e a compreensão informal que são compartilhadas pelos membros de uma organização e que ajudam a manter o trabalho na direção certa.

Se, por um lado, a terceirização gera maior agilidade para a empresa, por outro,

pode estar perdendo outro tipo de flexibilidade, aquele que provém da conscientização e do conhecimento. Quanto maior for o foco no centro, menor será a percepção dos acontecimentos periféricos. Sendo assim, significativas mudanças no mercado que podem estar afetando uma função mais periférica podem custar a ser percebidas pela organização.

Bernstorf (1999) avalia aspectos comportamentais relacionado à implementação da estratégia de terceirização. Ressalta que os sindicatos e a cultura são aspectos externos que interferem na terceirização dos serviços de uma empresa. O sindicato, geralmente adotando uma postura contrária, alega que a terceirização gera aumento de desemprego e redução salarial, além de estimular a descentralização dos trabalhadores, tendendo a desmobilização e conseqüente perda de poder da classe. A cultura é apontada como um aspecto, muitas vezes, negativo para o sucesso das terceirizações, já que, por um lado, existe uma forte crença que empresas pequenas não podem fazer melhor que as empresas grandes e, por outro, existe a dificuldade de adaptação da terceira em relação ao *modus operandi* da contratante. Entretanto, para os adeptos desta prática (Leiria 1996, Giosa 1997, Ferreira, 1994, entre outros) a mistura de culturas pode servir como uma complementaridade uma da outra. No caso dos sindicatos, ainda há, falta de esclarecimento acerca do tema.

Na verdade, a terceirização envolve também aspectos internos à organização que precisam ser muito bem adequados para que se alcance os objetivos almejados pelas empresas. Segundo Biernstorf (1999) um destes aspetos é a resistência interna, que pode ser marcada pela sonegação de informações e pelos boatos que levam a um estado de ansiedade que pode atrapalhar o estabelecimento da parceria. O medo do desemprego é outro fator que interfere na implantação da estratégia, bem como a perda de benefícios que as empresas garantem aos trabalhadores efetivos. Segundo Hendry (1997) uma forma de tentar resolver este dilema – pesar os prós e contras na hora de optar pela estratégia - é associando a terceirização ao conceito de competência central. É preciso que a empresa analise seus processos em função do valor agregado e distinguindo entre atividades em que a coordenação é crítica (que são centrais) e aquelas que se ajustam à autonomia. Cabe

salientar, porém, que se trata de um conceito mais ligado ao lado informal da organização. Sendo assim, uma competência central⁵ não pode restringir-se a uma função ou divisão específica, portanto a escolha de empresa deve ser muito criteriosa neste sentido.

Percebe-se que a maioria dos pontos abordados até o momento traduz o ponto de vista da empresa que opta pela terceirização como estratégia para atender a necessidade de ser mais flexível e competitiva perante o mercado internacional. E quanto aos terceiros? Quais são as perspectivas deles que estão no outro lado da relação?

Para os terceiros, ou fornecedores como são chamados, o contexto é bem diferente, a terceirização é vista como inevitável e não mais como uma escolha estratégica. Primeiramente, a terceirização traz consigo o desemprego, pois não há possibilidade de todos os que foram dispensados virem a se tornar empreendedores, integrando-se neste novo modelo. Além disso, os terceirizados sofrem a redução salarial e a forte concorrência entre seus pares. O aumento de pequenas e microempresas leva ao risco da degradação do trabalho, tendo em vista que há uma forte desregulamentação neste meio (Martins, 1994).

Na verdade, essa nova organização do suprimento é uma criação “de cima para baixo” das grandes empresas para seus fornecedores, não podendo deixar de gerar uma relação de poder entre a contratante e seu contratado. Um exemplo do poder desigual na relação é quanto à manutenção da parceria, que depende exclusivamente do comportamento exemplar, ou seja, do atendimento excelente do fornecedor para com a contratante. Os fornecedores, por sua vez, buscam burlar as regras estabelecidas e muitas vezes tentam barganhar com a possibilidade de trancar o suprimento à contratante, corroborando novamente para a desigualdade da relação entre parceiros e desestimulando a confiança mútua.

⁵ Segundo C.K. Prahalad e Gary Hamel (1997), a competência central é derivada do conceito de competência essencial. Eles argumentam que a competência central de uma empresa se encontra no todo e não nas partes, e que essa competência central deve ser nutrida em busca de sucesso competitivo e pode ser facilmente destruída quando uma organização for desagregada em unidades

No que diz respeito ao contexto brasileiro, diversos aspectos vão ao encontro com o que vem sendo descrito até então. Segundo Batista (1994) no Brasil o conceito de terceirização ainda está muito associado ao antigo conceito de prestação de serviços, dificultando a diferenciação de ambos e interpretando os processos de terceirização como uma reedição neocapitalista da antiga prestação de serviços. Como no caso do trabalho a domicílio, que trata-se de uma forma de subcontratação que gera dependência do prestador ao seu cliente e estimula a desregulamentação e precarização do trabalho (Ruas, 1994).

Outros aspectos que devem ser lembrados são as mudanças nos relacionamentos interpessoais, quando as pessoas deixam de ser empregadas e tornam-se terceiros, ou mesmo quando suas funções passam a ser consideradas não centrais. Isto pode ser traduzido como uma reação das pessoas envolvidas de não participarem mais da tribo, ou pelo menos não de sua parte vital, resultando num sentimento de rejeição. Tal sentimento gera a diminuição da motivação, por mais que se venha pregando que é uma forma de libertar os indivíduos das amarras da organização deixando-os com espaço para criarem e investirem na carreira e no planejamento do futuro (Hendry, 1997).

Segundo este autor, ao dar a seus funcionários um alto nível de apoio material e emocional, uma empresa pode gerar um senso de comunidade e de entrosamento, estimulando seus empregados a servi-la melhor. A questão da estabilidade pode tornar-se contraditória: por um lado, sabe-se que a segurança no emprego dentro do contexto da organização tradicional pode gerar preguiça e ineficácia, em comparação com a energia e eficácia dos prestadores de serviço terceirizados; por outro lado, a insegurança pode provocar distorções e erros, bem como inibir o questionamento e aprendizado.

Para Faria (1994), a palavra virou moda e com falso significado, salientando que na sociedade brasileira há duas modalidades de terceirização: a primeira que pressupõe a

autônomas de negócios que formem entidades separadas contratualmente.

parceria, está associada a tecnologias gerenciais da qualidade, pensa no longo prazo e objetiva a satisfação do cliente; já a segunda forma, que objetiva os lucros a curto prazo, redução de custos e de mão-de-obra, mostra-se “bem mais ao gosto do atraso empresarial brasileiro”. Sendo assim, passa a ser mais um modismo que as empresas adotaram, como tantas outras estratégias, na busca de flexibilização, modernização e competitividade. Nestes casos, corresponde-se a visão dos sindicatos que consideram a terceirização como sinônimo de desemprego, competição entre os pares, tendo em vista que gera uma elite entre os trabalhadores (aqueles que têm vínculo com a empresa), relegando os terceirizados ao segundo plano, precarizando as condições de trabalho (Batista,1994). Cabe à organização buscar um equilíbrio dinâmico que lhe permita atingir os objetivos do momento e responder ao longo do tempo às novas situações e circunstâncias. O fator crítico é o equilíbrio entre a eficiência, meta da terceirização e o aprendizado, que depende da cultura e da comunidade e é igualmente essencial para sobrevivência a longo prazo. Para Bernstorf (1999, p.6) “A decisão estratégica mais importante parece estar em acertar o momento e o conteúdo da terceirização, preparando e contextualizando o ambiente organizacional e coordenando-o com certa flexibilidade e previsibilidade”.

Finalizando, há muitas facetas a respeito do tema abordado, sendo necessário atentar para o ambiente em que se verifica a terceirização e sob que ângulo (empresa, sindicato, trabalhador) está sendo analisada. Dessa forma, dependendo do ponto de vista adotado, a terceirização tanto pode ser vista como uma estratégia ou até mesmo como uma armadilha.

4 O NOVO PAPEL DO RH

Tendo em vista que a ARH está inserida na organização e esta tem sofrido constantes mudanças ao longo da história, faz-se necessário iniciar por uma breve retrospectiva da evolução das empresas no último século. Chiavenato (2000) considera que durante este século as empresas passaram por três etapas distintas, cada uma delas exigiu uma estrutura organizacional e uma cultura empresarial distintas. A primeira, era industrial clássica, foi marcada por um ambiente empresarial estável, previsível, com uma estrutura organizacional hierárquica, centralizadora e piramidal. A segunda, era industrial neoclássica (pós anos 50), é caracterizada por ser um período de transição, com um forte desenvolvimento tecnológico. A estrutura organizacional passa a ser mista, oscilando entre a ênfase interna nas funções organizacionais e a ênfase externa no produto oferecido pela empresa, quando se inicia a globalização da economia, introduzindo conceitos como qualidade total, competitividade e produtividade como forma de sobrevivência empresarial. Atualmente, vivencia-se a era da informação, na qual o conhecimento passa a ser a ferramenta administrativa mais importante. Desde então a hierarquia vem sendo substituída pelas redes internas, interligando estreitamente grupo de pessoas, sempre na busca de agilidade, rapidez de informação, visando garantir a competitividade.

Concentrando-se na era atual, percebe-se que a estruturação do trabalho nas organizações modernas, incrementado pelo impacto da tecnologia e da globalização, vem possibilitando uma focalização sobre o novo papel da Área de Recursos Humanos (ARH).

É preciso relembrar que as empresas tem sua origem nas pessoas, que o trabalho é processado por pessoas e que o produto final é destinado para as pessoas. O componente essencial das organizações são as pessoas (Orlickas, 1998).

Por muito tempo o capital financeiro foi cultuado como o principal recurso para as empresas, apesar delas serem basicamente constituídas por pessoas. Sendo assim, as organizações não sabiam como administrar seus recursos humanos adequadamente e com isto estimulavam nas pessoas um comportamento acomodado, com baixo desempenho, sem criatividade, rotineiro, podendo gerar, em algumas situações, ineficiência e ineficácia, concomitantemente (Chiavenato, 2000). Tendo em vista as transformações estruturais das sociedades, provocadas pela globalização e, ao se falar no caso do Brasil, onde a inserção na nova conjuntura mundial provocou mudanças estruturais e instabilidade conjuntural, as adaptações organizacionais são urgentes, criando desafios para os gestores de Recursos Humanos (Pimenta, 1999). Frente ao novo contexto, a existência de qualquer pessoa, tarefa, atividade, processo, função ou área dentro da empresa só será justificada pela criação de valor para a organização.

É necessário lembrar como a Área de Recursos Humanos estruturou-se para que se possa entender de onde vêm os atuais posicionamentos dos gestores e das organizações. A partir de Elton Mayo e Kurt Lewin, com a Escola de Relações Humanas na década de 20, foi introduzida uma abordagem mais humanística sobre as relações entre pessoas e a organização. Foi então que os administradores passaram a observar os aspectos psicológicos e sociológicos da organização, utilizando novos conceitos relacionados a grupos, liderança e relacionamentos interpessoais. A Escola das Relações Humanas foi o marco para a evolução das rotinas de registros e controles do Departamento de Pessoal à Área de Recursos Humanos que seria mais orientada para seleção, cargos e salário, treinamento, benefícios e serviço social (Orlickas, 1998).

Nos anos 30 e 40, com crescimento do movimento sindical, passou a ser necessário que as organizações contassem com uma pessoa que se relacionasse de forma

eficaz com os sindicatos. Esta foi uma época marcada pelo modelo industrial de relações humanas, cujo enfoque estava nas regras do trabalho. Nas décadas de 60 e 70, ocorreu nova mudança de proporções no departamento de pessoal devido aos processos trabalhistas e às multas aplicadas sobre as empresas, fazendo com que elas passassem a ser mais criteriosas e cuidadosas no processo de seleção e admissão. Este período poderia ser chamado de era do modelo de investimento para os recursos humanos. Aos poucos, os departamentos de recursos humanos foram utilizando o conhecimento científico acerca do comportamento humano como forma de configurar suas práticas e sistemas (Mohrman Jr. e Lawler III, 1995; Milkovich e Boudreau, 2000).

Na década de 80, os salários dos executivos da área de RH elevam-se, revelando mais valorização do profissional e da área. Inicia-se o modelo de envolvimento, que como já diz o nome, busca o envolvimento dos empregados por meio de enriquecimento das funções, trabalho em equipes, confiabilidade e objetivos mútuos (Mohrman Jr. e Lawler III, 1995; Milkovich e Boudreau, 2000).

Empresas tradicionais ainda mantêm a denominada Administração de Pessoal, mais burocratizada e enfatizando aspectos legais, isolando-se das demais áreas e criando um monopólio, como se sua especialidade fosse algo inviolável, que não pudesse ser compartilhado com as demais áreas. Na verdade tal postura, é um meio de proteger e assegurar a pequena parcela de poder que elas detêm, já que a idéia de compartilhar a gestão de Recursos Humanos com as demais áreas e assumir o papel de consultoria interna, pode representar perda de status. No entanto, esta forma de administrar recursos humanos tende a perder espaço nas organizações que buscam modernizar-se, adotando abordagens mais críticas e enfatizando a valorização das pessoas e do conhecimento (Chiavenato, 2000; Orlickas, 1998).

No Brasil, o desenvolvimento da área de RH está associado ao estabelecimento da indústria automobilística, a qual importou tecnologias que permitiram a operacionalização de subsistemas de RH. Também é desta fase a preocupação com a eficiência do

desempenho. Sendo assim, em meados da década de 60 é instituída a função do Gerente de Recursos Humanos e de Relações Industriais. Entretanto, a evolução do RH reflete o padrão das relações vigentes na administração, o qual prevê que o empregado deve estar motivado para atender aos interesses da organização, sem considerar motivações e iniciativas próprias. Neste caso, cabe ao Gerente de RH administrar estes conflitos. Anteriormente, a estratégia do RH era voltada a defender o poder que era exercido de forma autoritária. Era responsabilidade do RH manter a ordem e disciplina entre os empregados. Posteriormente, passam a ser valorizados o bom relacionamento e a flexibilidade ao se tratar da relação empregado/ empregador (Almeida et al., 1993).

Atualmente, a área de recursos humanos assume papel de grande importância na construção de empresas mais eficientes, posicionando-se como essencial para o sucesso do negócio. Sendo assim, tem enfrentado importantes desafios para contribuir que as empresas se mantenham competitivas. A competitividade global impõe que ARH gerencie constantemente as mudanças dos mercados interno e externo. As organizações pressionam para que todas as áreas procurem eficácia e atuem estrategicamente (Mohrman Jr. e Lawler III, 1995). Pode-se dizer que as empresas começam a deixar de lado a visão reducionista de que as pessoas apenas geram custos, passando a atentar para o fato de que o investimento em pessoas poderá trazer retorno (lucro) à organização (Chiavenato, 2000).

Vários autores abordam as interferências dos acontecimentos atuais e de como a ARH tem se posicionado frente a isto. Para Mohrman Jr. e Lawler III (1995), existem seis importantes desafios que a ARH vem enfrentando. O primeiro seria a busca pela vantagem competitiva em relação à concorrência, levando as organizações a se reestruturarem e mudarem de foco, enfatizando a qualidade total, produtividade e atendimento ao cliente. Neste sentido há duas maneiras para que a ARH possa contribuir: reduzindo custos e/ou agregando valor. O segundo desafio seria o de administrar mudanças para manter a empresa no cenário internacional. Mudanças estas que dizem respeito a estrutura organizacional, planejamento estratégico, estilos administrativos e abordagens que visem

envolver mais os empregados. O terceiro desafio está associado à explosão de novos conhecimentos que têm instigado os profissionais que queiram se tornar verdadeiros administradores de RH. O quarto, diz respeito às novas tecnologias que têm pressionado os profissionais da área para que utilizem sistemas *on-line*. O quinto desafio apontado seria referente às questões legais que o RH tem enfrentado, que estão aumentando em função da reestruturação que vem acontecendo. E por último, os autores apontam para o novo perfil dos empregados, instigando a ARH criar programas inovadores de recrutamento e seleção, bem como de treinamento e desenvolvimento.

O setor de Recursos Humanos vem sofrendo modificações, sendo necessário redefinir sua missão, visando preparar as pessoas para atuar no novo contexto de flexibilidade, e adaptação às constantes e rápidas mudanças (Nogueira et al., 1999). Conforme Almeida et al. (1993), a velha empresa era aquela, da época industrial, em que o recurso estratégico era o capital e o objetivo era aumentar os lucros. Em contrapartida, na era da informação, o recurso estratégico passa a ser o conhecimento e a criatividade e somente através das pessoas se terá acesso a esses bens. Por isso, o capital humano é considerado o bem mais precioso das empresas da nova era.

Segundo Almeida et al. (1993), a nova missão da Gestão de RH é a de promover o empenho coletivo de trabalho. Faz-se necessário ajudar os empregados a descobrirem quais seus interesses de realização para proporcionar que trabalhem para alcançá-los. Assim, o RH torna-se responsável por promover o encontro de interesses de diversos segmentos como empregados, empregadores e clientes. Além disto, Ulrich (1998) também propõe que haja um redirecionamento do foco de RH, voltando às práticas deste setor para fora da empresa, para o consumidor, ou seja, para a cadeia de valor onde a empresa está inserida. Até então os profissionais de RH enfatizavam a constituição de um RH para dentro da empresa. Atualmente, só isto não basta, as práticas internas devem se aplicadas para os fornecedores e consumidores, consolidando-se como mais um desafio da atualidade.

A nova realidade espera que o setor de RH continue fazendo o que era de sua responsabilidade e ainda assuma novas demandas. Portanto, para alguns autores, como Lawler III e Galbraith (1995) e Carneiro (1999), o desafio da área de RH é fazer o antigo e o novo de forma eficaz e sem perder de vista os custos. Sendo assim, precisa-se investir em uma revisão de como as coisas vinham sendo feitas, com a intenção de obter ganhos de tempo e custo. O setor de RH necessita de sistemas mais sofisticados para poder atualizar-se. São necessários investimentos em novas tecnologias de informação, as quais podem proporcionar um novo visual para o tradicional papel de RH. As relações industriais também precisam ser revistas na medida em que há uma tendência voltada às organizações em rede. Neste caso o RH poderá localizar-se em um dos nódulos da rede. O setor de RH tende também a compartilhar seus conhecimentos com as outras áreas como forma de interagir na busca por resultados.

Desta forma, a nova administração de RH denota estar apoiada no trabalho em equipes, fomentando as lideranças e estimulando o envolvimento das pessoas com a empresa. Atuando como uma função de *staff*⁶, necessita apoiar a implantação de estratégias, assessorar as mudanças e facilitar o processo de aprendizagem organizacional. Por tudo isto, considera-se que o RH poderia investir na descentralização, podendo assim, focalizar-se no “cliente”, repassando algumas de suas atividades tradicionais para entidades externas (Lawler III e Galbraith, 1995 e Carneiro, 1999).

Ulrich (1998) comenta que a nova realidade se contrapõe a antigos mitos em relação a ARH os quais impediam que o RH fosse considerado uma profissão. Para se trabalhar em RH, havia uma visão de que era necessário que se gostasse de pessoas, visto que era o departamento que lidava com o lado maleável da empresa, não precisando assumir muita responsabilidade. Sendo assim, não se preocupava com o lucro e gerava grande custo para a organização. A missão do RH era de polícia política e de patrulha da saúde e felicidade. Hoje, o autor considera que não há mais espaço nas empresas para

⁶ A nova organização de *staff* representa na realidade um retorno ao velho papel de *staff*. Autores como Fayol (1949) retratam o *staff* como provedor de aconselhamento e serviço à organização de linha,

esta postura, o setor de RH precisa criar práticas que tornem os funcionários mais competitivos, atentando para teorias e pesquisas científicas. Os profissionais de RH necessitam dominar conhecimentos para que possam traduzir seu trabalho em desempenho financeiro, agregando valor à organização. O gestor de RH tende a auxiliar os gerentes a envolverem seus funcionários no que diz respeito às políticas de RH.

Enfim, a nova realidade busca profissionais de RH que sejam ao mesmo tempo provocadores, desafiadores e encorajadores. A partir deste novo perfil, os profissionais de RH poderão responder a três papéis de RH: primeiramente, o RH estratégico que diz respeito ao processo de vincular as práticas de RH à estratégia empresarial; a estratégia de RH seria o segundo papel, que está voltado ao desenvolvimento de uma proposta de RH (missão, valores, objetivos); e terceiro a Organização de RH, que refere-se ao processo de diagnosticar e melhorar a função de RH (Ulrich, 1998).

Chiavenato (2000) constata que grandes empresas de países desenvolvidos, bem como as suas subsidiárias no Brasil, estão adotando novas tendências quanto à ARH. A princípio, é proposta uma nova filosofia de que as pessoas passem a ser consideradas seres humanos e não simples recursos empresariais, entendendo que é necessário administrar as pessoas como se elas fossem parceiras do negócio. Percebe-se o enxugamento da área de RH, já que se propõe a seus profissionais que mudem suas atribuições, agregando novas atividades. Seguindo este rumo, a tendência é de transformar o setor em uma área de consultoria interna. Desta forma, os consultores auxiliariam as demais áreas e passariam determinadas decisões e ações para os outros gerentes. Segundo o autor, a ARH passaria a se identificar com o negócio da empresa, ligando-se ao planejamento estratégico e trabalhando para alcançar os objetivos organizacionais. A ênfase está nas práticas participativas, na utilização de mecanismos de motivação e realização pessoal e adequação das práticas de RH às diferenças individuais, sempre voltando-se para o cliente, seja ele interno ou externo. Todas estas tendências seriam destinadas a agregar valor à empresa, do mesmo modo que preparariam as pessoas para o

responsável pela gestão dos negócios (Lawler III e Galbraith, 1995).

futuro, investindo na gestão do conhecimento.

No que diz respeito aos processos de ARH, estes continuam sendo os mesmos, o que difere é a forma como vêm sendo elaborados e executados, bem como a interferência que um acarreta em relação ao outro e o quanto são estratégicos para o sucesso do negócio. O processo de provisão de RH é relativo à busca de recursos humanos no mercado e seu ingresso à organização; a aplicação é o processo que posiciona as pessoas nos cargos dentro da empresa; a manutenção inclui a remuneração, benefícios e relações trabalhistas; o processo de desenvolvimento refere-se ao aperfeiçoamento e melhoria das qualificações, objetivando o crescimento profissional das pessoas e, por último, o processo de manutenção que cuida dos registros e controles de pessoal. Estes processos formam um processo global dinâmico. O constante desenvolvimento destes processos acarreta transformações da ARH na busca por uma atuação inovadora, criativa, tornando-se uma área aberta para a organização, sem a monopolização dos serviços (Chiavenato, 2000).

Perante o novo contexto, no qual as empresas precisam valorizar o conhecimento e qualificação de seus recursos humanos, tendo em vista as novas tecnologias e o acirramento da competitividade ocorre o que Wood (1992) define como o ressurgimento da ARH. Com as mudanças por intermédio da automação e novos métodos de produção, espera-se da empresa, além da qualificação e controle dos trabalhadores sobre o processo, que haja a redefinição de sua estratégia organizacional, principalmente no que se refere às políticas para gestão de recursos humanos (Fleury e Fischer, 1992).

Pode-se dizer que o setor de RH passa a ser estratégico devido à importância que assumiu na sociedade pós-industrial, com as novas fórmulas voltadas para obtenção de equipes criativas, motivadas frente aos novos objetivos das organizações. As pessoas passam a ser valorizadas, responsáveis por todas as decisões e acreditando que possam ser estimuladas para que adotem comportamentos condizentes com as atribuições que têm, cabendo à área de RH responsabilizar-se pela mediação entre empresa e empregado (Almeida et al. 1993). Deste modo pode-se dizer que,

A gestão de recursos humanos, portanto, ganha uma conotação estratégica, ao mesmo tempo em que se complexifica. Ela passa a servir como forma de canalização da produção e da força de trabalho para a construção de uma empresa voltada para a inovação, flexibilidade, criatividade, mudança e renovação, garantindo a competitividade no contexto instável. Ao mesmo tempo, vê-se na difícil tarefa de ter que lidar com aspectos tais como trabalho em equipe, subjetividade do trabalhador, cultura organizacional, dentre tantos outros, visando a consecução dos objetivos empresariais. (Veloso et al. 1999, p. 59)

Por outro lado, o que se percebe é um discurso pautado na importância crucial das pessoas, com uma gestão de RH estimulando as pessoas para aproveitarem ao máximo suas habilidades, criando um ambiente de máxima produtividade e assim se transformando na principal maneira de responder às demandas no novo mundo globalizado do trabalho, atuando como um setor estratégico do contexto empresarial. Os trabalhadores estratégicos são aqueles que atendem às demandas empresariais. O perfil do “novo” trabalhador centra-se em demandas específicas das organizações, deixando de lado uma análise mais profunda das condições econômicas e sociais, estruturais e conjunturais, vivenciadas por aqueles que lutam, que são incluídos ou excluídos do mercado de trabalho. Pimenta (1999) entende que o cenário atual privilegia a organização e suas transformações, sem se preocupar com as relações do homem com o mundo do trabalho. O novo discurso desconsidera, muitas vezes, uma análise mais global desta relação no mundo globalizado. Os trabalhadores são tidos como estratégico na medida em que atendem às demandas empresariais no espaço e tempo requeridos (Pimenta, 1999).

Quanto à realidade brasileira, ela ainda apresenta um panorama muito discrepante. Se, por um lado, existem organizações investindo maciçamente em tecnologias de ponta, mas sem investir em treinamento para desenvolver o potencial humano, por outro, ainda encontram-se empresas adotando formas tradicionais de administrar, voltadas à disciplina, ao controle, relegando os trabalhadores a segundo plano, apesar de fazerem um discurso do tipo “nossos empregados são nosso maior patrimônio”. No entanto, observa-se que as empresas brasileiras apresentam tendências modernizantes nas políticas de RH, quanto à

qualificação e estabilidade do quadro funcional, bem como desenvolvem estratégias para o comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais. Tais aspectos são observados em empresas que implementaram novas tecnologias e novos sistemas de gestão da produção (Fleury e Fischer, 1992).

Albuquerque (1999) busca identificar parâmetros básicos de um paradigma geral de políticas de RH que guardem coerência com os novos modelos de gestão da produção e da organização do trabalho, contribuindo para tornar as empresas mais competitivas. Sendo assim, propõe um modelo⁷ integrativo voltado para os resultados e que responda às demandas atuais. Para tanto, são necessárias mudanças estruturais na organização, bem como a elaboração de políticas de RH voltadas a atender a estas transformações.

Segundo Albuquerque (1999), a primeira premissa é em relação à qualificação e desenvolvimento dos empregados. Para serem competitivas, as empresas necessitam de um corpo funcional com alto nível de educação, formação e qualificação profissional. Desta forma, cabe às empresas assumirem uma parcela maior na educação e formação de seus recursos humanos, a exemplo do que vem ocorrendo em países desenvolvidos. O segundo aspecto a ser considerado é o estabelecimento de uma relação de emprego mais duradoura que não queira se equiparar à estabilidade de emprego existente no serviço público, nem à prática do mercado de trabalho de alta mobilidade e rotatividade de mão-de-obra. O emprego a longo prazo é condição para a criação de equipes engajadas. As pessoas necessitam se sentir valorizadas como participantes de um grupo e não como simples peças substituíveis a qualquer momento. Outra premissa importante seria a tendência ao trabalho em grupo e com práticas de gestão participativas, de forma similar às experiências do Japão e Suécia. O estilo autocrático de gestão, a exemplo das organizações tayloristas, com sistemas conflituosos nas relações de trabalho, mostra-se ineficaz para a competitividade do contexto atual. Neste novo modelo, as relações com o

⁷“ Modelo é uma abstração da realidade que permite identificar as características distintivas do fenômeno estudado, embora sob riscos de generalização excessiva ou de simplificação e reducionismo. Entretanto, é abordagem extremamente valiosa nos casos de temas abrangentes e complexos, como o que aqui está sendo tratado” (Albuquerque, 1999, p. 223).

sindicato precisam estar orientadas para a busca de convergência de interesses entre empregados e administração, e não para a polarização de divergências e conflitos, como se via anteriormente.

Atentando para a realidade brasileira, Albuquerque (1999) ressalta que seria necessário uma mudança cultural anterior à tentativa de implantar modelos, como os acima descritos, pois eles pressupõem conhecimentos e habilidades novos bem como mudanças de hábitos, valores e atitudes. De qualquer maneira, o que se percebe é que, para todas as vertentes, o RH aparece como estratégico, tanto na perspectiva de sua transformação em aspecto crucial da administração, como na proposição de mudanças mais radicais e significativas dos processos de gestão que contemplem uma nova postura e um significado diferenciado para os indivíduos e sua relação com o mundo organizacional do trabalho (Pimenta, 1999).

Voltando-se ao novo perfil do Gestor de RH, que busca engajar-se neste contexto de competitividade e mudanças para ARH, percebe-se que os desafios e mudanças também estão iminentes. Ulrich (1998) observa que o novo perfil dos profissionais de RH abrange múltiplos papéis operacionais e também estratégicos. Para que possam adicionar valor à empresa, os profissionais de RH precisam desempenhar papéis cada vez mais complexos e, às vezes, paradoxais, quando assumem responsabilidades tanto por metas qualitativas como quantitativas no curto e no longo prazo. As atividades estendem-se da administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) à administração de pessoal. Sendo assim, os profissionais de RH poderiam ter quatro papéis principais: administração de estratégias de RH; administração da infra-estrutura da empresa; administração da contribuição dos funcionários e administração da transformação e da mudança. O resultado da administração das estratégias é a realização dos objetivos empresariais. As práticas de RH precisam se ajustar às estratégias empresariais, definindo o profissional como um parceiro estratégico. Para o autor, criação de uma infra-estrutura organizacional tem sido uma tarefa tradicionalmente destinada à ARH e se for bem-

sucedida continua adicionando valor para a empresa. Quanto ao papel de administrador da contribuição dos funcionários, significa que os profissionais de RH precisam tornar-se defensores dos funcionários, sendo ativos e agressivos no desenvolvimento de capital intelectual, o qual é a fonte crucial de valor da empresa. O papel de administrador da transformação e da mudança diz respeito à necessidade dos profissionais de RH serem guardiães e catalisadores culturais e auxiliares no processo de identificação para implementação de mudanças.

Ulrich (1998) ainda ressalta que as empresas tendem a valorizar mais os papéis de parceiro estratégico e de agente de mudanças, em contrapartida desvalorizando os papéis de especialista administrativo e defensor dos funcionários por serem tarefas mais tradicionais e tidas como ultrapassadas. Porém, o autor discorda deste procedimento argumentando que a soma de todos estes papéis geram o parceiro empresarial desejável para a função de RH, uma vez que todos eles, de alguma forma, contribuem no alcance das estratégias empresariais e geram algum valor ao negócio. Por outro lado, o autor também entende que, para o sucesso da estrutura de múltiplos papéis, é necessário que o profissional equilibre a tensão inerente a ser, de um lado, parceiro estratégico e, de outro, defensor dos funcionários. A resolução deste conflito exige que todas as partes – RH, direção e funcionários - reconheçam que os profissionais de RH podem representar todas as três instâncias ao mesmo tempo. E quanto aos papéis de especialista administrativo e agente de mudanças, os quais também se opõem, mas podem ser equilibrados com a percepção de que uma empresa não pode apenas pensar em mudanças e inovações deixando de lado as rotinas e atividades burocráticas inerentes ao bom desempenho de uma organização (Ulrich, 1998).

Outro conceito para o novo perfil do profissional de RH é o de Consultor Interno. Segundo Orlickas (1998) esta é uma forma de agir multidisciplinarmente que funciona como *link* entre o cliente interno e o RH corporativo. Em linhas gerais, o consultor é um facilitador que efetua levantamentos e diagnósticos, propõe soluções, oferece sugestões, opiniões e críticas. Orlickas (1998) acredita que muitas empresas já trabalhem com este

perfil, mesmo sem saberem identificá-lo. Esta seria uma forma de desburocratizar, descentralizar a ARH e de voltar-se as reais necessidades do cliente interno, que hoje é visto com maior importância para o sucesso das empresas. Este perfil destaca-se por seguir a tendência à multifuncionalidade, já difundido em outros setores das organizações. O profissional de RH que antes atuava de forma mais restrita, passa a ter sua atuação extremamente fortalecida e ampliada ao assumir a função de consultor interno.

Assumindo a função de consultor interno, o profissional de RH passa a ser um agente de mudança, assessorando os clientes internos nos processos de mudanças, comprometendo-se com os resultados do trabalho e, assim, envolvendo outras pessoas para este fim. Ele necessita estar bem informado em relação aos acontecimentos externos à empresa, precisa buscar neutralidade em relação aos problemas enfrentados ao longo dos processos, adotando postura de analista em relação aos fatos. Portanto, faz-se necessário que esteja em constante procura por maior qualificação e crescimento profissional e, acima de tudo, que desenvolva um perfil de negociador, pois esta é sua função ao interagir nas diferentes áreas da organização (Orlickas, 1998).

Diante de todas estas abordagens acerca da ARH e do perfil de seus profissionais pode-se dizer que,

...aqueles que afirmam que os recursos humanos podem ser ignorados, a medida que sejam criadas as organizações virtuais, sem fronteiras e globais do futuro, podem conceber uma morfologia organizacional sofisticada, mas esta carecerá de infra-estrutura suficiente para se sustentar. Os sistemas de recursos humanos dotam as organizações de ferramentas que elas necessitam para garantir que as pessoas, processos e práticas sejam comandados de modo a adicionar valor e produzir resultados. Os sistemas de RH precisam ser mantidos e constantemente aprimorados e alterados: será sempre necessário contratar e treinar pessoas; será sempre necessário criar e aprimorar processos; sempre se precisará estabelecer e transformar culturas (Ulrich, 1998, p. 281).

Concluindo, não há como se falar em homogeneidade, no contexto nacional, em relação à evolução da ARH, tendo em vista que, ainda hoje, há empresas atuando com

enfoques anteriores à Escola das Relações Humanas, bem como outras que se guiam por enfoques mais recentes de valorização do potencial humano, mesmo que seja apenas com a intenção de obter o sucesso da organização.

Dessa forma interessa a este trabalho verificar em algumas empresas que se escolheu para avaliar, se a terceirização tem gerado oportunidades de crescimento e desenvolvimento tanto para as organizações como para os seus funcionários, apesar de se tratar de tema contraditório. Se por um lado, encontram-se empresas com um discurso inovador, mas na prática adotando uma gestão tradicional, por outro, vê-se organizações que têm buscado a modernização, sem levar em conta aspectos importantes que eram praticados anteriormente.

5 TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE RH

Tendo em vista as atuais necessidades de mudanças para ARH, na busca de agregar valor à organização e de contribuir para implantação da estratégia empresarial que está moldando-se a competitividade do mundo atual, pode-se dizer que a ARH está voltando-se ao modelo de alta flexibilidade, no qual a organização passa a ser uma rede de alianças, sem com isto dizer que a função de RH tenha desaparecido. Toda organização precisa ainda identificar, conquistar, desenvolver, remunerar e fazer prosperar seus recursos humanos, entretanto as organizações podem encontrar essa capacidade tanto dentro como fora da empresa, ou até nas mãos dos próprios administradores e empregados (Milkovich e Boudreau, 2000).

Davis (1992) defende que o executivo moderno precisa ser multifuncional, conhecer todas as áreas da empresa e atuar juntamente com seus pares. Esta multifuncionalidade, segundo o autor, diz respeito ao exercício de múltiplas e varias funções. Para atender às novas demandas de produtividade e competitividade, o dirigente de qualquer área deve tornar-se mais generalista; assumir novas e diferentes responsabilidades; adotar visão mais ampla do negócio; assumir postura empreendedora e terceirizar tarefas especializadas.

Seguindo este raciocínio, Davis (1992) entende que a ARH, nos moldes como

estava sendo administrado, deve ser “implodido”, pois cabe a cada um dentro da empresa gerir seu próprio pessoal. Cada um deve ser administrador de seu setor. O departamento de RH resumir-se-á a um profissional multifuncional o qual administrará seus terceiros. Tanto os subsistemas de RH (Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Administração de Cargos e Salários; Serviço Social e Benefícios) como as áreas tradicionalmente ligadas ao RH (Pessoal; Segurança; Limpeza e Conservação; Telefonia e outros) podem ser terceirizados, como forma de enxugar a estrutura.

Abordando de forma mais específica os subsistemas de RH, Davis (1992) argumenta que empresas em que o *turnover* é baixo, os funcionários envolvidos em recrutamento e seleção podem ser úteis em outras tarefas da área. Para ele, o ideal seria que todo o trabalho de recrutamento e seleção fosse realizado por empresas especializadas. Uma consultoria externa deixaria tempo livre para o pessoal interno envolver-se em outras atividades, geraria uma economia de espaço e tempo, conseqüentemente de custos também. Quanto ao treinamento e desenvolvimento, cabe à empresa desenvolver um bom treinamento de integração, onde a responsabilidade é de todas as áreas; os demais treinamentos poderão ser contratados externamente, salvo os treinamentos operacionais que são de responsabilidade dos supervisores da área especificamente. Assim, ao profissional de RH cabe a responsabilidade de coordenação de programas de desenvolvimento organizacional e gerencial. No que se refere aos benefícios concedidos aos funcionários, tais como ambulatório, farmácia, assistência jurídica, assistência médica e odontológica, entre outros, são todos serviços passíveis de terceirização.

Outros autores comentam sobre a terceirização no setor de RH. Ulrich (1998) acredita que a terceirização das atividades de RH tem sido uma experiência de muitas empresas na busca por redução de custos e por melhoria de qualidade nos serviços. Chiavenato (2000) cita o exemplo da empresa Riocell, que se tornou a pioneira na terceirização dos subsistemas de RH.

Partindo-se deste ponto de vista, a tendência seria que, na medida em que os gerentes de recursos humanos se envolvem na operação e na medida em que os gerentes de linha assumem mais responsabilidades de recursos humanos, haverá uma generalização de recursos humanos e a conseqüente diminuição dos gerentes de RH, visto que o *know-how* especializado tornar-se-á mais escasso, aumentando as oportunidades de terceirização. Em relação ao setor de RH, todas as atividades contínuas, tais como folha de pagamento, recrutamento e seleção, treinamento e outras podem ser realizadas por terceiros. Neste caso, pode-se falar em dois tipos de terceirização, uma realizada por meio de consultores e a outra, via prestadoras de serviços. Isto gera o crescimento da organização em rede e a necessidade de administrar e coordenar os relacionamentos com os terceiros, que passa ser um dos focos do gerente de RH, intermediando o contato entre o contratado e a organização (Mohrman Jr. e Lawler III, 1995).

Conforme a proposta de Galbraith e Lawler III (1995) a área de RH é um *staff*. Para serem competitivas, as companhias buscam dedicar-se ao seu foco central encontrando outras forma de suprir as demais áreas. Assim a terceirização passa a ser uma das opções para as funções de *staff*, uma vez que existe um concorrente externo para todas as suas atividades. Por causa dessa especialização, acredita-se que os fornecedores poderão executar atividades do RH (folha, seleção, treinamento) com maior qualidade e menor custo, deixando para a empresa contratante a incumbência de orientar e avaliar os fornecedores. Com o uso desta estratégia, a empresa ganha pela maior experiência que o consultor tem em relação ao especialista interno. Acredita-se que os consultores possam trazer perspectivas mais amplas para os problemas e passam ter tempo para dedicarem-se a uma análise mais profunda.

Analisando de forma mais profunda a estratégia de terceirização no setor de RH, pode-se dizer que trata-se de uma solução organizacional e administrativa para desenvolver o máximo de adaptabilidade para a empresa atender às necessidades do mercado com a consistência e a rapidez exigidas. Por outro lado, as tecnologias deslocadoras de mão-de-obra, redução de pessoal e o sistema de terceirizações se

convertem em trabalho precário e sem segurança. O centro dessa proposição fundamenta-se nas estratégias organizacionais e não numa mudança radical de um “novo” tratamento de Recursos Humanos das organizações (Pimenta, 1999).

Após abordarem-se aspectos quanto à terceirização e sua aplicabilidade no setor de RH, cabe ressaltar que um dos objetivos deste trabalho é o de avaliar se a terceirização do setor de RH possibilita uma maior especialização e/ou qualificação nos serviços prestados, bem como se há maior desenvolvimento e crescimento para as empresas e para os seus funcionários, com base nesta estratégia. Sendo assim, faz-se necessário apontar quais os critérios adotados para que se possa fazer tal análise.

Considerando-se que especialização significa dedicar-se a uma especialidade e que qualificação diz respeito a possuir os conhecimentos que atendam a tal especialidade, pode-se dizer que, ao adotar a estratégia de terceirização nos subsistemas de RH, a empresa estará buscando parceiros que sejam especialistas em seu negócio. Com isto, é esperado que o serviço apresente maior qualificação, devido ao maior acesso à informação e tecnologia que o fornecedor deve possuir. No caso de uma consultoria de recrutamento e seleção, por exemplo, pode-se imaginar que esta tenha acesso às melhores técnicas de recrutar pessoas com maior potencial e com o perfil desejado por seu cliente, tendo em vista que seus profissionais despendem grande parte de seu tempo para desenvolver esta atividade, além de possuírem os recursos mais adequados para isto.

No que diz respeito a crescimento e desenvolvimento, é preciso discriminar-se o que é crescimento e desenvolvimento para organização e para os funcionários e só depois analisar ambos, sob estes aspectos.

Pensando-se primeiramente na organização, crescer deve fazer parte do padrão mental da empresa e de todos os seus integrantes (Tichy, 2000). Atualmente o crescimento para as empresas passa a ser primordial, visto o contexto globalizado e extremamente mutável em que as empresas estão inseridas. Nesta nova era, as empresas devem ser

consideradas como um conjunto de habilidades que são constantemente elaboradas e desenvolvidas para serem aplicadas de acordo com as necessidades decorrentes das oportunidades do mercado (Chiavenato, 2000). Pode-se falar em uma busca constante de crescimento e desenvolvimento como a condição essencial para que elas sobrevivam. Kuppel et al (1999) apostam que as empresas que conseguirem crescer dominarão a gestão equilibrada de três horizontes de crescimento: ampliar e defender o negócio principal, criar negócios emergentes e ter opções viáveis. Para alcançarem o crescimento esperado, as organizações vencedoras devem optar por uma seqüência de passos que gerem novas capacidade e abram outras oportunidades. Por último, é necessário o estabelecimento de estruturas, processos e incentivos para fomentar o desenvolvimento, construindo uma organização orientada para o crescimento. Possivelmente seja neste ponto que se possa verificar se a estratégia da terceirização no setor de RH serve como uma ferramenta para fomentar o crescimento do negócio.

Ainda em relação ao crescimento das empresas, Tichy (2000) relaciona os caminhos a serem seguidos para que se alcance o crescimento: atendimento da demanda natural – quando o consumo dos produtos e serviços da empresa tende à expansão; aumento da participação no mercado, por meio de preço baixo/ alta produtividade, com ciclos de produção rápidos e alto retorno sobre o patrimônio; uso de tecnologia própria ou não; existência de canais de distribuição bem desenvolvidos, consolidados em um longo trabalho conjunto; abertura de novos mercados para produtos existentes; aumento do poder relativo da empresa no mercado já existente, por meio da aquisição de outras empresas, de alianças ou de integração vertical; expansão do mercado; uma nova segmentação do mercado e, por último, ingresso em segmentos de mercado adjacentes aos atuais.

As empresas que crescem apresentam um ambiente empresarial com pequenas unidades de negócio, ágeis e flexíveis, responsabilizando-se por seu próprio desempenho e geralmente com resultados superiores ao da grande organização. Há uma busca de equilíbrio entre a dinâmica dos pequenos grupos e a sinergia com o restante da

corporação. Portanto, essas empresas necessitam de líderes com alto nível de autonomia e sistemas de incentivo que estimulem o desenvolvimento, visto que crescer exige participação de empreendedores e, tendo em vista a escassez desse recurso, as organizações voltadas para o crescimento contratam talentos de outras empresa. Sabem também que a qualidade dos recursos humanos é fator-chave para o sucesso e, por isso, projetam e implementam um sistema de desenvolvimento de recursos humanos. Todo este ambiente é incentivado por programas de remuneração variável, mas acompanhado de rigor nas cobranças do cumprimento das metas estabelecidas (Kuppel et al., 1999). Possivelmente dentro desta estrutura voltada ao crescimento encontra-se aliada a prática da terceirização, principalmente ao se falar em unidades flexíveis.

Voltando-se ao aspecto do crescimento e desenvolvimento das pessoas, que consequentemente também levará ao crescimento da organização, pode-se abarcar diversos conceitos e autores. Já na década de 50, Chris Argyris (1968) desenvolveu estudos que tratavam do desenvolvimento da personalidade do ser humano e da sua dificuldade em atuar nas organizações, enquanto um ser completo (Personalidade e Organização). Posteriormente, Maslow (1975) pressupõe que as pessoas são impulsionadas à ação e têm interesse em crescer e em se desenvolver. Mais recentemente, com o advento da qualidade total e da nova visão empresarial de que, para responder à competitividade, é necessário trabalhar através das pessoas, a importância do crescimento e desenvolvimento das pessoas passa a ter outra conotação para os estudiosos.

Campos (1992) relaciona o crescimento humano com políticas de recursos humanos, as quais possibilitam o crescimento. Um de seus pressupostos básicos é de que a empresa necessita de um programa gerencial em que as pessoas sejam a *core competence*. E, para isto, algumas ações devem ser intensificadas como o aprimoramento dos processos de recrutamento e seleção, para garantir que, embora enxuto, o quadro de pessoal seja ótimo; intensificar os trabalhos para qualificação dos trabalhadores; definir uma política para manter as pessoas na empresa de modo que esta política se integre ao projeto de vida das pessoas; oportunizar que os funcionários tenham orgulho do trabalho e

defendam a empresa frente a adversidades. O autor compreende, que para serem competitivas, as empresas precisam contar com pessoas capazes e voltadas a tornarem a organização cada vez melhor.

Neste sentido, pode-se dizer que crescimento diz respeito ao valor agregado que as atividades realizadas podem gerar para as pessoa. Para Campos (1992), o crescimento está relacionado ao trabalho no qual se escreve, fala, ordena, mostra, inclui, etc., ao invés de mover, copiar, seguir, obedecer, etc. Crescimento do ser humano significa utilizar mais a mente e menos a força braçal. Porém, para que as pessoas possam crescer, é necessário que sejam preparadas e desenvolvam habilidades que acrescentem para seu crescimento. O autor ainda acrescenta que empresas voltadas para o “melhoramento contínuo”, propicia que as pessoas utilizem suas mentes, investindo na criatividade.

Com base nestes conceitos abordados, até então, busca-se analisar se a implementação da estratégia de terceirização nos subsistemas de RH propicia o crescimento e desenvolvimento das organizações e pessoas, tanto as usuárias dos serviços terceirizados como os fornecedores do serviço (terceiros). Para tanto utilizou-se a seguinte metodologia que se descreve no próximo capítulo.

6 METODOLOGIA

6.1 Delineamento

Adota-se neste trabalho a pesquisa do tipo multimétodo, englobando uma parte quantitativa e outra qualitativa na busca de alcançar os objetivos propostos. Segundo Neves (1998, p.7) “Métodos quantitativos e qualitativos não são mais vistos como procedimentos de investigação excludentes, mas como alternativas que se complementam no campo da pesquisa social empírica”.

Inicialmente, desenvolveu-se uma pesquisa de levantamento de dados⁸ do tipo *survey*, de cunho exploratório, para identificação de quais as empresas do setor metal-mecânico, com mais de 100 funcionários e associadas ao SINMETAL, adotam a terceirização como estratégia de gestão nos subsistemas do setor de RH.

Segundo Selltiz (1975), um estudo exploratório tem como função aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar posteriormente e de forma mais aprofundada e estruturada, sendo recomendado como um passo inicial em um processo de pesquisa. A *survey*, um dos métodos utilizados em pesquisa social,

⁸ A pesquisa de levantamento de dados foi desenvolvida em conjunto com outra mestranda que necessitava coletar dados acerca dos tipos de flexibilidade existentes nas empresa do setor metal-mecânico. Sendo assim, o questionário (anexo 1) apresenta uma parte sobre flexibilidade numérica e funcional, além da terceirização, a qual não foi considerada, uma vez que será tema de outra

caracteriza-se por um estruturado conjunto de dados desenvolvido com uma amostra superior a dois casos. A análise dos dados é feita através de uma matriz de dados, onde para cada caso são obtidos atributos das variáveis investigadas, possibilitando a posterior junção de todos os casos em um conjunto de dados estruturados. Este conjunto é denominado matriz de dados e é o elemento que distingue a pesquisa do tipo *survey* em relação a outros métodos. A *survey* busca descrever as características de um conjunto de casos, podendo também procurar entender as causas de um fenômeno por meio da análise da variação de uma determinada variável entre os casos. Normalmente para coleta de dados da *survey* utiliza-se o questionário por ser um modo fácil de assegurar um conjunto de dados estruturados (Vaus, 1993). Com base nos resultados deste levantamento de dados, que foram tratados estatisticamente através do programa Sphinx, escolheram-se duas empresas que tivessem um ou mais de seus subsistemas de RH terceirizados.

A segunda parte da pesquisa caracterizou-se por ser um estudo qualitativo/descritivo. Segundo Neves (1998), o estudo qualitativo consolidou-se como proposta metodológica alternativa a partir dos anos 80. Por apresentar um conceito, especificidade de ação e limites de investigação abrangentes, torna-se difícil expor uma noção mais ou menos clara do termo. No entanto, diferencia-se dos estudos quantitativos por não seguir uma seqüência tão rígida, por exemplo: a coleta e a análise de dados não são divisões estanques; não há necessidade de uma definição de variáveis tão específica; os recursos para definição da amostra podem ser aleatórios; e o relatório final também apresenta maior flexibilidade na exposição dos dados, que em relação a pesquisas quantitativas (Triviños, 1987). Trata-se de um estudo descritivo, tendo em vista os conhecimentos que se tinha sobre o problema a ser investigado e pela certeza do que iria ser medido e qual o método a ser utilizado (Selltiz, 1975). Além disto, pode ser considerado como descritivo por ter como objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade (Triviños, 1987).

Foram realizados dois estudos de caso. Trata-se de uma categoria de pesquisa,

das mais relevantes em pesquisa qualitativa, cujo objeto é uma unidade que se analisa intensivamente, permitindo que se obtenha grande quantidade de informações de um único caso. O investigador já sabe quais decisões são tomadas, e quer saber como e por que elas são tomadas, como elas são implementadas e qual o seu resultado (Triviños, 1987; Roese, 1998; Yin, 1994).

6.2 Escolha das empresas

Como essa pesquisa faz parte do Projeto Integrado do Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho – GINEIT, as empresas selecionadas fazem parte do setor industrial metal-mecânico, uma vez que os estudos neste setor são de interesse do grupo.

Para a primeira parte da pesquisa, o levantamento de dados, contou-se com o SINMETAL⁹ que forneceu a lista de todas as empresas associadas no Estado do Rio Grande do Sul. Optou-se por incluir apenas as empresas de médio e grande porte¹⁰, por acreditar-se que seria mais fácil de encontrar os dados que se buscava, ou seja, empresas que utilizam a terceirização como estratégia para gestão do setor de RH.

Após analisados os resultados da pesquisa exploratória, escolheram-se duas empresas, ambas em Porto Alegre e integrantes do setor de autopeças, o qual faz parte do setor industrial metal-mecânico. O critério para escolha foi a busca por empresas que terceirizassem alguns de seus subsistemas de RH. O fato de pertencerem ao mesmo subsetor do complexo metal-mecânico permitiu uma comparação em relação aos objetivos

⁹ SINMETAL – Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico do Estado do Rio Grande do Sul.

¹⁰ Segundo critério adotado pelo GINEIT, juntamente com a Faculdade de Economia, empresa com mais de 100 funcionários são consideradas de médio porte e acima de 500 funcionários, de grande porte.

propostos no estudo.

6.3 Coleta de dados

Questionários: o questionário é um método de coleta de dados pouco dispendioso, de fácil aplicação, que abrange um grande número de pessoas e leva a uma uniformidade das informações, podendo-se mensurá-las posteriormente (Selltiz, 1975). Desta forma, adapta-se ao propósito de conseguir informações gerais acerca das estratégias de gestão utilizadas pelas empresas. Sendo assim, foram enviados questionários (Anexo 1) a todas as empresas do setor metal-mecânico, com mais de 100 funcionários, associadas ao SINMETAL, totalizando 46 empresas, incluindo a região de Porto Alegre, Grande Porto Alegre e interior do Estado. Cabe ressaltar que os questionários das empresas localizadas na capital foram aplicados pessoalmente junto ao responsável pelo Recursos Humanos e o restante foi enviado aos gestores de RH das empresas, juntamente com envelopes pré-selados para resposta. O foco dos questionários era obter informações sobre quais serviços são terceirizados e qual o percentual de terceirização para cada um dos serviços.

Pesquisa Documental: com base em Marconi e Lakatos (1982), a pesquisa documental caracteriza-se pela coleta restrita a dados primários, como documentos de arquivo, publicações administrativas, etc., que podem ser feita no momento ou depois que o fato ou fenômeno ocorre. Este foi um recurso utilizado na formulação dos estudos de caso, contando com registros históricos das empresas, manuais de integração e dados acerca de indicadores de desempenho, servindo de fonte de comprovação e complementação dos dados obtidos em entrevista.

Entrevistas semiestruturadas: a entrevista semiestruturada é uma das técnicas mais utilizadas para coletas de informações em pesquisas de abordagem qualitativa. Por

ser do tipo semiestruturada, o investigador baseia-se em perguntas relativamente abertas que servem de guia, mas não precisam seguir a ordem previamente determinada. As questões são elaboradas à luz da teoria existente e de forma compreensível ao entrevistado, permitindo que discorra sobre o tema, sendo essencial que forneça alguma informação em relação a todas as perguntas. Por outro lado, também permite ao investigador aprofundar-se em pontos que considere essenciais (Cortes, 1998; Quivy e Campenhoudt, 1998).

Para a elaboração dos casos, realizaram-se entrevistas (Anexos 2, 3, 4 e 5) com os gerentes de RH, analistas de RH, chefe de Departamento Pessoal, gerentes de produção, representantes das empresas terceirizadas e funcionários da produção, ou administração (usuários do serviço terceirizado). Segue abaixo um quadro com o número de entrevistas realizadas em cada empresa.

QUADRO 1 – Número de entrevistados para os estudos de caso

Empresas	Nível Gerencial*	Nível Operacional	Terceirizados
EA	3	-	3
ED	4	4	1

*Estão também incluídos os profissionais de nível intermediário como Coordenadores, Consultores e Chefes.

Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe ressaltar algumas peculiaridades em relação às entrevistas. Na EA, os funcionários de nível operacional não foram entrevistados, tendo em vista os empecilhos que a própria empresa colocou, afirmando que interromperia o processo produtivo, caso os operadores fossem dispensados. Na ED, o Gerente de DO aparentou ter-se comprometido com a pesquisa, mas as outras pessoas não pareciam compartilhar deste compromisso. Houve uma grande dificuldade em conseguir todas as entrevistas que se necessitava, ora os profissionais não se encontravam nos dias e horários marcados, ora havia longas esperas. Num primeiro contato com o Gerente de DO, para combinar o início do trabalho, ele informou que poderiam ser entrevistados quaisquer dos profissionais de RH, contudo na fábrica isto seria muito difícil, dando a entender que o trabalho não seria

assumido pelas outras áreas.

Entrevista na ABRH: Realizou-se uma entrevista (Anexo 6) com a Vice-Presidente Técnico Científico da ABRH/RS, que concedeu uma visão da associação acerca do tema abordado, Terceirização no Setor de RH. Por considerar-se de grande valor os dados coletados nesta entrevista, será utilizada como apoio à análise dos casos e durante as considerações finais.

6.4 Análise de dados

Tendo em vista que o estudo envolveu diferentes métodos e técnicas de coleta de dados, abrangendo uma parte composta por dados quantitativos e outra, composta por dados qualitativos, a análise dos dados deu-se de duas formas distintas. Cortes (1998) salienta a importância de saber combinar o uso de diferentes técnicas de análise para fortalecer a validade das evidências empíricas.

Em relação aos dados obtidos nos questionários (Anexo 1), fez-se uma análise, através do programa estatístico Sphinx utilizando-se tabelas de frequências para apontar as tendências das empresas do setor metal-mecânico, associadas ao SINMETAL, quanto ao uso da estratégia de terceirização e em quais atividades, ou serviços.

Para a elaboração dos estudos de caso, seguiu-se o esquema de Quivy e Campenhoudt (1998), passando inicialmente pela descrição e agregação dos dados; após procedeu-se às análises das relações entre as variáveis e por último compararam-se os resultados observados com os esperados. Além disto, pode-se estabelecer a comparação entre os dois casos, conforme propõe Triviños (1987). A análise de conteúdo das informações obtidas através das entrevistas e da pesquisa documental seguiu os passos propostos por Triviños (1987):

- pré-análise; momento em que se formulam as questões;
- descrição analítica; momento em que o material das entrevistas é submetido a um estudo aprofundado, baseado na revisão teórica prévia;
- interpretação referencial; momento em que o investigador, partindo das etapas anteriores, procura construir um referencial lógico, tendo por embasamento o escopo teórico, a reflexão e a intuição.

6.5 Definição dos conceitos

Subsistemas de RH: para o desenvolvimento desta pesquisa consideraram-se como subsistemas de RH os processo proposto por Chiavenato (2000):

- Processo de provisão de RH, responsável pela busca de pessoas no mercado de recursos humanos e sua escolha e admissão na organização. Inclui o planejamento de pessoal, pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoal. É o processo que atrai, filtra e escolhe as pessoas que farão parte da empresa.
- Processo de aplicação de RH, responsável pelo posicionamento e indicação das pessoas em cargos ou funções dentro da organização. Inclui análise e descrição de cargos, programas de integração, avaliação de desempenho e movimentação interna de pessoal.
- Processo de manutenção de RH, responsável pela manutenção das pessoas trabalhando dentro da organização. Inclui remuneração, planos de benefícios, higiene e segurança do trabalho e manutenção de relações trabalhistas.
- Processo de desenvolvimento de RH, responsável pelo aperfeiçoamento e melhoria das qualificações pessoais dos participantes. Inclui o treinamento, desenvolvimento pessoal e organizacional.
- Processo de monitoração de RH, responsável pelo sistema informacional sobre

RH. Inclui registros e controles de pessoal, banco de dados, sistemas de informações gerenciais sobre pessoal e auditoria de RH.

Terceirização: é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas, permitindo a estas concentrarem-se em seu negócio, ou seja, objetivo final (Queiroz, 1992).

Qualificação: o termo qualificação é empregado em relação aos serviços terceirizados. Sendo assim, qualificação diz respeito às qualidades, atributos que as prestadoras de serviço apresentam para desempenharem suas atividades.

Especialização: significa possuir um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados (Marras, 2000).

Crescimento/ Desenvolvimento da Organização: o desenvolvimento organizacional refere-se às responsabilidades de planejar e acompanhar o crescimento organizacional, garantindo que os objetivos traçados sejam alcançados. O desenvolvimento organizacional objetiva alavancar a organização a estágios cada vez mais avançados, ao mesmo tempo que integra metas individuais, grupais e empresariais (Marras, 2000).

Crescimento para as Pessoas: representa o valor agregado que as atividades desenvolvidas possibilitam ao ser humano. As pessoas devem desenvolver atividades que gerem valor agregado cada vez mais alto, o que significa utilizar mais a mente e menos a força braçal (Campos, 1992).

6.6 Indicadores

No que diz respeito a maior especialização e/ou qualificação do serviços prestados, os indicadores utilizados para avaliar as prestadoras de serviço foram o tempo que elas trabalham com a empresa contratante, a agilidade no momento de cumprirem uma atividade para a contratante, a qualificação e experiência dos consultores (terceiros) e os recursos que dispõem para atenderem o cliente.

Em relação a maior crescimento e desenvolvimento para as organizações e seus funcionários, os indicadores utilizados para a análise foram extraídos dos discursos dos entrevistados, com base em seus próprios critérios para crescimento e desenvolvimento.

6.7 Limitações do trabalho

Ao concluir este trabalho, pode-se dizer que se encontraram algumas dificuldades, caracterizando-se como limitações. Quanto à pesquisa exploratória preliminar, a dificuldade encontrada foi em relação a obter resposta dos questionários, enviados pelo correio às empresas do interior do Estado. Foram necessários diversos contatos telefônicos para que se obtivesse melhor índice de respostas.

Por não ser uma pesquisa com os objetos de estudo (empresas) escolhidas previamente, encontrou-se certa dificuldade em detectar empresas que se enquadrassem e se dispusessem a ser objeto de estudo acadêmico.

Já na etapa dos estudos de caso, a dificuldade foi em relação às limitações que as empresas impuseram, delimitando tempo número de pessoas para as entrevistas, e ainda restringindo à visita à empresa. Mas a maior limitação percebida foi a impossibilidade de entrevistar os funcionários operacionais da empresa EA, que, por serem usuários de um serviço especializado de psicologia, agregaria maior valor e credibilidade às conclusões

deste trabalho.

7 LEVANTAMENTO DE DADOS - *SURVEY*

Conforme citado anteriormente, realizou-se uma pesquisa de levantamento de dados, do tipo *survey* (Anexo 1), em conjunto com outra mestranda, Ana Cristina M.Lessa. Sendo assim, segue abaixo os resultados encontrados, ressaltando que as questões sobre “flexibilidade numérica e flexibilidade funcional” foram desconsideradas para esta pesquisa.

Tendo em vista a dificuldade de acesso às empresas para a realização da pesquisa, bem como a necessidade de delimitação da população a ser pesquisada, contatou-se o sindicato patronal do setor estudado com o objetivo de obter apoio para a realização desta pesquisa.

O SINMETAL – Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico do Estado do Rio Grande do Sul – tem sua base territorial em todo o Estado com exceção de localidades onde existem sindicatos patronais, que são Pelotas, Caxias do Sul, São Leopoldo, Cachoeira do Sul, Ijuí, Bento Gonçalves, Santa Rosa e Canoas, todos coirmãos, que se desmembraram a partir da década de 70¹¹.

¹¹ Informações obtidas com o Presidente, Sr. Décio Vicente Becker e o Diretor-Executivo, Sr. Luiz Felipe Arísio, durante as visitas realizadas ao SINMETAL.

Em função do interesse demonstrado pelo tema¹² e buscando incentivar o desenvolvimento de pesquisa de cunho acadêmico no setor, o sindicato disponibilizou uma listagem de todas as empresas filiadas, bem como contatou com as empresas selecionadas para a pesquisa, mais especificamente com o responsável pela área de recursos humanos, com intuito de apresentar o trabalho a ser desenvolvido e solicitar colaboração destas no fornecimento dos dados necessários. Foi garantido que os dados teriam tratamento sigiloso e que, em nenhum momento, seria identificado o nome das empresas participantes da pesquisa.

A população selecionada constitui-se de 46 empresas, distribuídas nas regiões de Porto Alegre, Grande Porto Alegre e interior do Estado, abrangendo todas as empresas filiadas ao SINMETAL que possuíssem acima de 100 funcionários. Este critério foi utilizado em função da maior possibilidade de encontrar formas de flexibilidade do trabalho em organizações de médio e grande porte.¹³

O instrumento utilizado foi o questionário (Anexo 1), composto, em grande parte, por perguntas fechadas, mas também contendo questões abertas. A coleta de dados foi realizada no período de fevereiro a abril do ano de 2000. O instrumento foi aplicado com o responsável pela área de Recursos Humanos das organizações.

Nas empresas situadas em Porto Alegre, o questionário foi aplicado pessoalmente pelas pesquisadoras, permitindo um melhor conhecimento da organização pela observação 'in loco'. Para as empresas localizadas na Grande Porto Alegre e interior do Estado, tendo em vista o custo de deslocamento, optou-se pelo envio do instrumento via correio, endereçado aos cuidados do responsável pela área de RH de cada empresa, juntamente

¹² O interesse do sindicato pelo tema deveu-se ao fato de o próprio não dispor de um banco de dados estruturado referente às formas de flexibilidade do trabalho que vêm sendo adotadas pelas suas filiadas. Sendo assim, ficou acordado o envio de relatório com os resultados finais da pesquisa.

¹³ Em relação ao porte das empresas adotou-se o mesmo critério utilizado pelo SINMETAL, no qual considera-se empresa de médio porte aquelas que empregam acima de 100 funcionários.

com um glossário para esclarecimento de conceitos utilizados, carta de apresentação e envelope selado para as respostas, que poderiam, também, ser enviadas via fax.

Da população pesquisada, obteve-se resposta de 34 empresas. A amostra deste estudo caracteriza-se por ser uma amostra não probabilística, tendo em vista que as empresas foram auto-selecionadas, não podendo-se, assim, garantir uma representatividade da amostra em relação à população.

Fez-se um grande esforço no sentido de obter-se o máximo de respostas por meio de contato telefônico, realizado diversas vezes, com as empresas que ainda não haviam, no final do mês de abril, enviado os questionários respondidos. Dentre as 12 empresas que não responderam à pesquisa, duas justificaram a não resposta alegando que os dados solicitados, conforme orientação da diretoria da empresa, não poderiam ser fornecidos.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se o programa estatístico Sphixs e a descrição dos mesmos fez-se através da estatística descritiva, utilizando-se, na análise, a distribuição de frequências.

Inicialmente caracterizou-se a amostra, valendo-se dos dados coletados na primeira parte do questionário, logo após abordaram-se os resultados encontrados acerca da prática de terceirização. Na descrição dos resultados, optou-se somente pela utilização de percentuais, constando os números absolutos das ocorrências em tabelas apresentadas no decorrer deste relatório ou em anexo, conforme o grau de importância relacionado ao objetivo central da pesquisa.

7.1 Caracterização da amostra

A amostra compõe-se de 34 empresas, abrangendo 74% da população pesquisada. A Tabela 1 ilustra a população da pesquisa e a amostra obtida de acordo com a localização das empresas:

TABELA 1 – Distribuição de freqüências da população pesquisada e amostra obtida por regiões

Região	Porto Alegre		Grande POA		Interior		Total	
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.
População	17	37%	11	24%	18	39%	46	100%
Amostra	15	44%	9	27%	10	29%	34	100%

Freq. = Freqüência em valor absoluto. Perc. = Percentagem

Obs.: A percentagem calculada por região é relativa ao total de empresas que fizeram parte da população pesquisada e ao total das empresas que compuseram a amostra obtida, respectivamente.

Fonte: Dados da pesquisa

Do total de 34 empresas que responderam ao questionário, 32% foram fundadas há mais de 50 anos, e apenas 9% estabeleceram-se a partir da década de 80. A maior parte delas, 74%, são de capital 100% nacional, 15% apresentam capital 100% internacional, e 12% são empresas de capital misto. Destas, 59% possuem até 300 funcionários, 29% entre 301 e 1.000, e 12% acima de 1.000 empregados. Os produtos fabricados variam desde utensílios domésticos e ferramentas até autopeças e máquinas e equipamentos para indústria, entre outros. Devido a esta diversidade de produtos, não foi possível verificar uma categoria que mais se destacasse. Por fim, verificou-se que o destino da produção das empresas estudadas é predominantemente o mercado interno, já que 68% delas exportam menos de 20% da sua produção e 15% produzem apenas para o mercado nacional.

Constatou-se uma grande diversidade em relação ao tempo de existência, número de funcionários e tipo de produto fabricado pelas empresas, dificultando o estabelecimento de um perfil do setor.

7.2 Práticas de terceirização

Na segunda parte do questionário, elaborou-se um quadro contendo diversas atividades que geralmente fazem parte da estrutura de uma organização, buscando verificar quais destas estão sendo terceirizadas. A Tabela 2 apresenta a frequência e respectiva percentagem, em ordem decrescente, das empresas que terceirizam estas atividades.

TABELA 2 – Distribuição de frequências das empresas que terceirizam algum tipo de atividade

Atividades	Empresas que Terceirizam	
	Freq.	Perc.*
Transporte de Cargas	32	94%
Serviços Jurídicos	31	91%
Segurança Patrimonial	24	71%
Restaurante	23	68%
Limpeza e Conservação	22	65%
Transporte de Pessoas	22	65%
Serviços Gerais	13	38%
Manutenção Industrial	12	35%
Recrutamento e Seleção	10	29%
Treinamento e Desenvolvimento	10	29%
Atividades Produtivas Principais**	7	21%
Serviço de Cobrança e Contabilidade	3	9%
Rotinas de Departamento de Pessoal	2	6%
Coordenação de Recursos Humanos	0	0%
Armazenagem	0	0%

* Percentagem calculada em relação ao total das empresas pesquisadas – 34 empresas.

** O repasse de atividades principais da empresa para terceiros, conforme conceitos utilizados no presente estudo, é denominado de subcontratação, e não de terceirização, constando na tabela somente a título de ilustração para comparação com as demais atividades terceirizadas.

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos resultados demonstrados na Tabela 2, optou-se por agrupar as atividades de acordo com o grau de incidência de terceirização destas nas empresas pesquisadas. Num primeiro grupo, aparecem as atividades mais terceirizadas, quais sejam:

Transporte de Cargas, Serviços Jurídicos, Segurança Patrimonial, Restaurante, Limpeza e Conservação e Transporte de Pessoas. Mais de 60% das empresas contratam terceiros para a realização destas atividades. Observa-se, também, que são atividades totalmente terceirizadas por mais de 50% das empresas que adotam tal prática.

Em relação ao serviço de restaurante, dentre as empresas que não terceirizam, cinco (15%) delas não possuem refeitório no local de trabalho, distribuindo vale-refeição para seus funcionários. Situação semelhante ocorre com o serviço de transporte de pessoas, em que 11 (32%) das empresas pesquisadas fornecem vale-transporte, não dispondo deste serviço.

O segundo grupo é formado pelas seguintes atividades: Serviços Gerais, Manutenção Industrial, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Atividades Produtivas Principais, Serviço de Cobrança e Contabilidade e Rotinas de Departamento de Pessoal. Estas, por sua vez, são as atividades menos terceirizadas, já que menos de 40% das empresas pesquisadas contratam terceiros para exercê-las. Além disso, as empresas que optam pela terceirização repassam apenas parte dessas atividades para os terceiros. Exceto as Rotinas de Departamento de Pessoal em que as duas empresas que terceirizam repassam 100% da atividade, e os Serviços Gerais, em que o repasse total da atividade ocorre em sete das 13 empresas que terceirizam, as outras atividades são exercidas, em sua maior parte, por funcionários próprios, ficando uma pequena parcela a cargo de terceiros.

O último grupo é formado pelas atividades de Armazenagem e Coordenação de Recursos Humanos, as quais não são terceirizadas pelas empresas pesquisadas.

7.3 Análise dos resultados

O objetivo deste levantamento de dados é o de verificar se as médias e grandes empresas do setor metal-mecânico gaúcho associadas ao SINMETAL vêm adotando formas de flexibilidade do trabalho, e em caso afirmativo, identificá-las.

Com base nos resultados obtidos, verifica-se que as práticas de terceirização e a flexibilidade funcional são as formas de flexibilidade do trabalho mais difundidas nas empresas foco do estudo.

A terceirização ocorre com mais frequência naquelas atividades que não estão diretamente relacionadas à atividade-fim da empresa, como Transporte de Cargas, Serviços Jurídicos, Segurança Patrimonial, Restaurante e Limpeza e Conservação. Nestes casos, as empresas procuram repassar toda ou grande parte da atividade para terceiros.

Estes resultados coadunam-se aos de Almeida (1999) que realizou uma pesquisa em 12 das 18¹⁴ maiores empresa de Minas Gerais, concluindo que os serviços mais terceirizados pelas empresas são os que se encontram mais distantes do foco do negócio, ou seja, de sua atividade principal.

¹⁴ Segundo listagem da *Revista Exame*, Maiores e Melhores de 1997.

8 DESCRIÇÃO DO SETOR

O complexo metal-mecânico pode ser subdividido em vários setores, tais como: eletrônico, bens de capital, automotivo, autopeças, naval, aeronáutico, siderúrgico, alumínio e fundição. Cada um destes segmentos apresenta uma caracterização diferenciada quanto a aspectos como o tipo de tecnologia envolvida, desempenho e participação no mercado, faturamento, investimentos e produtividade. Até mesmo o perfil dos trabalhadores e a forma como as empresas reagem aos impactos das mudanças atuais são peculiares para cada um deles. Sendo assim, optou-se por fazer uma descrição do setor de autopeças por ser onde estão enquadradas as duas empresas pesquisadas, para a elaboração dos estudos de caso. Com base em dados tirados do Diagnóstico do complexo metal-mecânico brasileiro (Dieese, 1998), apresenta-se um breve relato acerca das principais características e dos efeitos da reestruturação produtiva, nos últimos anos.

Segundo o Dieese (1998) o setor de autopeças brasileiro é composto por 1.021 empresas, entre grandes, médias e pequenas. Na década de oitenta, chegou a contar com quase o dobro de empresas, demonstrando que passou por um intenso processo de concentração nos últimos anos. Em relação à distribuição geográfica, as empresas de autopeças concentram-se, em sua grande maioria, no território paulista, dividindo-se pelas regiões da Capital, Interior de São Paulo e Grande ABC. Em 1996, apenas 14,4 unidades de fabricantes de autopeças encontravam-se localizados nos outros Estados, abrangendo

menos de 20% dos empregados do setor. No entanto, há uma tendência de que estes números estejam alterando-se devido à instalação de montadoras em outros Estados, fazendo com que as indústrias de autopeças migrem para próximo de seus principais clientes, tendo em vista que a produção do setor destina-se 56% para as montadoras; 21% para o mercado de reposição; 17% para exportação e 6% para as vendas intersetoriais.

A partir da década de 90, percebe-se uma busca de incremento da competitividade por parte das empresas brasileiras do setor de autopeças. Tal movimento deve-se à grande concorrência das peças importadas e às pressões canalizadas pelas montadoras, que buscam continuamente produtos com maior qualidade e menor custo. Este é um aspecto que possivelmente tenha interferido na queda do número de empresas do setor, fazendo com que pequenas empresas fechassem, ou se unissem a outras, fortificando a concentração de médias e grandes empresas com mais de 100 empregados. Aparentemente, esta foi a maneira como os fabricantes conseguiram corresponder à demanda do momento.

O nível de empregos vem sofrendo uma forte queda desde o final dos anos oitenta, ocasionado em função da reestruturação produtiva, o que não é diferente dos outros setores. Percebe-se também maior rotatividade que nas indústrias montadoras, as quais são procuradas pela mão-de-obra do setor de autopeças.

Os novos parâmetros de produtividade, determinados pela automação e pelos novos métodos de organização e gestão do trabalho e da produção, importados das fábricas japonesas, marcaram os anos 80 e 90 para as indústrias automobilística de todo o mundo. Este processo gerou um aumento da internacionalização e concentração do capital dentro do setor automobilístico e, neste caso, incluindo-se o setor de autopeças. A indústria japonesa aumentou em 30 % sua participação no mercado automobilístico entre 1960 (quando sua parcela era de 3% da produção mundial) e 1980, mantendo este percentual até os anos noventa. Assim, o modelo japonês de produtividade e qualidade

passou a ser uma das metas para empresas norte-americanas e européias e suas filiais espalhadas pelo mundo (Dieese, 1998).

Tendo em vista a época, a indústria de autopeças passou a investir em mudanças na organização como forma de acompanhar as transformações que vinham ocorrendo nas montadoras. Houve um aumento de implementação de sistemas de qualidade segundo princípios da ISO9000, de outras ferramentas da qualidade total e das células de produção. Toda esta busca por melhores desempenhos em qualidade e produtividade está diretamente associada com um novo tipo de relação entre as montadoras e suas fornecedoras de autopeças. Um dos elementos do modelo japonês é a acentuada tendência à terceirização da produção, especialmente em indústrias onde os processos de produção são passíveis de serem desmembrados. As montadoras passam a focalizar suas atividades na montagem final do veículo, transferindo a responsabilidade e custo do desenvolvimento do produto para o fornecedor. Assim como gera um aumento de encomendas para autopeças, a desverticalização da empresa também gera um intenso processo de concentração no setor de componentes.

Dentro do setor de autopeças, pode-se dizer que há uma hierarquia de fornecedores, estabelecida pelo processo de seleção das montadoras. Assim, foram estabelecidos quatro níveis na cadeia de suprimentos. O primeiro nível é o que supre as montadoras com subconjuntos de peças de maior complexidade, pré-montados e entregues diretamente na linha de montagem final dos veículos; o segundo nível tende a ser as empresas especializadas no fornecimento de componentes, peças isoladas e materiais para as empresas do primeiro nível, auxiliando-as no desenvolvimento de produtos. São empresas sem muita qualificação em tecnologia, mas com forte competência em tecnologia do processo. O terceiro e quarto níveis são formados por empresas que fornecem peças isoladas para o segundo nível. A disputa no setor fica em torno de quais empresas farão parte da rede de terceiros das montadoras, já que essas constituem-se em fornecedores de classe mundial das montadoras em seus projetos de carros cada vez mais globalizados.

A formação da pirâmide de fornecedores leva à redução do número de empresas de autopeças que se relacionam diretamente com as montadoras. Há uma tendência das montadoras em reduzirem o número de fornecedores diretos de 400 em média, atualmente, para não mais que 70, no futuro. Para isto, estes fornecedores diretos terão que ser capazes de atuar no sistema modular *sourcing* (fornecedores de conjuntos prontos de peças). Desta forma, a montadora passará a organizar-se em pequenas fábricas (módulos), mais adequadas a produzir ou comprar partes completas dos veículos (porta, pára-choque, pintura, etc.). Entretanto, é necessários um grande investimento, por parte dos fornecedores, para melhoria de produto e processo no intuito de atenderem às exigências das montadoras e tornarem-se fornecedores de primeiro nível. Em virtude disto, muitas das empresas do setor de autopeças têm buscado associações e *joint ventures* (grupos de empresas formam alianças para realização de um determinado empreendimento em comum, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento) nas áreas tecnológica, comercial, produtiva e financeira. A busca de padronização e uniformidade dos produtos das empresas fornecedoras é fundamental para o funcionamento do sistema *just-in-time* das montadoras, reforçando a concentração no setor de autopeças pelo fechamento de empresas, fusões ou associações.

9 ESTUDO DE CASO EMPRESA “A” (EA)

9.1 Caracterização da empresa¹⁵

Em 1923 chega ao Brasil o futuro fundador da EA. Procedente da Alemanha, traz consigo conhecimentos de mecânica e desenho, qualidades que ainda eram raras no Brasil agrícola da época. Em 1947, “R.B.A” funda em Porto Alegre a EA Ltda. para fabricar artefatos mecânicos de precisão. Em 1948, contando com 15 funcionários, a empresa inicia a fabricação de cruzetas (junta universal) para o utilitário Jeep, atendendo ao mercado de reposição. Em 1949, empregava trinta pessoas e contava apenas com uma prensa. Na década de 50, o contrato para confeccionar 1.000 cruzetas para Ford, estimulou a expansão da empresa.

Na década de 50, a Empresa expandiu-se, conquistando novos mercados. Em 1956, mudou-se para o endereço que permanece até os dias de hoje. Também nesta época, associou-se a uma empresa americana, qualificando sua tecnologia para produzir os eixos cardans para a Ford. Isto gerou um salto qualitativo e quantitativo para a empresa, aumentando sua credibilidade entre as montadoras. Foi uma das primeiras empresa de capital aberto do Rio Grande do Sul e também pioneira na criação de um departamento de Controle de Qualidade. No final dos anos cinquenta, fornecia cruzetas para boa parte da

¹⁵ As informações contidas neste tópico são oriundas de uma publicação sobre a história da empresa e de informações coletadas durante as entrevistas com o Gerente de RH, Chefe de Pessoal e Engenheiro de Segurança Industrial. Além disto, serviu de apoio a publicação *Guia Exame 2000*, “As 100 melhores

indústria automobilística no Brasil. Sendo assim, abre uma filial em São Paulo e investe no aprimoramento do setor administrativo, bem como na implantação de fundamentos técnicos e de marketing .

Paralelamente à busca por melhores técnicas produtivas e menores custos de produção, a Empresa divulgou sua imagem em patrocínios, através de revistas e participação ativa em feiras e exposições. Na década de 60, inicia investimentos na parte social, promovendo a integração de seus colaboradores com programas de treinamento e educação.

No final dos anos 60, a EA fabricava peças de suspensão como o *ball-joints* e braços de direção para a camioneta C-14 da GM. Nos anos setenta, passa a produzir juntas homocinéticas, seu principal produto atualmente. Os investimentos da década de setenta foram direcionados à área de vendas, ampliando as atividades na área de reposição. São criados programas de palestras em nível nacional com o objetivo de divulgar a linha de produtos da empresa e direcionados para o treinamento de representantes e vendedores.

Na década de 80, são implantados círculos de controle da qualidade, gerando aumento de investimentos em treinamentos de desenvolvimento pessoal e programa de educação básica. Na década de 90, a Empresa intensifica a participação em projetos sociais e culturais. A partir de 1987, uma série de patrocínios editoriais foram realizados; em 1994, é implantado o Projeto Renascer que oportuniza trabalho, educação e desenvolvimento para adolescentes carentes da comunidade; em 1995, é criado o Projeto Portas Abertas que estimula a integração dos familiares dos funcionários com a empresa. Na mesma época, organiza espetáculos teatrais com funcionários da própria empresa para abordarem assuntos de interesse geral como, por exemplo, orientar sobre a prevenção da aids. Em 1996, é lançado o Projeto Brinquedoteca que visa à adoção de creches carentes. A EA apóia a Orquestra Sinfônica de Porto Alegre e o Projeto Cultura Itinerante que

realiza exposições temáticas em vários locais da cidade, como forma de incentivo à cultura.

Após a década de 80, a EA adquire uma empresa de sistemas hidráulicos em Cachoeirinha, nasce uma nova unidade de eixos cardans em Sorocaba (SP), que mais tarde passa a fabricar os eixos diferenciais; inaugura em Gravataí uma fábrica de anéis de pistão, ingressando no negócio de componentes de motores. Em meados dos anos 90, a EA entra na área de sistemas modulares formando *joint-venture* com um grupo de Joinville (SC), permitindo a entrada da empresa no negócio de chassis, o qual posteriormente expandiu-se para Osasco (SP). Em 1994 inaugura uma forjaria de precisão em Charqueadas (RS), a qual fornece componentes para as juntas homocinéticas produzidas em Porto Alegre. Em 1996, forma outra *joint-venture* voltada à montagem de sistemas modulares no Brasil, atendendo a mais uma montadora no Brasil.

Atualmente, a EA é uma empresa de grande porte¹⁶, pois conta com cerca de 1.200 funcionários. Seus principais clientes são as montadoras e quando ao destino da produção, cerca de 20% é exportada e mais ou menos 10% é absorvida pelo mercado de reposição. A partir de setembro do corrente ano, a EA mudou seu controle acionário. Uma das acionistas que contava com 30% do capital, adquiriu 70% pertencentes a outra empresa, passando o controle da EA para uma única empresa de origem inglesa. Sendo assim, passa a ser 100% capital internacional e forma uma *joint-venture* com ex-sócia majoritária. A EA é responsável pela fabricação das juntas homocinéticas (transmissão dianteira) e a outra empresa ficou com a produção dos cardans e eixos diferenciais. Desde então, a EA conta apenas com as unidades de Porto Alegre e Charqueadas. Além disto, possui escritórios avançados em São Paulo, São José dos Pinhás (PR) e Betim (MG). Estes escritórios fazem a distribuição e venda dos produtos atuando dentro das montadoras. A partir de então, a EA entra num novo ciclo de sua existência, passando por um trabalho de adaptação às políticas do novo acionista, bem como necessitando investir no marketing da nova marca.

¹⁶ De acordo com a classificação adotada pelo GINEIT que considera até 20 funcionários, microempresa; até 100 funcionários, empresa de pequeno porte, entre 101 e 500 funcionários, empresa

Quanto ao organograma, a EA conta com um Diretor Presidente e logo abaixo um colegiado formado por sete gerentes de primeira linha; subordinados a estes estão os gerentes de segunda linha, que incluem os antigos chefes de departamentos e supervisores; abaixo destes estão os operadores, que também atuam como preparadores de máquinas. No entanto, a empresa não forneceu um organograma oficial¹⁷, porém pode-se perceber que a empresa apresenta uma estrutura pouco hierarquizada.

Quanto ao processo, a EA apresenta uma estrutura formada por Minifábricas, ou Unidades de Manufatura (UM). Cada peça da junta homocinética é produzida nas respectivas UM e destas passam para a montagem (UMM- Unidade de Manufatura de Montagem) e de lá saem prontas para expedição. Além disto, tem um Almojarifado Geral que fornece a matéria-prima para as UM e armazena alguns componentes comprados fora e que são encaminhados diretamente para a montagem. A unidade de Charqueadas, onde encontra-se a forjaria, conta com uma UM que fornece componentes diretamente para montagem. Além disto, também envia matéria-prima para apenas uma das UM de Porto Alegre. Acima de toda esta estrutura, encontram-se as Engenharias de produto e processo, ambas centralizadas e responsáveis pelo envio de projetos para as minifábricas.

Dentro das UM, o processo se dá na maior parte em células de produção, aumentando a mão-de-obra multifuncional¹⁸. No entanto, nem todos os processos devem ser transformados em células, dependendo das características podem se adequar melhor à produção em linha. Em relação à tecnologia empregada, grande parte é do tipo CNC (Controle Numérico Computadorizado) e, conforme ressalta o Engenheiro de Segurança Industrial, a tendência é a expansão da automatização.

de médio porte e acima de 501 funcionários, empresa de grande porte.

¹⁷ Segundo informação do Chefe do Departamento de Pessoal, desde que a empresa iniciou o processo de mudanças, que está vivenciando atualmente, ainda não tem estes dados formalizados.

¹⁸ Segundo o Engenheiro de Segurança Industrial, a empresa considera multifuncional o empregado que opera mais de uma máquina ao mesmo tempo, alimentando uma célula de produção sozinho.

... a tendência é expandir a automação da fábrica e utilizar as pessoas para coisas mais sensíveis que precisem de conhecimento e tomada de decisão, delegando o máximo possível de atividades para as máquinas, ganhando-se assim em agilidade e produtividade [...] Por outro lado o investimento em uma máquina do tipo CNC precisa ser justificado em termos de retorno do investimento antes de ser implantada (Engenheiro de Segurança Industrial).

Como metas para o futuro, a EA pretende investir na planta de Charqueadas, visto que dispõe de uma grande área livre; investir na continuidade da automação, aumentando o número de células de produção, conseqüentemente aumentando o número de operadores multifuncionais e deixando as atividades mais repetitivas para as máquinas.

9.2 A gestão de RH

A área de RH da EA é formado pelo Gerente de RH, o qual responde diretamente ao Presidente da empresa, integrando-se ao grupo de Gerentes de primeira linha que formam o colegiado. Abaixo dele, encontram-se sete subsistemas coordenados pelos Gerentes de segunda linha (Chefes de Departamentos). Estes subsistemas são: Recrutamento/Seleção, que é terceirizado; Administração de Pessoal, que envolve também benefícios e justiça do trabalho; Treinamento, que também se responsabiliza pelos Cargos e Salários; Medicina do Trabalho, que se envolve com as doenças do trabalho e atividades de ergonomia; Segurança Patrimonial; Segurança Industrial e Núcleo de Comunicação.

A área de RH da EA teve origem nos antigos Setor de Pessoal e Setor de Relações Industriais. Inicialmente, havia o Diretor de Relações Industriais que administrava questões referentes aos recursos humanos e mais tarde foi estruturado o Setor de Recursos Humanos. Atualmente, há uma tendência à descentralização do setor, estimulando a integração entre os profissionais de RH e das outras áreas.

...é que na realidade RH hoje todo mundo administra. A gente diz que as chefias na fábrica tem que ter certos treinamentos para administrar esse tipo de coisa. Porque o RH são as pessoas e nós administramos pessoas[...] Isto surgiu de um tempo para cá, a tendência é que se trabalhe com o consultor

interno, que são pessoas que dominam todas as áreas, para auxiliar direto na produção e nas outras áreas. [...]Eu tenho que circular dentro da fábrica, eu tenho que participar de reuniões dentro da fábrica, se dá um problema eu tenho que ir lá para resolver [...]quer dizer que a gente está envolvido com tudo, em todas as áreas[...] na realidade nós somos hoje consultores internos (Chefe do Departamento de Pessoal).

A consultoria interna é uma das tendências para um novo modelo de estrutura de RH, voltado à valorização das competências pessoais e recursos estratégicos, buscando a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa e subordinado ao principal executivo ou parte integrante do grupo dirigente (Orlickas, 1998). Além disso, o papel de consultor interno permite que os profissionais de RH sejam mais generalistas, conheçam e se envolvam em todas as demais funções e processos da organização, na busca de sucesso através dos princípios da participação, visão holística e democratização da informação, conforme propõe Carneiro (1999). Por outro lado, esta tendência estimula a transformação da relação entre o RH e os demais funcionários da empresa, visto que estes passam a ser encarados como clientes internos, havendo um maior investimento no marketing interno (Endomarketing) com o objetivo de manter os funcionários informados e integrados aos objetivos da empresa, o que, conseqüentemente, será uma forma de agregar valor ao negócio (Chiavenato, 2000).

Segundo relato do Gerente de RH, as políticas de RH da EA sempre se mostraram como um diferencial em relação ao mercado, gerando uma imagem de empresa reconhecida por sua estrutura de políticas estendidas aos seus empregados, sempre de primeiro nível. Um dos aspectos mais significativos é o forte investimento na formação de seus profissionais. Anterior a década de 80, a EA já oferecia cursos de educação básica, nas instalações da própria empresa, para formar o pessoal em nível de segundo grau. Posteriormente, instalaram uma Escola do SENAI, a qual forma técnicos e a EA absorve a maioria dos grupos. Atualmente, mantém um convênio com a UFRGS, propiciando cursos de pós-graduação em Engenharia de Produção desenvolvida dentro da própria empresa. Além disto, flexibiliza horários para os profissionais que estejam cursando pós-graduação fora da empresa e dá oportunidade para que o pessoal faça curso de inglês ou

espanhol dentro da empresa. Desta forma, além de estar preparando seus profissionais para o futuro, também obtém ganhos no que diz respeito à competitividade no mercado, corroborando Albuquerque (1999) que atribui às empresas a responsabilidade de assumirem uma parcela na educação e formação de seus funcionários.

Em relação aos benefícios concedidos aos funcionários, o Gerente de RH revela que, inicialmente, a EA adotava uma postura muito paternalista. Desde meados dos anos 40, conta a história, que serviam uma sopa quente para todos os funcionários, sem que isto fosse algo obrigatório para as empresas. Posteriormente, diz o Gerente de RH, iniciaram os investimentos na área do conhecimento e de uma administração participativa. Comenta que, antes mesmo da existência dos Programas de Participação nos Resultados (PPR), já desenvolviam programas de melhorias contínuas, sugestões e implementação de novas idéias. Cita que a contrapartida financeira, destas ações participativas, poderia alcançar até duas vezes o salário nominal dos funcionários, causando, a seu ver, um impacto extraordinário.

Tendo em vista que um dos pontos cruciais para um novo modelo de RH é a forte preocupação com a gestão do conhecimento e com a melhoria do capital intelectual, que são consideradas as riquezas organizacionais desta fase denominada de “Era da Informação”, pode-se observar que a EA aparenta uma significativa preocupação em acompanhar esta tendência. Correspondendo, assim, ao que Chiavenato (2000) sugere em relação ao investimento no capital intelectual. O autor acredita que empresas bem-sucedidas voltam-se para a criatividade e inovação por meio de idéias, as quais provêm de conhecimento, sendo assim, faz-se necessário que as empresas se transformem em organizações educadoras e organizações do conhecimento, em que a aprendizagem organizacional é incrementada e desenvolvida pelos processos inteligentes de gestão do conhecimento.

No que diz respeito à modernização da fábrica, inserção de novas tecnologias e automatização, aparentemente, foi um processo acompanhado por constantes treinamentos

das pessoas para que pudessem se engajar a estas transformações. Um dos fatos que confirma esta declaração é que a EA nunca realizou drásticas reduções do quadro funcional. Segundo o Gerente do Departamento de Pessoal, não houve *downsizing*, na medida em que as modificações foram acontecendo, algumas pessoas foram aproveitadas em outros setores e muitas estavam em período de aposentadoria, assim o número de funcionários se manteve e pode-se dizer que inclusive tem aumentado nos últimos tempos.

A maioria do pessoal foi treinado, só em alguns casos, que são poucos, que não se adaptaram. Normalmente isto acontece quando a formação é muito baixa e a pessoa não tem interesse em continuar desenvolvendo-se na área de formação, pois muitas vezes falam que estão velhos para continuar estudando (Engenheiro de Segurança Industrial).

Analisando o descrito até o momento, pode-se perceber que há uma forte tendência em valorizar o emprego de longo prazo, visto que a empresa investe na formação de seus profissionais, possibilita treinamentos e não costuma enfrentar as crises de mercado com grandes cortes de funcionários. De fato, este parece ser um ponto forte da cultura da EA em que o Chefe de Departamento Pessoal trabalha na empresa há 25 anos, tendo começado como auxiliar de escritório; do grupo de executivos de primeira linha praticamente todos iniciaram como estagiários, ou trainees e estão na empresa, em média, há 15/20 anos. O Gerente de RH é um dos poucos casos de profissionais que chegou à EA já com a formação completa, mas também está na área há 14 anos. Em 1999¹⁹, havia 275 funcionários com mais de dez anos de empresa, o que representa cerca de 23% do quadro efetivo.

Sendo assim, pode-se dizer que a EA estabelece uma relação de emprego mais duradoura com seus empregados o que, segundo Albuquerque (1999), é pré-condição para a criação de equipes engajadas, investimentos na qualificação do empregado multifuncional e existência de clima propício à inovação. Os investimentos aplicados nos funcionários, através de treinamentos e educação, só serão revertidos para empresa,

acredita o autor, se estes permanecerem na trabalho. Em organizações em que o *turnover* é alto, o investimento em qualificação para os empregados pode representar um benefício para o concorrente, na medida em que serão alvo de novas ofertas do mercado ao mostrarem-se qualificado e sem poder aplicar seu conhecimento na empresa onde se encontram.

Por outro lado, a EA é uma empresa que busca envolver seus funcionários no exercício de sua responsabilidade social, trazendo isto como uma herança cultural de seu fundador. Desde 1994 a empresa investe a verba destinada aos cartões de fim de ano em brinquedos que são doados às instituições carentes. Desde esta época, desenvolve também, um projeto denominado “Projeto Renascer” que recruta adolescentes, que estejam estudando em escolas da comunidade, propiciando um estágio de meio turno, quando eles conhecem a empresa, trabalhando como guias para acompanhar os visitantes. Além disto, recebem acompanhamento psicológico, aulas de inglês e matemática e têm a oportunidade de tentar uma vaga, que esteja em aberto e que se encaixe em seu perfil e qualificação, após o término do estágio. Segundo explicação do Gerente de RH, há diferentes formas de focalizar um negócio, o que faz com que as empresas se diferenciem e sejam reconhecidas no mercado, seja por suas políticas de RH, seja por uma ênfase na área financeira, etc.

...grandes grupos que chegam a um determinado nível, suas políticas e a própria filosofia são muito iguais. O que se diferencia é a forma de focalizar o negócio. Algumas focalizam mais pelo lado financeiro, outras pelo lado operacional, outras trazem consigo esta preocupação com políticas sociais, outras praticam um pouco menos isto. Mas todas estão engajadas nesta mudança do complexo trabalho propriamente dito, do segmento trabalho onde estamos nós os empregados (Gerente de RH).

O relatado permite depreender que a EA busca ser reconhecida como uma empresa que valoriza a área de RH. Segundo o Chefe do Departamento de Pessoal o RH é fundamental para empresa, principalmente pelo papel de orientadores que seus profissionais desenvolvem na fábrica. Afirma que circulam pela fábrica para conversar,

¹⁹ Dados tirados do *Guia Exame 2000* – “As 100 melhores empresas para você trabalhar”.

solucionar problemas e trocar idéias, diferentemente do que acontecia anteriormente, quando as pessoas ficavam em suas salas trabalhando sozinhas. Mas, além disto, a função de RH ainda engloba as rotinas burocráticas e o envolvimento com as estratégias e metas da empresa. Assim os profissionais de RH vêm desempenhando múltiplos papéis, atuando em diferentes instâncias da organização.

Partindo da idéia dos vários papéis exercidos pela função de RH, coaduna-se com o proposto por Ulrich (1998), em relação aos profissionais de RH que atuam em empresas competitivas e voltadas para os resultados. Segundo ele, faz-se necessário que os profissionais atuem como um parceiro empresarial, que significa agregar quatro papéis distintos. O papel de parceiro estratégico seria o de ajustar as estratégias de RH às estratégias empresarias; o defensor dos funcionários seria o papel de procurar contribuir com os funcionários, ouvindo, respondendo e provendo recursos para que possam solucionar problemas; o especialista administrativo seria o que se envolve com as práticas burocráticas e, por último, o papel de agente de mudanças, que gera e assegura capacidade para as mudanças na empresa. Porém, este último aspecto não se encontra claramente explicitado nos relatos obtidos. Neste sentido, ao atender tanto as necessidades da empresa como também cumprir seu papel perante os funcionários, faz com que o Gerente de RH acredite que a EA diferencia-se, sabendo melhor combinar a relação capital-trabalho.

Esta visão de empresa, que focaliza a área de RH como estratégica ao negócio, coaduna-se com a percepção da Vice-Presidente da ABRH²⁰ ao referir-se que a área de recursos humanos deveria estar integrada ao negócio, visto que viabiliza a implantação das estratégias empresarias. Segundo ela seria uma visão do “homem integrado ao negócio e do homem participando do processo decisório da organização e, portanto, tendo uma importância relevante como estratégia”.

²⁰ Dados coletados em entrevista com a Vice-Presidente Técnico Científico da ABRH/RS, utilizados como material de apoio às análises dos casos.

De fato, o retorno que a empresa tem em relação às políticas e práticas de RH é positivo, haja vista os resultados das pesquisas de satisfação com o trabalho, os acompanhamentos funcionais e as entrevistas de desligamento, porém não foi possível corroborar estes dados com o discursos dos funcionários operacionais (usuários destes serviços) porque não houve a possibilidade de se entrevistá-los, uma vez que a empresa apresentou diversos empecilhos. Inicialmente postergando as entrevistas para o término do trabalho, depois um gerente passou para outro a responsabilidade de agendar as entrevistas, a pessoa responsável viajou e não delegou a ninguém esta tarefa, por fim o Chefe de Departamento Pessoal disse que seria muito difícil tirá-los do trabalho, e de fato não cumpriu o combinado.

9.3 Terceirização no setor de RH

A terceirização para a EA significa repassar atividades ou serviços que não tenham a ver com o produto final, para que outras empresas os administrem. O Engenheiro de Segurança Industrial ressalta que só podem ser terceirizados os processos que não afetem a qualidade do produto final. Segundo os entrevistados na empresa, a terceirização não é uma estratégia muito utilizada pela EA, mas por outro lado, não podem deixar de acompanhar às tendências atuais. O Gerente de RH é da opinião de que “... temos que estar permanentemente nos atualizando e entramos, num determinado momento, na necessidade de terceirização de alguns serviços”.

O que se percebe é que os argumentos apontados pelos entrevistados, estão de acordo com aquilo que vários autores definem acerca desta estratégia. Trata-se de uma tecnologia de administração que permite a empresa focalizar sua atenção nas atividades-fim, passando a comprar bens e/ou serviços especializados, os quais assumem a condição de atividade-meio da empresa compradora e potencializa os ganhos, da empresa, em qualidade e competitividade (Brasil, 1993; Fontanella at al., 1994; Giosa, 1997).

Contudo, além de não ser do interesse da EA a expansão desta estratégia, seus executivos mostram-se um tanto reticentes em relação a esta prática. O chefe do Departamento Pessoal lembra que a empresa fica vulnerável em relação a processos jurídicos. Quanto a este aspecto, o Gerente de RH concorda que a empresa corre riscos, pois, segundo ele contratos com prestadoras de serviços facilmente levam a demandas trabalhistas e até mesmo cíveis em função de qualquer desentendimento. Sendo assim, acredita que sejam necessários cuidados especiais, controle e monitoramento constante do processo.

O que se pode inferir, destes relatos, é justamente a questão da confiança, de como isolarem-se os riscos e de como saber se empresa contratada assumirá as suas responsabilidades. Tal aspecto não deixa de estar presente nas análises dos adeptos da terceirização. Para Leiria e Saratt (1996), tudo o que é feito no meio empresarial sempre inclui uma parcela de risco, por isso é necessário uma base sólida para a tomada de decisão. Com a terceirização, não poderia ser diferente, a empresa precisa identificar todos os riscos, quantificá-los e administrá-los, podendo, assim, prevenir-se de futuros riscos econômicos e jurídicos. Tudo isto envolve algumas precauções antes de implantar a estratégia. Segundo os autores, a empresa precisará fazer um levantamento de quais atividades podem ser passadas para as prestadoras de serviço; preparar o ambiente interno para tais mudanças, através de reuniões, palestras e seminários. Um segundo cuidado fundamental é ter certeza da idoneidade da empresa a ser contratada, para tanto é necessário um criterioso trabalho de retrospecto da terceira.

Atualmente, a EA contrata os serviços de terceiros para as áreas de limpeza, serviços gerais, restaurante e, no caso do setor de RH, o recrutamento e seleção, que é conhecido como de Serviço de Psicologia, visto que o setor abrange outras atividades de acompanhamento dos funcionários. Além destes, o serviço de telefonia já foi terceirizado durante um período e retornou ao controle da própria empresa.

Neste caso, pode-se dizer que as atividades terceirizadas pela EA enquadram-se na segunda modalidade de terceirização proposta por Leiria e Saratt (1996) a qual denominam de etapa intermediária, cujo serviço é agregado no andamento da cadeia produtiva.

Apesar de se tratar de atividades intermediárias, ou de apoio, encaixando-se na estratégia adotada pela empresa para possíveis terceirizações, o Gerente de RH tem algumas ressalvas. Salienta que um aspecto fundamental a ser considerado, antes de se optar pela terceirização, é a avaliação de quanto se perde da relação empresa/empregado, no momento da externalização do serviço. Para o Gerente de RH, por mais que a empresa tivesse a ganhar com a terceirização de serviços como a Telefonia e Segurança Patrimonial, acredita que sejam serviços fundamentais para empresa por serem o primeiro contato para o cliente externo – fornecedores, compradores, visitantes, etc. – e, por isso, as pessoas que executam tais atividades precisam estar completamente vinculadas à cultura da EA. Sua visão é de que as prestadoras de serviço geralmente pagam salários inferiores aos da empresa contratante, gerando uma postura diferente em relação aos efetivos. A opinião dos profissionais da EA é de que os terceiros não têm a mesma responsabilidade e o mesmo compromisso. Concluindo este pensamento, o Chefe de Departamento Pessoal diz, “... sempre fica aquele receio de, até que ponto o cara está vestindo a camisa. Porque não é nada dele, ele não tem vínculo nenhum com a empresa, apesar de dizer que trabalha lá”.

Estas afirmações corroboram o receio que Hendry (1997) expôs em relação ao momento em que a empresa passa a ser contratante ao invés de empregador, ou mesmo quando designa certas funções como não-centrais. Segundo o autor, ocorre um isolamento da cultura corporativa, visto que os novos fornecedores não terão a mesma compreensão, a mesma experiência que são compartilhadas pelos membros da organização e que ajudam a manter o trabalho na direção certa.

Por este mesmo motivo, o Gerente de RH demonstra certo arrependimento quanto

ao processo de terceirização do setor de Serviços Gerais, mas admite que a reversão deste processo seria muito onerosa para empresa. Segundo ele, quanto maior for o números de serviços terceirizados pela empresa, mais difícil torna-se de as pessoas conseguirem entrar na linha de atuação e conhecer a filosofia da EA. Na opinião do Gerente de RH, os prestadores de serviço vêm para cumprirem seu papel e vão embora sem querer comprometer-se com nada. Na verdade, ele atribui tal comportamento aos responsáveis por estas empresa e não ao empregado que está trabalhando na EA. Para ele, há uma diferença muito grande de valores que são incompatíveis com aquilo que a EA se propõe.

Neste ponto, pode-se dizer que, além da questão cultural, já mencionada acima, há também o fator da parceria. Sem um verdadeiro parceiro, a empresa não consegue desenvolver um trabalho eficaz nem chegará a obter os ganhos esperados em qualidade, agilidade, especialidade e redução de custos (Queiroz, 1992).

No que diz respeito à terceirização no setor de RH, trata-se de um processo bastante peculiar. A motivação para terceirizar as atividades de recrutamento e seleção surgiu da intenção de criar um serviço especializado e qualificado. Inicialmente, a empresa contava com uma pessoa efetiva a qual desenvolvia estas atividades, mas na opinião do Gerente de RH, era tragada pelo sistema, pouco conseguindo avançar em termos de mudança, de percepção do que estava acontecendo, pois cerca de 80% de seu tempo era investido nas atividades burocráticas. Em sua opinião, o grande salto qualitativo que a EA conseguiu, foi justamente pela percepção de que deveriam dedicar maior tempo para as atividades de seleção e avaliação. A primeira atitude da empresa foi terceirizar o serviço por meio da própria funcionária. Foram estabelecidas algumas metas a serem atingidas e a ex-funcionária montou uma empresa para prestar serviço para EA. Como o resultado não foi o esperado pela empresa, o contrato foi rescindido.

Neste ponto, cabe ressaltar o que a Vice-Presidente da ABRH comenta sobre os processos de terceirização em que a empresa contrata ex-funcionários. Na verdade, da

noite para o dia, o empregado passa a empreendedor. Para ela, há mais de um problema envolvido nesta relação, inicialmente, considera que se trata de uma camuflagem de contrato, em que a empresa está visando prioritariamente a redução de custos. O terceiro continua a trabalhar no mesmo local, tem as mesmas responsabilidades e convive com as mesmas pessoas, porém deixa de ser efetivo e assume a condição de terceirizado, necessitando relacionar-se de outra forma com o ambiente e as pessoas. Sem dúvida, é muito difícil mudar o vínculo de forma drástica e em pouco tempo. Um outro empecilho para o êxito deste tipo de externalização é o fato de que, na maioria das vezes, as pessoas não têm o perfil empreendedor esperado pela empresa. Por muito tempo o indivíduo foi mandado e de uma hora para outra esperam que ele passe a comandar um negócio e, além do mais, ainda em situação de subordinação a uma antiga chefia.

A atual prestadora de serviço situa-se nas instalações da empresa e é formada por duas psicólogas que já haviam atuado como estagiárias da EA. Uma delas foi estagiária da primeira prestadora de serviço e a outra trabalhava, esporadicamente, com avaliações psicológicas para EA. Por sua vez, a empresa terceira também trabalha com mão-de-obra contratada e estagiárias. O trabalho desenvolvido é conhecido como “Serviço de Psicologia”, tendo iniciado com as tarefas de recrutamento e seleção, atualmente agrega diversas outras responsabilidades como o acompanhamento funcional durante o contrato de experiência, o programa de integração dos novos funcionários, atendimento a acidentados, atendimento psicológico, pesquisa de clima organizacional, pesquisa de satisfação interna, entrevista de desligamento, avaliação de desempenho e o Projeto Renascer.

A partir deste modelo de terceirização, o Gerente de RH considera que o trabalho tem alcançado um nível excelente, visto que as terceiras conseguem realmente se integrar aos valores da EA, conhecendo as demandas, os subsistemas, os processos, conseguindo se compatibilizar com a companhia. O Chefe do Departamento Pessoal acredita que o sucesso deste processo advém do sentimento que as terceiras desenvolveram em relação à EA, e a contrapartida que recebem da mesma. Para o Engenheiro de Segurança Industrial,

o fato de as fundadoras da Prestadora de Serviço terem iniciado suas carreiras profissionais na própria EA, por intermédio de estágios, influenciou muito para esta estreita relação entre os efetivos e elas. Além disto, o Gerente de RH acrescenta que é mais fácil de trabalhar quando os parceiros têm maior grau de qualificação, pois, em atividades que não exigem muita especialização acredita que a empresa sairá perdendo devido à falta de comprometimento por parte dos terceiros.

Valendo-se destas considerações, pode-se resgatar o que Queiroz (1992) salienta em relação à parceria. Para ele, trata-se de uma relação de troca essencial para o sucesso do processo de terceirização pois a parceria pressupõe atividade participativa constante entre o tomador e o prestador de serviços. Ambos precisam estar atentos à lealdade bilateral no negócio, ao comprometimento com o objetivo final, que são a qualidade e a melhoria nos custos, a produtividade, a eficiência, a eficácia.

O resultado deste processo parece estar sendo positivo para EA, uma vez que a empresa está conseguindo desenvolver um trabalho de qualidade quanto à seleção de pessoas com o perfil desejado. Somando-se a isto, há um trabalho de integração e desenvolvimento, o qual é uma forma de agregar valor para o próprio funcionário, na medida em que ele tem a oportunidade de conhecer bem a empresa e explorar suas expectativas desde o processo de seleção até o período de experiência. Esta é uma avaliação do Gerente de RH, do Chefe do Departamento de Pessoal, do Engenheiro de Segurança Industrial que concordam que isto é decorrente de uma ação conjunta entre o setor de RH com a empresa prestadora de serviços.

9.4 A prestadora de serviços

Do outro lado desta relação, encontra-se a empresa que presta os serviços para EA, fundada em 1996 para atender à demanda da empresa contratante. Uma de suas

proprietárias iniciou seu contato com a EA em 1993 na condição de estagiária e, posteriormente, continuou desenvolvendo alguns projetos para empresa como autônoma. Mediante um convite da Diretoria da EA, montou uma empresa que se constitui de duas sócias, quatro psicólogas contratadas para turnos de 24 horas semanais, sem vínculo empregatício e seis estagiárias. Toda esta estrutura encontra-se instalada nas dependências da EA, onde as duas sócias se revezam para que o setor não fique a descoberto e, apesar de não terem contrato de exclusividade com a empresa, estabeleceu-se que despenderiam 70% de seu tempo de trabalho para EA.

Com certeza o custo de uma estrutura como esta seria muito alto para a empresa contratante e, por outro lado, a prestadora de serviço também recorre a mecanismos para redução de seus custos, como é o caso ao utilizar mão-de-obra autônoma e serviço de estagiários. Assim, pode-se inferir que a busca constate pela redução de custos gera uma tendência ao estabelecimento de relações trabalho cada vez mais precárias, sem nenhum tipo de segurança e vantagem aos trabalhadores. Por exemplo, ao se analisar a situação da psicóloga que trabalha para a empresa prestadora de serviço, verifica-se que ela não tem nenhum vínculo com a prestadora, nem com a EA, marcando uma relação de trabalho instável, pois, como ela própria afirmou, não é só uma questão de bom desempenho, uma vez que, se a demanda de trabalho diminui, automaticamente, isto se reflete nos contratos estabelecidos.

O conceito de terceirização, na ótica da prestadora de serviços, é desenvolver as atividades, atendendo ao máximo às necessidades da EA, sem que com isto agrida as necessidades próprias. Segundo uma das sócias da empresa, “... a contratação de serviços está muito ligada à necessidade deles e cabe a nós atendermos essa necessidade o melhor possível, desde que não se diferencie da nossa necessidade, ou seja, da nossa formação”.

Já para uma das profissionais da empresa, a terceirização é tida como um contrato em que os terceiros são contratados para desenvolver determinadas atividades. No entanto, acredita que, no caso delas, a situação é diferente porque ocupam o espaço físico

da empresa contratante e, por isto, acabam compartilhando da realidade deles. Sendo assim, acaba por prejudicar a formação de uma identidade própria da prestadora de serviços. Uma das estagiárias complementa acrescentando que a terceirização também trata-se de uma estratégia da empresa para conseguir uma redução de custos. Mas, por outro lado, da maneira como se estabelece esta relação, não são vistas nem mesmo se percebem como terceiras. Uma das estagiárias confessa que, por vezes, se esquece que é terceirizada

Fundamentando-se nos dados fornecidos, nota-se que há uma relação desigual entre contratante e prestadora de serviço, pois, conforme prevê Ryngelblum (1999), as empresas terceiras, geralmente, se estabeleceram no mercado para atender à demanda da contratante. Sendo assim, o relacionamento de parceria denota um lado mais forte que o outro, na medida em que a compradora de serviços, de alguma forma, influi decisivamente no volume faturado por seus fornecedores. Os contratos de terceirização estipulam-se a partir do que a contratante espera do terceiro, fazendo com que o fornecedor tenha de aceitar a interferência direta de seus clientes quanto à monitoração dos processos. Além do mais, os contratos de terceirização geralmente garantem à empresa contratante que seu parceiro estará atento na busca por melhorias que venham a beneficiar o cliente.

Segundo o relato de uma das fundadoras da empresa terceirizada, o processo de implantação da terceirização foi gradativo, atendendo às demandas que surgiam. Até hoje, na medida em que a EA percebe que algum projeto possa ser executado pela empresa terceirizada, esta é contatada para expandir seus serviços e, assim, o trabalho vai sendo montado. Desta forma, pode-se dizer que se criou um vínculo forte entre as duas partes. Uma das psicólogas contratadas considera que a relação seja diferenciada em função de ter sido um processo gradativo e participativo por todos os envolvidos.

Desta forma, pode-se detectar vários pontos positivos desta relação entre a EA e a empresa terceira. Tanto a Sócia, como a Psicóloga e a Estagiária entrevistadas compartilham a idéia de que os profissionais de ambas as empresas têm um contato direto

e constante, dispensando intermediários para as negociações, tornando o trabalho mais integrado, participativo, assumindo as responsabilidades conjuntamente. A empresa terceira participa das rotinas da EA, sendo convidada para treinamentos, convocada para reuniões, possibilitando que tenham amplo conhecimento do negócio. Porém, vale lembrar, que esta relação induz a que os parceiros queiram trabalhar em conjunto, visando ao benefício mútuo, devido à dependência de uma em relação à outra.

Os contratantes mostram-se muito exigentes. Conforme o relato da Sócia da empresa terceirizada, mesmo sem existir uma avaliação de desempenho formalizada elas são diariamente cobradas e avaliadas pelos resultados alcançados. As vantagens e desvantagens deste tipo de contrato mostram-se resumidas nos pensamentos explanados pelas entrevistadas.

Vantagem de não ser uma funcionária efetiva, não vejo nenhuma, só de não estar desempregada. Bem que eu queria ser funcionária da EA. Tem bastante benefícios.[...] A terceira está me proporcionando conhecimento em RH, além do ambiente ser bom para trabalhar, as pessoas e as possibilidades que a EA dá em deixar a gente participar de palestras e treinamento (Estagiária).

Já a Psicóloga pensa um pouco diferente,

... a vantagem é que se tu és contratada para um número X de horas, tu tens disponibilidade para te envolver em outras coisas, tu tens mais liberdade de ação. Desvantagem é essa questão dos benefícios, segurança e de repente se tu precisares tirar uma licença tu vais estar apoiado em alguma coisa legalmente (Psicóloga).

Quanto à Sócia, esta não vê desvantagem alguma em estar no papel de terceira, sente-se com autonomia e liberdade de ação, sendo estimulada por seus contratantes. A única diferença seria quanto ao vínculo que propicia direitos como o fundo de garantia, as férias, entre outros.

Estes relatos confirmam o que diz a Vice-Presidente da ABRH. Para ela, a vantagem da terceirização, sob a ótica dos terceiros, é a possibilidade de ter contato com grandes empresas, aproveitar o conhecimento que adquirir com os grandes clientes e assim valorizar seu próprio empreendimento.

Isto parece um fato no mundo atual, ainda que não tenha alcançado as proporções que alguns autores prevêem, como no caso de Davis (1992), que acredita na “Implosão do Departamento de RH”, significando que todos os subsistemas poderiam ser terceirizados e que a empresa contratante necessitaria apenas de um coordenador para administrar os serviços. O autor acredita que, cada vez mais, é possível se encontrar relações de trabalho flexíveis, em que os profissionais percebem a necessidade de aproveitar as oportunidades que surgem, como meio de superar os desafios e alcançar crescimento por si só.

Neste sentido, pode-se observar que a relação estabelecida entre a EA e a prestadora de serviços, apesar de precária, sem nenhuma segurança e garantia de continuidade do trabalho a longo prazo, tem conseguido se consolidar como uma relação de parceria e tem propiciado ganhos para as duas partes. Se, por um lado, a EA goza de um serviço especializado, garantindo o atendimento de suas necessidades, por outro, a prestadora de serviços tem espaço para criar, sugerir, participar ativamente, estimulando o enriquecimento do grupo de profissionais que ali atuam. Porém, não se pode esquecer que há uma relação de subordinação da prestadora em relação a contratante.

9.5 Conclusões parciais

Nas observações feitas durante a visita pelas instalações da Empresa e no contato com os funcionários, pode-se perceber um clima de camaradagem entre as pessoas, desde os primeiros contatos com a EA, percebe-se um clima positivo. Já na recepção, as pessoas mostram-se atenciosas e educadas em relação aos visitantes. Já em relação aos entrevistados, apesar de muitos solícitos, de uma forma sutil procuravam pressionar em relação ao tempo despendido para a entrevista, podendo revelar certo receio de comprometer-se, ou mesmo de abrir informações acerca da EA, o mesmo acontece com as profissionais da prestadora de serviços. Todas as pessoas mostraram-se coerentes e

convergentes em seus discursos em relação aos aspectos investigados, enfatizando os pontos forte da empresa, como a questão do investimento em desenvolvimento e crescimento de seus funcionários e a preocupação com as questões sociais.

A visita às instalações da fábrica foi realizada na companhia de um Técnico de Segurança. Os pontos que chamaram a atenção foi a limpeza e organização da fábrica, o ambiente arejado e iluminado; todos os funcionários avistados estavam utilizando os equipamentos de segurança. Grupos de empregados, monitorados por uma professora, realizavam exercícios de alongamento.

A questão contraditória em relação a todos estes dados positivos foi que a empresa não permitiu a entrevista com os funcionários operacionais. Os dirigentes não negaram explicitamente, mas postergaram o agendamento, passaram de uma pessoa para outra, argumentaram falta de horário, pois na saída, na chegada e nos horários de descanso acreditavam que eles não se mostrariam disponíveis e durante o expediente os gerentes consideraram muito difícil dispensá-los, porque haveria interrupção do trabalho. Este foi um ponto negativo e incoerente em relação ao discurso dos entrevistados. Numa empresa onde as pessoas podem flexibilizar horários para estudar e que os funcionários podem se ausentar para irem ao médico, denota desinteresse, ou mesmo receio, que os funcionários pudessem contradizer o discurso praticado na EA.

Em relação aos objetivos propostos a serem analisados neste trabalho, pode-se verificar que o modelo de gestão de RH da EA busca o envolvimento da força de trabalho com os objetivos da empresa. Em vários aspectos, pode-se dizer que se assemelha ao modelo proposto por Albuquerque (1999) que pressupõe um novo paradigma para a gestão de RH e para as relações de trabalho em uma empresa que busca ser competitiva. O primeiro parâmetro básico seria a qualificação e desenvolvimento dos empregados, já que para uma empresa ser competitiva, é necessário que disponha de um quadro funcional cada vez mais qualificado profissionalmente. Cabe ressaltar que esta não é uma política nova para EA, uma vez que desde sua fundação, sempre incentivou e até mesmo

possibilitou o desenvolvimento de seus empregados, a citar o ensino básico, a escola do Senai, o convênio com a UFRGS, os cursos de idiomas, tudo isto com uma significativa ajuda de custos e até flexibilização nos horários para que possam estudar.

Na verdade, uma empresa que investe em formação e treinamento para seus profissionais só irá usufruir dos resultados se estes puderem aplicar os conhecimentos adquiridos no trabalho, caso contrário, estará estimulando-os a buscarem novos desafios no mercado, que não deixará de aproveitar as pessoas bem qualificadas. Por outro lado, uma relação de trabalho de mais longo prazo contribui para o trabalho engajado e em equipe. A valorização das pessoas reverte-se em motivação, inovação e criatividade para empresa. Neste ponto, a EA sempre foi reconhecida por ser uma empresa que estimula a formação de carreira, tendo em vista, por exemplo, seu quadro de executivos, todos há mais de 10 anos na empresa e quase todos iniciaram carreira na própria empresa como estagiários, auxiliares, *trainees*, etc. Quanto aos níveis operacionais, também há um estímulo ao crescimento e permanência na empresa, visto que o maior número de contratações são para vagas de estagiários e *trainees*, confirmando a tendência à formação de carreira.

Albuquerque (1999) ainda sugere que a tendência ao trabalho em grupo e a adoção de sistemas de gestão mais participativos também se caracterizam como premissa para a gestão de uma empresa competitiva. Entretanto, os termos participação dos empregados e trabalho em grupo podem dar margem para diversos significados, mostrando-se necessário explicar que o autor equipara a participação no trabalho em grupo e a administração participativa com a criação de um grupo colaborativo mais informado do que o usual, com responsabilidades por planejamento e alcance de resultados. Sendo assim, os termos participação e equipes de trabalho tende a estar interligados.

Além disto, um fator que pode estar também associado a esta premissa é a questão da comunicação interna, a qual geralmente mostra-se mais efetiva em

organizações com culturas participativas e uso intensivo de trabalho em grupo, bem como auxiliam para o sucesso das equipes. Quanto à EA, pode-se dizer que sua linha de atuação busca um formato de gestão nestes moldes, um exemplo disto é o trabalho de sugestões e implantação de melhorias, que funciona na empresa antes mesmo do PPR (Programa de Participação nos Resultados), gerando oportunidades reais de participação para seus funcionários. O próprio colegiado é um exemplo da cúpula da empresa em relação ao trabalho em grupo.

Diante dos novos paradigmas, Albuquerque (1999) reafirma a necessidade da definição de novas políticas de recursos humanos, também voltadas para os resultados em termos de inovação, qualidade e produtividade. Portanto as políticas de contratação precisariam enfatizar o desenvolvimento dos candidatos em níveis iniciais da carreira, buscando aproximação com escolas técnicas e universidades como meio de captação de pessoal e ênfase em recrutamentos internos para os níveis mais avançados da carreira. Ao analisar-se a empresa em questão, pode-se dizer que o estímulo à formação de carreira e o desenvolvimento dos profissionais, sempre foi um dos pontos forte de suas política de RH, facilmente percebido com o que já foi exposto até aqui.

Quanto às políticas de treinamento, que se aponta como mais um fator desenvolvido pela EA, estas precisariam preparar o funcionário não só para desempenhar as atividades atuais, como também seria de sua incumbência prepará-los para o futuro. Tal questão vai ao encontro da manutenção de uma política bem delimitada acerca das carreiras profissionais, as quais tendem a ser flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade em diferentes carreiras e associadas ao desempenho individual. Com tudo isto, as políticas de remuneração e incentivos precisam ser pensadas como mais um diferencial competitivo para a organização, o que não deixa de ser uma preocupação da empresa estudada.

A terceirização no setor de RH, especificamente referindo-se ao caso estudado, apresenta-se como uma estratégia de redução de custos para a organização, que não teria interesse em custear uma estrutura de serviço de psicologia, como a que dispõe. Apesar

disto, não deixa de ser uma iniciativa no sentido de aprimorar o processo que vinha sendo utilizado anteriormente. No início da implantação da estratégia, a EA desenvolveu um trabalho de formulação do perfil para o profissional da empresa e, a partir deste parâmetro, os esforços têm sido em desenvolver o pessoal interno e aprimorar o seleção de novos candidatos. Segundo o Gerente de RH,

...o perfil profissional da EA, foi desenhado a partir de um grande encontro da companhia. Praticamente foram 240 pessoas que participaram de um grande seminário na empresa, e que definiram que perfil nós entendíamos como necessário para trabalhar na EA. A partir disto, nós mudamos todo nosso sistema de seleção, passando a focalizar 60% na parte comportamental e 40% na parte técnica do indivíduo[...]. O recrutamento e seleção terceirizados segue exatamente esta filosofia (Gerente de RH).

Por outro lado, ao analisar-se a forma como consolidou-se a relação entre a empresa prestadora de serviços e a empresa contratante, observa-se que há uma desigualdade de poder entre elas, tendo em vista que a EA detém total autonomia para interferir no trabalho de sua terceira, gerando uma situação de subordinação, em que, aos fornecedores, cabe a responsabilidade de atender às necessidades do cliente da melhor forma possível e o fato de serem avaliados constantemente por seu desempenho.

Desta forma, corrobora-se a opinião de Ryngelblum (1999) ao afirmar que se trata de uma relação desigual entre os fornecedores e as empresas contratantes, visto que o poder detido pela contratante sempre será superior ao dos fornecedores. Assim, seria impossível falar-se de uma relação em que os ganhos são equilibrados. A própria relação de parceria significa uma conveniência e não uma verdadeira troca.

Outro ponto que não pode deixar de ser observado é quanto ao tipo de relação de trabalho entre as profissionais terceirizadas, sem nenhuma garantia de vínculo, nem segurança, ou possibilidades de participar dos incentivos proporcionados aos efetivos da EA. Confirmando, assim, a opinião de alguns autores como Pimenta (1999) que diz que os processos de terceirização convertem-se em trabalho precário e sem segurança.

Entretanto, é preciso ressaltar que o setor de RH da EA é percebido²¹ como estratégico, voltado ao crescimento da empresa, sem deixar de investir nos funcionários, atuando como mediador dos interesses entre empregado/empregador. Logo, pode-se dizer que ele ocupa uma dimensão estratégica, como a que é proposta por Pimenta (1999), na medida em que está comprometido com mudanças significativas dos processos de gestão, adotando novas posturas e significados para os indivíduos e sua relação com a organização. Por sua vez, a estratégia de terceirização do recrutamento e seleção não deixa de estar associada às medidas voltadas ao crescimento e desenvolvimento da empresa e de seus funcionários, por meio da busca constante pela competitividade e de serviços especializados que se direcionem para a qualificação, amadurecimento, satisfação e valorização dos talentos humanos, apoiando-se no conceito de Campos (1992).

²¹ Neste caso, a percepção ficou a cargo das entrevistas com dirigentes e prestadores de serviço, somados visita pela empresa, não sendo possível avaliar-se a percepção dos funcionários operacionais por não terem sido entrevistados.

10 ESTUDO DE CASO EMPRESA “D” (ED)

10.1 Caracterização da empresa²²

A ED é uma empresa brasileira, fundada há mais de 30 anos para atuar na área de implementos agrícolas. Em 1984, passou a fabricar componentes automotivos, hoje ocupando posição de destaque entre os fornecedores globais da indústria automotiva. Compartilhou até o início de 1999 de uma aliança estratégica com a divisão de sistemas de direção de uma empresa americana do grupo General Motors. O capital social era dividido em 51% para a ED e 49% para a empresa americana. Esta aliança propiciou qualificada transferência de tecnologia, direcionada para o conceito de fornecedor de sistemas. Por meio de uma política de investimentos constantes em tecnologia, qualidade, preços e serviços, a ED mostra-se capacitada para fornecer sistemas de direção e soluções independentes ou integradas, conforme a necessidade do mercado. Atualmente com 100% do capital social nacional e uma gestão que busca constantemente atender às solicitações cada vez mais velozes do mercado automotivo mundial.

Além da matriz na Capital Gaúcha, a ED possui duas filiais e uma subsidiária que marcam sua participação no mercado nacional e internacional. Nos Estados Unidos, a ED

²² As informações contidas neste tópico são oriundas do material de integração fornecido pela empresa e de dados coletados durante as entrevistas com o Gerente de DO, a Analista de RH e o Coordenador de Fábrica.

busca identificar oportunidades e tendências no mercado internacional e desenvolver fontes de suprimento. Em São Paulo, totalmente voltada para clientes, a ED possui uma forte estrutura de atendimento dirigida às principais montadoras instaladas no país, entre elas a GM, Fiat, VW, Ford, Agrale, Renault, Peugeot, GMC, Daewoo. Sua linha de produtos inclui mecanismos de direção manual, tipo pinhão e cremalheira; mecanismos de direção hidráulica, tipo pinhão e cremalheira; mecanismos de direção manual de esferas reciculares; mecanismos de direção hidráulica de esferas reciculares; sistemas completos de direção; direção hidráulica para barcos – fabricadas com exclusividade para atender a um único cliente internacional; bombas hidráulicas; mangueiras; reservatórios de óleo e barras de direção. Dentre eles, o produto de maior mercado são as bombas hidráulicas, atendendo a 96% das necessidades nacionais, sendo a única produtora no Brasil.

A política de qualidade é um dos elementos fundamentais para a empresa e, neste sentido, seu compromisso envolve obter o entusiasmo do cliente, tendo como prioridade o fornecimento de produtos e serviços de alta qualidade. A ED é certificada pela ISO 9001/QS 9000²³ desde 1995. Na visão da ED, qualidade não se controla, se faz e começa no desenvolvimento de produtos, que devem ter total compatibilidade com as necessidades de cada cliente, passando por todas as etapas de produção e estendendo-se por um ciclo ainda mais completo que vai desde a entrega dos componentes na linha de produção do cliente, até os serviços de pós venda, assistência técnica e mercado de reposição. O comprometimento com a excelência, neste ciclo completo, é a garantia de satisfação dos clientes, desde as grandes indústrias automotivas até o cliente final, que é, em última análise, o foco principal do compromisso com a qualidade.

A ED exporta cerca de 20% da produção, exceto no caso das direções de barco que são exportadas totalmente para um único cliente americano. Os produtos exportados atendem basicamente aos mercados da Argentina, Venezuela e Espanha. Quanto ao mercado nacional, a empresa concorre com pelo menos duas multinacionais que fabricam

²³ A QS-9000 é uma seqüência dos sistemas de qualidade. Enquanto a ISO define os requisitos internacionais a QS define os requisitos do cliente.

os mesmos produtos, o que marca um constante confronto na busca por uma fatia maior do mercado, visto que nenhuma montadora trabalha somente com um fornecedor.

A empresa conta com um quadro funcional em torno de 500 funcionários, incluindo os que estão lotados na filial de São Paulo. Sua estrutura organizacional é composta por um Diretor Presidente, dois Diretores, um Comercial e um Industrial, além de um setor de Desenvolvimento Organizacional, que engloba o setor de RH e a Controladoria e Finanças. Abaixo destes, encontram-se os Gerentes e Coordenadores de Fábrica e dos subsistemas de Desenvolvimento Organizacional e Controladoria e, abaixo dos coordenadores, estão os operadores e montadores.

O parque fabril encontra-se dividido em quatro fábricas: pinhão e cremalheira; barras e ponteiras; fábrica de bombas e fábrica de direções para barcos. Apesar de todas as quatro fábricas ocuparem as mesmas instalações, possuem coordenações distintas e são administradas separadamente. Cada uma produz componentes que formam um conjunto único (Kit de Direção), mas que podem ser vendidos separadamente, estabelecendo uma relação de fornecedor/cliente com dentro da empresa, além de fornecer para outros clientes externos. Cada fábrica compõe-se por linhas de montagem e os processos são basicamente desenvolvidos em células de produção onde apenas um operador atende a três ou quatro equipamentos. Grande parte dos equipamentos são automatizados do tipo CNC (Controle Computadorizado Numérico), mas ainda encontram-se operações mecânica e manuais, como é o caso da montagem onde o trabalho envolve em sua maioria equipamentos do tipo prensa mecânica, não exigindo muita qualificação para o montador.

O investimento em tecnologia computadorizada e robotizada tem sido realizado no sentido de minimizar os esforços e atividades repetitivas para os funcionários e não apenas para reduzir o contingente humano da fábrica. Sendo assim, a empresa conta com apenas três equipamentos robotizados, mas que necessitam de um operador para alimentá-los com as peças. Sem o robô, haveria a necessidade de mais dois ou três operadores, porém

esta substituição justifica-se na medida que os robôs executam tarefas repetitivas que causam constantes tendinites e outros problemas para a saúde dos operadores. Conforme informou o coordenador de uma das fábricas, não faz parte da política da empresa a substituição maciça de pessoas pelas máquinas, a intenção é agilizar o processo e, muitas vezes, poupar o operário. Os funcionários ocupam os cargos de Montador e Operador. Os Montadores são menos especializados e contam com seis níveis para chegarem ao banco de teste, principal equipamento da montagem, que é computadorizado. Os Operadores dividem-se em Polivalentes I e II contando com cinco níveis em cada estágio.

10.2 A gestão de RH

A área de RH da ED encontra-se subordinada ao Desenvolvimento Organizacional, juntamente com Segurança, Saúde e o Setor de Sistemas. Constitui-se de um Gerente, um Coordenador, dois Analistas e dois Estagiários, denotando uma estrutura bastante enxuta. A origem da área de RH na empresa, segue a antiga linha de uma área paternalista, assistencialista, isolada e envolvida com burocracias, distante do pessoal da fábrica. Na verdade, segundo relato do Gerente de DO e da Analista de RH, existia muito comodismo, as pessoas estavam há muitos anos na empresa e gozavam de uma credibilidade garantida, assim não havia interesse em implantar mudanças. Era uma empresa muito paternalista, revestindo-se de algumas tecnologias pretensamente modernas para corroborar o paternalismo predominante. As pessoas faziam um trabalho bem-feito, mas não acreditavam naquele modelo e o RH era muito condescendente com os outros, consigo e com suas incompetências. As pessoas iam a procura de um RH que fosse mais uma assistência social, levando suas reclamações e na busca por consolo, passando suas responsabilidades para o RH.

Tudo isto estava relacionado a uma falta de convergência em relação aos processos de gestão dos dois grupos acionistas que formavam a Diretoria da empresa. Segundo o

relato do Gerente de DO, havia um RH subordinado diretamente ao presidente da empresa, desempenhando um papel estratégico, mas deixando um espaço enorme entre a área operacional e o presidente da empresa. Aliado a isto, havia uma desintegração muito grande entre as áreas como, por exemplo, o Departamento Pessoal e a área de RH; Medicina do Trabalho e a área de Segurança do Trabalho.

Da forma como foi descrita, a área de RH assemelha-se aos antigos monopólios de RH descritos por Chiavenato (2000) que isolavam-se dos demais setores da empresa, assumindo uma posição subalterna, mas praticando um monopólio exclusivo de todas as funções relacionadas com o pessoal. O recrutamento e seleção, a integração, o treinamento e outros processos relacionados com a administração de pessoas eram exclusivos de RH, sem a participação de mais ninguém. Esta visão exclusivista, gerava uma postura fechada e internalizada da área de RH e seus processos, como se sua especialidade fosse algo inviolável, causando o isolamento da área.

A partir da separação das empresas acionista, no início de 1999, houve uma reestruturação geral da ED. A estrutura passou a contar com dois Diretores e oito Gerentes, formando um colegiado. Nesta mudança, foi estruturada uma área chamada de Desenvolvimento Organizacional, voltada para a gestão de processos e pessoas.

Tais mudanças denotam uma tentativa de modernização por parte da empresa, que corresponde ao que afirmam Goussevskaia et al. (1999) ao considerarem que a busca pela empresa moderna passa por um processo de inovação, que muitas vezes, leva à mudança do desenho organizacional por meio da descentralização produtiva, o achatamento hierárquico, desintegração vertical e da focalização nas competências específicas da empresa. Segundo os autores, a organização passa a ser orientada para processos, que permitem melhor alinhamento dos objetivos e melhor desempenho para direcionar as atividades, orientando-as para a satisfação das necessidades do mercado e dos clientes.

No que diz respeito à área de Desenvolvimento Organizacional, a intenção da

empresa é de promover o desenvolvimento organizacional, envolvendo os setores de RH (incluindo os subsistemas de treinamento, recrutamento e seleção, departamento pessoal, cargos e salários e benefícios), Sistemas e Segurança. A idéia, segundo o Gerente de DO, seria migrar de um modelo de um Analista de Sistemas para o Analista de Negócios, voltando-se aos clientes. Na área de RH, o modelo passa de Analista de RH para Consultor Interno, também visando ao atendimento do cliente interno e ao desenvolvimento do marketing interno.

O modelo de gestão através de Consultores Internos, conforme Orlickas (1998), proporciona ao RH prover a organização de informações descentralizadas, facilitando a tramitação da comunicação, oferecendo melhor atendimento ao cliente interno e alinhando as suas estratégias às da organização.

No entanto, as drásticas transformações ocorridas na estrutura da empresa geraram demissões coletivas, problemas com os sindicatos e, principalmente, restrições orçamentárias. Em função da escassez de recursos, a empresa tem “ficado devendo” em relação ao desenvolvimento da empresa como um todo. O setor de Desenvolvimento Organizacional ainda está se estruturando, mantendo as atividades que já foram implantadas, mas sem conseguir expandir aspectos ligados ao desenvolvimento tanto dos profissionais como da organização, visto que não há recursos para contratações de serviços externos. Em função de tudo isto, o Gerente de DO considera que as atividades de desenvolvimento que agregam maior valor à empresa ficam “capengas”.

Com base nas informações levantadas, percebe-se que o discurso em vigor na empresa é o de transformar a área de RH, para que agregue valor e promova o desenvolvimento da organização. Deste modo pode-se associar ao que Ulrich (1998) propõe, quando afirma que são justamente os sistemas de RH que fornecem as ferramentas necessárias para que as organizações possam garantir que pessoas, processos e práticas sejam levados a agregar valor e produzir resultados.

Durante este período de mudanças, o Gerente de DO observa que precisou mudar muitas pessoas do time, admitindo, algumas vezes, ter tomado decisões erradas, gerando uma elevada rotatividade no setor de RH. Suas ações são calcadas na crença de que equipes jovens e pessoas vindas de outro contexto possam envolver-se mais a fundo com as transformações em curso. No momento, a área de RH conta com um analista e dois estagiários, tendo em vista o recente afastamento da coordenadora da área. A prioridade está voltada aos treinamentos para a manutenção dos certificados ISO e QS. Além disso, a implantação de política de remuneração por habilidades também tem destaque, ficando a analista com a responsabilidade por estas atividades e as estagiárias atendendo a parte operacional. A questão do sistema de remuneração baseado em habilidades tem sido uma das metas da nova organização da ED. Foi implantado acerca de um ano na área fabril e, atualmente, vem sendo desenvolvido nos setores de apoio e administrativo. Segundo o Gerente de DO, trata-se de um projeto alinhado com a modernidade.

Ratificando esta linha de atuação, alguns autores, como Albuquerque (1992) e Marras (2000), consideram que atividades voltadas ao treinamento e remuneração por habilidade podem constituir-se como aspectos de uma administração estratégica de RH, voltada para o alcance de resultados e na busca de um diferencial competitivo.

A partir deste novo formato de RH enxuto, até em função das restrições orçamentárias, o trabalho tem sido desenvolvido através de metas. Na opinião da Analista de RH, o setor tem-se mostrado muito necessário e muito procurado por todos. Ela acredita que isto seja uma consequência da autonomia que a área adquiriu no sentido de tomadas de decisões, bem como em função dos resultados que tem apresentado. O Gerente de DO comenta que se sente cada vez mais como um administrador de empresas e não mais como um profissional de RH, tendo em vista o espaço que a ED tem propiciado para que compartilhe das decisões empresarias. Em relação a esta autonomia ele explica,

...mas depende da área de RH propor coisas, levar coisas, vender o projeto. As restrições que a gente tem são, única e exclusivamente, de ordem financeira,

dado o contexto da empresa. Aí a gente tem que trabalhar criativamente dentro deste contexto. A decisão passa na minha mão, quer dizer, eu como gerente de RH, tenho tanta autonomia igual como qualquer outro gestor da ED (Gerente de DO).

A Analista de RH acredita que este novo espaço que o Setor de RH vem ocupando esteja relacionado à nova postura das pessoas. Para ela, não existe mais aquele departamento onde todo mundo fica sentado, onde todos têm o controle do que está acontecendo com os outros. O importante, segundo acredita, é o trabalho por metas, seguindo o que especifica a QS, fazendo que as coisas aconteçam de forma objetiva e clara. Para a Analista de RH, outro aspecto relevante, para o sucesso deste novo formato de RH que querem estabelecer, é o trabalho voltado para a consultoria interna. Segundo conta a Analista de RH, o Gerente procura direcionar um consultor interno para área fabril e outro para parte administrativa para que trabalhem diretamente com o conceito de cliente interno. Quanto a isto ela explica,

Na verdade a gente quer que eles criem as estratégias, eles planejem. Nós somos um apoio. Quer dizer, eu tenho meus clientes internos na ED, eu apoio esses clientes, eu direciono, mas eu quero que eles tomem as iniciativas, eles ajudem as próprias áreas a se desenvolver e não jogando a batata quente para nós (Analista de RH).

Fazendo-se uma análise dos dados acima, percebe-se que as mudanças quanto a gestão de RH estão muito voltadas ao alcance das normas estipuladas pela QS, gerando uma forte preocupação com a manutenção do certificado.

As normas para a certificação contribuem para implantação da consultoria interna. Independentemente dos motivações que levam às mudanças, se estas forem bem direcionadas e trouxerem os resultados esperados quanto ao desenvolvimento da empresa e de seus profissionais, acredita-se que sejam igualmente válidas e oportunas. Segundo Orlickas (1998), cabe à empresa interpretar se tais atitudes têm atendido às reais necessidades e prioridades da organização.

Se, por um lado, todos os processos de mudança trazem consigo demonstrações de resistência, de outro, os resultados positivos e manifestações de apoio e comprometimento também podem ser percebidos. A Analista de RH comenta que existe uma certa resistência de alguns lados, mas acredita que isto esteja acabando. Observa que estão tentando uma abertura muito forte, então sempre haverá a mobilização de certa resistência, pois concorda que nem todas as pessoas pensam que essa seja a melhor forma, mas acredita que estão tendo uma aceitação muito boa. Para ela, isto faz parte do desenvolvimento de uma nova cultura e considera que esta seja a grande dificuldade que estão enfrentando.

Um reflexo a ser considerado como positivo é a baixa significativa dos índices de absenteísmo, caindo de 3% em 98 para 1,7% em 2000; índice de incidência de acidentes, o qual era 1,5% em 98 baixando para 0,74% neste ano e o índice de dias de afastamento do trabalho por doença ocupacional, tendo reduzido de 0,9% em 99 para 0,4% atualmente. A este respeito o Gerente de DO comenta, “ Por que a gente mede esses índices? Porque a gente acredita que eles são, de uma certa forma, um reflexo das condições de trabalho, nem tanto de motivação, mas das condições como um todo...”

Outro retorno positivo, a respeito do trabalho realizado pelo setor de RH, é em relação às auditorias da QS9000 que há um ano e meio, ou seja, três auditorias seguidas, não precisou auditar a área de RH, pois através da avaliação das outras áreas denotou que as pessoas estavam capacitadas, o que é de responsabilidade do RH, treinar e desenvolver adequadamente os profissionais.

Apesar do setor de RH não contar com nenhum tipo de *feedback* formal acerca do modelo de atuação que vem desenvolvendo, existe uma rotina de reuniões gerenciais semanais quando são tratados os assuntos estratégicos da empresa. Posteriormente, os gerentes realizam reuniões em suas áreas repassando o que foi tratado na reunião. Esta é uma forma de fortalecer a comunicação interna, diminuindo a tendência aos boatos e, por outro lado, é momento de avaliar as áreas e as atividades desenvolvidas por estas. O

Gerente de DO acredita que anteriormente havia um desencontro muito grande das informações na empresa, então entende que o *feedback* é justamente este canal aberto, tanto para os gerentes como para as equipes.

Ainda quanto ao *feedback*, o Coordenador de uma das fábricas comenta que considera o RH muito participativo. Um exemplo disto é em relação ao plano de carreira, desenvolvido em conjunto com as demais áreas, mas sob a coordenação do RH. Isto gera um contato muito grande, diário, com os coordenadores das unidades fabris. Comenta ainda, que o RH propicia uma boa estrutura para ajudar no trato com as pessoas, desenvolvendo treinamentos, além de estimular que os funcionários cheguem diretamente até eles quando necessário.

As palavras do Coordenador de Fábrica refletem bem a imagem que o setor de RH tem procurado estabelecer na ED. “Acho que nosso RH sofreu uma reestruturação este ano e eu acho que ele está indo neste caminho que a fábrica vem solicitando, o RH dentro da fábrica , não o RH trancado dentro de uma sala. Eu acho que este ano começou a acontecer isto. Melhorou bastante este ano”.

Valendo-se de todos estes dados, pode-se dizer que segundo o discurso vigente, a área de RH, tem procurado se posicionar como estratégica, seguindo o conceito de Ulrich (1998), que se refere ao processo de vincular as práticas de RH à estratégia empresarial. O RH estratégico é direcionado aos Gerentes de linha, para que apliquem as devidas estratégias no seus setores. Logo, os Gerentes de linha investem na função de RH por meio do próprio RH estratégico, que cria um processo para repassar as estratégias empresariais para capacidade organizacional e para prática de RH. Assim, um RH estratégico trabalha para aqueles que apostam na empresa (investidores, clientes e funcionários) e desejam que a empresa obtenha resultados.

10.3 Terceirização no setor de RH

A terceirização para ED, conforme relata seu Gerente de DO, significa um modismo e é vista com muitas restrições, baseadas um pouco em fatos, mas, por outro lado, na crença de que “fazer em casa” é melhor. Já a visão do próprio Gerente de DO é um pouco diferente desta, ele acredita que tenha menos restrições do que a ED tem em relação à terceirização. Considera que têm coisas que podem ser terceirizadas e podem ser bem-feitas. A ED a terceiriza o serviço de limpeza, refeitório, transporte de empregados, jurídico e vigilância; no setor de RH, o recrutamento e seleção e parte do treinamento, que segundo o Gerente de DO, são as áreas tradicionalmente repassadas a fornecedores externos.

A política da ED quanto à terceirização aplica-se à segunda modalidade de terceirização, proposta por Leiria e Saratt (1996), cujo serviço agregado encontra-se no andamento das cadeia produtiva, como é o caso dos serviços citados. De modo geral, são serviços considerados de apoio e que não interferem em nada no foco principal da empresa.

Apesar de a terceirização ser considerada por alguns como uma técnica moderna de administração, associada a um modelo de gestão estratégica e voltada para alcançar resultados, o receio verificado pela ED diz respeito ao que apontam Rezende (1997) e Giosa (1997) como sendo a supervalorização da estratégia que passa a ser encarada como a solução para quase todas as questões estratégicas das empresas, chegando a ser tratada como um novo dogma, ou mesmo um paradigma de empresas modernas.

Quanto ao gerenciamento das terceirizações, o Gerente de DO compartilha com as restrições que a empresa demonstra. Considera que as consultorias tendem a superdimensionar o trabalho e cobrar preços exorbitantes. Sendo assim, diz que encontra dificuldades em conseguir contratar serviços externos, até mesmo devido às restrições financeiras por que a empresa tem sofrido. Logo, acaba por fomentar as restrições que a

ED já tem quanto às terceirizações. Além disso, é uma percepção da empresa como um todo que os fornecedores vêm para empresa, aprendem com os profissionais da ED, cobram caro e o resultado é pequeno. Por outro lado, o Gerente de DO ainda acredita que haja espaço para serem efetuadas terceirizações. Contudo, busca profissionais que consigam rapidamente entender a realidade sem fazer projetos “megalômanos”. Segundo o Gerente de RH, a ED é uma empresa que aposta em soluções simples, principalmente perante a crise que enfrentaram e conseguiram reverter internamente.

A prova de todas estas preocupações está no fracasso de um processo de terceirização realizado no Departamento Pessoal, o qual acabou por retornar ao gerenciamento da própria ED. Conforme o relato do Coordenador do Departamento Pessoal, foi uma experiência que durou um ano (1998/99). A estruturação do setor terceirizado procedeu-se com a terceirização de um funcionário que se integrou ao quadro de funcionários da prestadora de serviço. As outras pessoas foram realocadas em outros setores. Houve uma concorrência entre as empresas que se candidataram, e a escolhida trouxe três funcionários para prestarem o serviço dentro da ED. Na época, a motivação, para a implantação da estratégia estava calcada na questão da redução de custos. No entanto, segundo o Coordenador do Departamento Pessoal, as dificuldades iniciaram com a falta de acompanhamento, respaldo dos funcionários terceirizados em relação à empresa responsável. Eles não estavam preparados e não tiveram treinamento. Além disso, não tinham autonomia para tomar decisões, tinham que perguntar tudo a um funcionário da ED. Sendo assim, não havia agilidade nem solução para os problemas. Após uma pesquisa junto a outras empresas, que já haviam terceirizado este setor, optaram por reverter o processo, mas a própria prestadora de serviço já havia tido a iniciativa de encerrar o contrato. Quanto a isto, explica o Coordenador do Departamento Pessoal,

Eu acho que a terceirização é uma coisa que tem tudo para dar certo, mas dependendo da área. A terceirização na área de pessoal, eu não sei, é uma área que tem que ser ágil, tomar decisões, pagamento, aquela coisa[...] tem muita informação, salário, decisões importantes, tipo uma redução de quadro, é uma informação que tu guardas com aquele pessoal. Não que uma empresa terceirizada vá deixar vazar, mas é que é uma área estratégica (Coordenador do Departamento Pessoal).

As colocações mencionadas neste caso, remetem à pesquisa de Leite (1997) com empresas que já tinham passado por alguma experiência com a terceirização, apontando como dificuldades para o processo, a falta de capacitação do parceiro, dificuldades com o estabelecimento de interfaces, o vazamento de informações confidenciais, dificuldades interpessoais, bem como a perda do controle administrativo, aspectos que foram também os causadores do fracasso do processo acima mencionado.

O subsistema de recrutamento e seleção, vem sendo realizado por terceiros há muito tempo. Apesar de não corresponder exatamente ao esperado, é uma estratégia que continua sendo utilizada em função da economia que gera em relação a custo, estrutura e tempo. O Coordenador de Fábrica entende que a terceirização seja a melhor opção para o serviço de recrutamento e seleção, pelo fato de a consultoria realizar uma filtragem prévia dos candidatos, não precisando que os profissionais da ED se envolvam com detalhes do recrutamento. Os profissionais da ED consideram, também, que o trabalho realizado por agência/consultoria é mais ágil devido a tecnologia e conhecimentos que eles detêm. A maior dificuldade encontrada tem sido quanto ao estabelecimento de parcerias de trabalho. A causa disto, considera o Gerente de DO,

...é o amadorismo[...] Essas empresas são comercialmente incompetentes. Não posso negar que têm know-how, têm banco de dados, têm contatos, têm network. Acho que as pessoas são tecnicamente muito competentes, mas quando eu digo comercialmente, estou falando na relação, no feedback, no pós-venda. Porque uma consultoria tem o processo de venda e pós-venda que é ligar para o cliente, dar o retorno[...] Eu acho que falta visão comercial para as consultorias (Gerente de DO).

Nestes aspectos, a Analista de RH compartilha da opinião do Gerente de DO, reforçando que a maior dificuldade no gerenciamento das atividades terceirizadas está em estabelecer parcerias. Ela acredita que a causa disto está no perfil das empresas que se apresentam no mercado atualmente. Há um interesse muito grande em divulgar um trabalho de alto padrão, mas após a contratação dos serviços não há a preocupação em manter a qualidade. Além disto, as consultorias não conseguem, ou não demonstram interesse, em

se adaptar à realidade das empresas contratantes. Falta a proximidade com os gestores, com os requisitantes das vagas e, assim, a consultoria não pode traçar um bom perfil para o recrutamento.

.... eu já tentei muito. Em vários momentos eu coloquei coordenadores para que a gente pudesse ter uma proximidade, para que a consultoria tivesse um acesso ao tipo de perfil desejado, mas há uma grande dificuldade, acho até que no próprio trabalho, não é bem entendido (Analista de RH).

Estas dificuldades não são percebidas apenas nas consultorias de recrutamento e seleção, de um modo geral, todo trabalho terceirizado apresenta essas falhas, segundo opinião dos profissionais da ED. Sendo assim, a empresa dispõe de um cadastro de consultorias para trabalhos de treinamento e recrutamento e seleção, procurando avaliar o trabalho de todos que se candidatam a vagas. Dentre todas, há uma consultoria que presta serviços de recrutamento e seleção e contratação de funcionários temporários, para o nível operacional, há cinco anos atuando para a ED e por isto, propiciando uma avaliação mais aprofundada. Na visão do Gerente de DO, esta também apresenta as falhas citadas, mas revela algumas vantagens como a agilidade.

O trabalho desenvolve-se via contato telefônico. No momento em que surgem as vagas os requisitantes entram em contato com o RH que, por sua vez, aciona a consultoria. O setor de RH faz o intercâmbio entre a consultoria e o requisitante, marcando entrevistas, fazendo uma triagem dos candidatos, assessorando ambas as partes para o desenvolvimento do processo. Segundo o Coordenador de Fábrica, usuário do trabalho terceirizado, ele não tem quase contato com a consultoria, mas também não acha que seja necessário. Além do mais, considera que o processo, da forma como é feito, está bom. Na opinião dele, a consultoria consegue encaminhar pessoas dentro do perfil e assim, não vê necessidade em estabelecer um contato mais próximo com a consultoria, acreditando que o contato com a consultoria seja uma responsabilidade do RH.

Outra peculiaridade do trabalho realizado por esta Consultoria, é que a maioria dos processos de seleção é para funcionários temporários, aparentando ser uma rotina o

uso de mão-de-obra temporária na ED. Avaliando esta forma de contrato, o Coordenador de fábrica comenta,

É até mesmo o processo temporário que te mostra mais a realidade das pessoas do que um contrato de experiência de três meses. Num temporário tu consegues ver o comprometimento do cara. Se ele estivesse num período de experiência, ele iria dar o máximo de si, mas depois que passasse os três meses, ele iria entrar na realidade dele. Então, pessoalmente eu vejo um lado bom do temporário, mas não é o critério que a gente usa para contratar (Coordenador de Fábrica).

Segundo ele, a opção por contratos temporários está associada aos picos de produção que demandam um aumento do quadro funcional. Além do mais, há uma forte tendência para efetivação dos temporários.

Quanto a este fato, deve-se ressaltar que estão em jogo duas formas distintas de contratação de serviços. Leiria e Saratt (1996) observam que as fornecedoras ou locadoras de mão-de-obra, conhecidas como as agências de emprego temporário, fornecem a outras empresas força de trabalho em caráter temporário. As prestadoras de serviço assumem o compromisso formal de executar atividades específicas e predeterminadas. Aqui, pode-se observar que a ED vem realizando os dois tipos de contratos, paralelamente.

Mesmo demonstrando que há uma continuidade e uma certa rotina de trabalhos desenvolvidos por uma só consultoria, o Gerente de DO não considera que seja vínculo suficiente para se falar em parceria. Para ele, são apenas fornecedores, pois parceiro seria alguém que conhece de perto a realidade da empresa. Sendo assim, não é possível inferir que haja algum tipo de ganho em crescimento e desenvolvimento para empresa e seus funcionários. Trata-se de uma relação de fornecimento/suprimento de mão-de-obra, com ganho ligado aos custos e tempo. Porém, o Gerente de DO acredita que o retorno destas atividades para a empresa desagregaria valor, no sentido em que envolveria tempo para os gestores e custos para empresa. Para ele, o ganho com as terceirizações vem quando as empresas prestadoras de serviço são autogerenciáveis e, ele próprio, não precisa

envolver-se ou tomar conhecimento das mesmas. Só assim, pensa ele, a empresa estaria ganhando e realmente dedicando-se ao seu foco principal.

Quanto aos funcionários do nível operacional que foram entrevistados, considera-se que não tenham agregado muito valor ao foco do trabalho, tendo em vista que a terceirização na área de RH não suscita qualquer crítica ou comentário por parte destes. O conceito de terceirização para eles restringe-se aos contratos temporários. Consideram que tem sido uma conduta da empresa contratar temporários, os quais não tem vantagens nem benefícios e não têm opinião formada acerca dos trabalho das consultorias, tampouco sobre possíveis ganhos em relação à qualidade e especialização neste tipo de atividade. Este fato, pode ser um indicativo de que os funcionários (operadores e montadores) encontram-se distante e sem conhecimentos em relação às estratégias adotadas pela empresa.

10.4 A prestadora de serviços

Na outra ponta desta relação, encontra-se a empresa de consultoria. A prestadora de serviço, que tem maior contato com a ED, demonstra um forte interesse em estabelecer um contrato de exclusividade, considerado como a verdadeira terceirização para a consultoria. A forma como o trabalho é desenvolvido não propicia nenhum tipo de segurança, nem continuidade do trabalho para a prestadora de serviço. A consultoria está em constante concorrência com outras agências. Isto torna o trabalho muito corrido, fazendo com que a rapidez em fechar as vagas seja o critério para garantia de maior volume de trabalho. Para a empresa em questão, atualmente a ED é seu maior cliente, fazendo com que se sujeitem a todas as solicitações da contratante. A funcionária da consultoria avalia o trabalho como bom e considera que tenha conhecimento abrangente sobre a empresa cliente e seus profissionais, porém vê como negativo a rotatividade das pessoas do RH nos últimos anos – desde que trabalha com a ED já estabeleceu contato

com cinco funcionários, em um período de mais ou menos cinco anos. Sendo assim, há uma constante mudança de regras para o trabalho. Além disso, a rapidez exigida pelo cliente, faz com que o trabalho perca em qualidade.

... no momento que a gente tem uma terceirização tudo fica único. Então a terceirização para nós é muito importante, porque no momento em que tu sabes que tem uma empresa terceirizada, tu passas a dominar todo o recrutamento lá dentro. A gente vê a terceirização como um troféu. Tu ganhas totalmente o cliente, então para nós é ótimo e quanto à empresa, esta também ganha em ter uma só empresa prestando serviços para ela[...]. Assim como está a relação é boa, mas muito corrida, bem profissional[...] Mas com certeza, se tu estás lá dentro faria um trabalho bem melhor. Porque uma coisa é tu trabalhares com 20 empresas e saber o perfil de todas elas e outra coisa é tu trabalhar especificamente, o trabalho se for avaliado vai ser bem mais rico (Funcionária de Consultoria).

A partir do observado, pode-se concluir que se trata de uma relação onde as forças são desiguais, que cria dependência e subordinação por parte do terceiro, em relação ao contratante, e não gera crescimento nem desenvolvimento para nenhum dos envolvidos na relação. Assim, compartilha-se das afirmações de Ryngelblum (1999) que esta nova organização do trabalho vem “de cima para baixo”, partindo das grandes contratantes em relação aos fornecedores de serviços, não deixando de gerar uma relação de poder desigual entre a contratante e a contratada, na qual a preservação da “parceria” depende exclusivamente do atendimento excelente do fornecedor para com a empresa cliente.

10.5 Conclusões parciais

Durante as entrevistas, pode-se observar certo distanciamento entre as pessoas e as áreas. Aparentemente as pessoas encontram-se envolvidas com as metas da empresa mas não com uma ação coletiva, agindo de forma isolada para o alcance dos resultados.

A visita à fábrica foi realizada em companhia do Coordenador de Fábrica que mostrou-se muito disponível e à vontade para esclarecimento de dúvidas. Durante a visita

pode-se observar um ambiente muito quente, pouco iluminado ou arejado, apesar de limpo. Percebe-se que os funcionários e coordenadores respeitam as norma de segurança, utilizando o equipamento apropriado. Quanto à organização do processo produtivo, observou-se que grande parte da fábrica²⁴ é constituída por células de produção as quais contam, na maior parte, com equipamentos CNC. Apesar destas adequações de *layout* e tecnologia computadorizada, ainda não foram implantadas as respectivas mudanças na gestão da produção, como o uso do método *kanban*, podendo ser notado pela presença de estoques de peças nas células, gerando atraso na montagem final.

Analisando-se a gestão de RH, verifica-se que há um forte direcionamento para a transformação, buscando estabelecer-se como estratégica e apagando a imagem de paternalismo, acomodação e isolamento, como foi salientado nos discursos dos entrevistados. Segundo a Analista de RH, “ Existia muito comodismo, não tinha muitas mudanças, muitos riscos[...] Era pacato, lembrava em muito o assistencialismo social, onde as pessoas iam a procura de um consolo ...”. Quanto a isto o Gerente de DO comenta, “ ... eu entrei e fui fazendo algumas mudanças. Tinha algumas coisas da visão anterior de RH que eu discordava, digamos assim, a ED foi uma empresa muito paternalista [...]Era um RH muito de carregar as pessoas”.

Neste sentido, houve um esforço para implantação de mudanças, no intuito de formar uma estrutura básica voltada para o alcance das metas empresarias. O redirecionamento da área, passando a vincular-se à área de Desenvolvimento Organizacional a integração dos setores de pessoal, medicina do trabalho e segurança industrial a implantação de um programa de remuneração e o projeto de desenvolvimento de lideranças, são ações que demonstram o trabalho que vem sendo realizado pelo RH. Sobre isto o Gerente de DO comenta,

... a gente conseguiu montar, digamos assim, um núcleo mais integrado do RH e Departamento Pessoal. O Departamento Pessoal e RH começaram a

²⁴ Considera-se fábrica como o conjunto das três unidades - pinhão e cremalheira; barras e ponteiras e direções para barcos – que encontram-se nas mesmas instalações, praticamente sem nenhuma divisão física.

trabalhar na mesma sala[...].O RH passou a trabalhar mais integrado à segurança do trabalho e medicina do trabalho. Isso foi uma fase onde RH conseguiu, o que eu chamo, ter uma estruturação de conceitos mais forte, que permitisse o RH funcionar independente das pessoas que estavam aqui[...] A gente como profissional de RH deixa as empresas dependentes da gente, tudo na cabeça, tudo do teu conceito e isto não pode ser assim. A empresa precisa ter uma estrutura básica mínima (Gerente de DO).

Esta iniciativa vem corroborar o que é dito por Mohrman, JR. e Lawler III (1995) ao afirmarem que para o setor de RH possa assumir papel estratégico necessita abandonar algumas de suas atividades tradicionais, para focalizar-se nas novas exigências que se impõem.

O que se vê na ED são esforços para construir uma nova imagem do setor de RH, voltado ao desenvolvimento organizacional, porém ainda não estabelecendo ações voltadas para o desenvolvimento, envolvimento e participação das pessoas. O Gerente de DO explica que empresa está saindo de uma forte crise em função da aliança desfeita com a empresa americana. Segundo ele, foi uma fase de “muita conturbação em relação a recursos humanos”. Talvez em função disto, somando-se às restrições financeiras, que ainda persistem, tal situação tenha gerado poucas possibilidades de investir no desenvolvimento para as pessoas.

Entretanto, não se pode deixar de observar que o discurso do Gerente de RH revela algum interesse neste sentido quando refere-se a um projeto de desenvolvimento de lideranças que vem sendo implantado há mais de dois anos. E em relação a isto explica,

É um projeto que a gente concebeu há uns dois anos atrás. Era um programa de desenvolvimento de lideranças para capacitar mais as pessoas, os líderes da empresa para gerenciarem pessoas e interagirem entre elas. Então este é um projeto que começou com um programa de desenvolvimento comportamental, com o grupo da Gerência e a Diretoria e agora está no grupo de coordenadores. No total são 55 pessoas envolvidas, um número suficiente para fazer mudanças significativas no jeito de ser ...(Gerente de DO).

Em seus relatos, os operadores e montadores (num total de quatro entrevistados),

dizem que quase não têm contato com o setor de RH, apenas quando participaram da integração, ou se necessitam resolver problemas salariais, pois até mesmo os treinamentos têm sido monitorados pelos líderes das fábricas. Além disto, a tendência à contratação de mão-de-obra temporária agrava esta situação, visto que os funcionários ficam vinculados à agência de empregos, somente estabelecendo maior proximidade com a área de RH após a efetivação. Portanto, para o nível operacional pouco tem sido feito, tendo em vista que os próprios funcionários não percebem a importância do setor de RH, possivelmente por não conhecerem os trabalhos que vêm sendo desenvolvidos. Encontram-se em posição distante, sem participação e conhecimento das mudanças relativas à gestão de RH.

Neste ponto, pode-se observar que a interpretação em nível intermediário difere do que foi exposto. Para o Coordenador de fábrica, a ED é a empresa, entre as organizações que trabalhou ou tomou conhecimento, em que o RH é mais participativo e próximo dos funcionários, acreditando que eles tenham acesso livre à área de RH para qualquer coisa que necessitem.

O Gerente de DO entende que as críticas voltadas ao setor de RH, por parte dos funcionários, são aceitáveis e até compreensíveis, esclarecendo que prefere não propor maior participação do que deixar que se desenvolva um clima de expectativas que não serão cumpridas como, por exemplo, incentivar a formulação de sugestões e depois não dar retorno. Sobre isto comenta,

... uma coisa que eu tenho procurado, é trabalhar com o pé no chão. Nunca, nunca prometer ou criar expectativas que não poderão ser cumpridas. Eu já fiz isto e pago caro. Eu criei uma expectativa de um plano de participação nos resultados que, em função da situação econômica, ele nunca foi possível (Gerente de DO).

Uma análise mais detalhada da linha de ação que vem sendo adotada pelo setor de RH da ED, considera-se que a motivação maior é a superação da crise financeira, e o intuito de agregar valor para uma possível negociação da empresa. Portanto, tornam-se relevantes condutas para manter a certificação ISO e QS, bem como ações voltadas ao alcance de resultados para manter a empresa competitiva no mercado.

Chiavenato (2000) afirma que, para transformar a área de RH em um componente estratégico para a organização, uma das possibilidades é partir para mudanças amplas, drásticas e radicais, podendo fazer uso de estratégias como a reengenharia. Mas, para a verdadeira modernização da área, é preciso adotar um conjunto de integrado de medidas, passando pela implantação uma administração participativa, desenvolvimento de uma cultura empresarial eminentemente democrática, ênfase na qualidade total, manutenção da estrutura organizacional enxuta e flexível, recorrendo a estratégias como a terceirização, *benchmarking*, entre outras.

Voltando-se novamente para ED, observa-se que as mudanças da área de RH estão mais focalizadas em medidas de curto prazo, que apresentem resultados de imediato e demandem baixo custo como, por exemplo, o enxugamento da equipe, a redefinição de responsabilidades para os remanescentes da área, a integração com outros subsistemas, como departamento pessoal, medicina do trabalho, segurança.

Diante deste panorama, pode-se inferir que a ED utiliza a terceirização no subsistema de recrutamento e seleção principalmente em função da redução de custo que pode estar acarretando, bem como apostando no enxugamento e flexibilidade da equipe. Segundo autores como Leiria e Saratt (1996), Giosa (1997), Davis (1992) estes são os aspectos essenciais para as empresas manterem-se competitivas.

Entretanto, pode-se observar que a forma como vem sendo conduzida a terceirização, assemelha-se em muito aos contratos de subcontratação de serviços, os quais são praticados sem levar em conta o estabelecimento de parceria, tão pouco sugerem que seja uma ação estratégica da empresa. Sendo assim, não há de fato como gerar crescimento e desenvolvimento, nem à empresa tampouco aos funcionários, como o próprio Gerente de DO comenta, “...não vejo. Está ligado somente à questão custo e capacitação técnica. Não vejo assim, porque ter isto internamente agregaria algum valor diferencial”.

Tal afirmação pode ser interpretada como uma falta de visão estratégica acerca do processo de provisão de RH. Empresas que buscam tornar o setor de RH em um componente essencial para o crescimento da organização precisam investir no desenvolvimento de todos os seus subsistemas.

Sob a ótica da empresa prestadora de serviço, a situação não é diferente, a preocupação maior é conseguir assegurar um contrato de terceirização com exclusividade, acirrando a competição entre as empresas prestadoras de serviço, gerando uma corrida pelo menor tempo para o fechamento das vagas e dificultando ainda mais a aproximação com a empresa, pois a pressão e a demanda não permitem que realizem um trabalho com maior qualidade. Tal situação cria um ciclo vicioso onde a contratante espera maior qualidade e demonstração de interesse por parte do fornecedor e este busca firmar um contrato de exclusividade para sentir-se reconhecido e investir mais no cliente. Além do mais, a prestadora de serviço precisa ser competitiva em relação a seus preços, necessitando, por sua vez, controlar também os custos e com isto dificulta uma visão a longo prazo e faz com que diminua a qualidade do trabalho executado.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou analisar os aspectos envolvidos no processo de terceirização dos subsistemas de RH. Para tanto procurou-se: (1) identificar quais os serviços que vêm sendo terceirizados pelas empresas do setor metal-mecânico; (2) verificar as razões que levaram algumas empresas a terceirizar alguns dos subsistemas de RH; (3) examinar o tipo de relação que se estabeleceu entre as empresas contratante e prestadora de serviço; (4) investigar os critérios de seleção e a forma de implantação do processo; (5) avaliar se a terceirização possibilita maior especialização, qualificação, desenvolvimento e crescimento tanto para as organizações envolvidas no processo quanto para os seus funcionários.

Para tanto desenvolveu-se inicialmente um levantamento de dados que possibilitou a escolha das duas empresas para os estudos de casos. O levantamento foi realizado em empresas, com mais de 100 funcionários, do setor metal-mecânico, associadas ao SINMETAL, na região de Porto Alegre, Grande Porto Alegre e Interior do Estado, totalizando 46 empresas, das quais 34 responderam ao questionário (Anexo 1). A partir deste levantamento, verifica-se que as atividades mais terceirizadas pelas empresas têm sido as de transporte de cargas, serviços jurídicos, segurança patrimonial, restaurante, limpeza e conservação e transporte de pessoas, sendo uma prática adotada em mais de 60% das empresas pesquisadas. Por outro lado, verificou-se que os subsistemas de RH – que são o foco deste trabalho – são pouco terceirizados, salientando-se que menos de

40% das empresas investigadas adotam a terceirização para os subsistemas de RH e as que empregam tal estratégia repassam em média 30% das atividades para as empresas prestadoras de serviço, deixando 70% sob administração da própria empresa. Ressalta-se que, a princípio, as duas empresas investigadas corroboram com os resultados desta pesquisa.

Com base nestes dados, conclui-se que a estratégia de terceirização não está tão difundida como propõem, alguns autores. Tal fato, possibilita algumas considerações: primeiramente as empresas podem estar avaliando melhor o conceito de atividades-meio, ou passíveis de terceirização, pois, inclusive, em mais de uma empresa foi observado que algumas atividades terceirizadas foram revertidas devido a experiências mal-sucedidas, até mesmo em relação aos custos, pois como afirmou a Vice-presidente da ABRH, nem sempre as terceirizações na área de RH geram reduções de custo. Outro aspecto é a relação estabelecida com as empresas prestadoras de serviços, marcada por muitas diferenças culturais e organizacionais, dificultando a formação da parceria. Sendo assim, as empresas tendem a recorrer a esta forma de externalização de serviços para as atividades que tradicionalmente já eram realizadas por prestadores de serviço (Refeitório, Limpeza, Segurança, entre outros), compartilhando-se com os resultados da pesquisa de Almeida (1999) e deixando de caracterizar-se como uma estratégia moderna da administração, pois muito antes do conceito de terceirização despertar interesse já havia as empresas prestadoras de serviços.

Partindo-se para uma análise final dos casos e tendo em vista que as empresas EA e ED fazem parte do setor de autopeças, propõe-se avaliar brevemente, como estão se comportando em relação ao contexto atual do setor.

As empresas do setor de autopeças, a partir da década de 90, estão na busca de competitividade em função da grande concorrência de peças importadas e das pressões canalizadas pelas montadoras. Uma das conseqüências do acirramento da concorrência tem sido a queda do número de empresas do setor, em virtude do fechamento de

pequenas empresas ou pela fusão destas a empresas maiores, gerando o aumento da concentração de médias e grandes empresas. Respondendo às demandas do momento, a indústria de autopeças passou a investir na organização, implantando sistemas de qualidade baseados nos princípios da ISO9000, bem como em outras ferramentas da qualidade total e das células de produção. Além disto, a relação entre empresas e fornecedores tornou-se hierarquizada, fazendo com que somente empresas, que estejam capacitadas a entregar conjuntos de peças pré-montadas diretamente na linha de montagem, ocupem o primeiro nível da hierarquia, mantendo contato direto com os clientes (Dieese, 1998).

Considerando-se o panorama descrito, pode-se observar que as empresas estudadas têm investido em mudanças tanto em relação à tecnologia, como dos processos de gestão. Pode-se dizer que tanto a EA como a ED seguem metodologias voltadas à qualidade e produtividade, atendendo, cada uma à sua maneira, os princípios da qualidade total e assegurando a certificação ISO 9000. Com isto, são consideradas empresas de primeiro nível na hierarquia das montadoras, suprindo seus clientes com subconjuntos de peças de maior complexidade, pré-montados e entregues diretamente na linha de montagem final dos automóveis.

O primeiro caso relatado, a EA, apresenta uma gestão de RH marcada por uma cultura voltada ao investimento em seus profissionais. Sendo assim, busca fortalecer a imagem de empresa que valoriza os talentos humanos, tornando este um dos pontos fortes de sua estratégia empresarial. Cabe salientar que este é o discurso de seu corpo gerencial, não se podendo generalizar como a visão de toda a empresa, tendo em vista que os funcionários operacionais não foram entrevistados, em virtude de empecilhos da própria empresa. Isto denota certa incoerência por parte de uma organização que quer valorizar os talentos humanos.

No que diz respeito à terceirização, a EA é uma empresa muito reticente em relação a esta estratégia. Na visão de seus executivos o conceito de atividade-meio, ou seja, passíveis de terceirização, não é tão abrangente como o que tem sido empregado.

No entanto, observaram-se algumas peculiaridades em relação ao setor de RH. O processo de recrutamento e seleção, apesar de fortemente vinculado à gestão da empresa, adquirindo valor estratégico, trata-se de um serviço terceirizado, o que pode, mais uma vez, apontar para uma incoerência no discurso gerencial. Ocorre que o serviço de psicologia, como é denominada a atividade de recrutamento e seleção, foi estruturado pela EA que convidou profissionais para desenvolver um trabalho especializado, que focalizasse uma avaliação abrangente e de acordo com o perfil traçado pela empresa e desenvolvesse um trabalho de acompanhamento com os funcionários em geral. Neste caso, entende-se que a opção pela terceirização está unicamente vinculada à redução do custo. Por outro lado, o processo de recrutamento e seleção adquire importância para a gestão da empresa e está fortemente vinculado ao contexto organizacional. Como comenta a Vice-Presidente da ABRH/RS que o subsistema de recrutamento e seleção não deve ser tratado como distante das atividades-fim de uma empresa,

Nós atribuímos na ABRH que isto é um erro, uma miopia empresarial porque na medida que não tiver – não que você não possa ter um parceiro que trabalhe com você – mas você tem que ter alguém dentro da organização, que viva a organização que possa auxiliar a definir o perfil e que faça esse interface. O parceiro te traz o candidato, mas tu vais ver se ele realmente fecha com o perfil, com a filosofia, se ele vai se adaptar à cultura da empresa, aos teus objetivos futuros, ao que tu buscas daquela função. Porque muitas vezes a pessoa entra numa função um pouco mais simples, mas tu sabes que aquela função em dois ou três anos vai ter uma importância maior no contexto, ele vai ter uma possibilidade de crescimento, então um perfil diferenciado que muitas vezes o terceiro não vai ter esta visão (Vice-Presidente da ABRH).

Apesar de estabelecer um trabalho de parceria, alcançando sucesso em relação às metas organizacionais, a EA também incorre no que a Vice-Presidente da ABRH chama de “terceirização entre aspas”, ao falar dos casos em que as empresas buscam camuflar o contrato de trabalho, demitindo os funcionários e os recontratando como terceiros. Neste caso, há mais de um problema envolvido, como a relação de subordinação dos terceiros em relação aos contratantes que continua a mesma de quando eram empregados e, por outro lado, há o agravante de que, nem sempre, as pessoas apresentam o perfil empreendedor para gerir seu próprio negócio. A EA passou por esta experiência quando

terceirizou pela primeira vez o subsistema de recrutamento e seleção, transformando seus antigos funcionários em terceirizados. No entanto, tal experiência não se mostrou exitosa, havendo, posteriormente, um rompimento de contrato. Atualmente, seus parceiros neste processo não são ex-funcionários, mas não deixam de ser pessoas que já tinham contato próximo com a empresa (estagiária, prestadora de serviços). Sendo assim, observa-se que continua havendo uma forte relação de dependência e subordinação da prestadora de serviço em relação aos contratantes, que pouco se diferencia de uma relação empregado/empregador, a não ser pelos benefícios que as terceiras agregariam caso fossem efetivas.

O segundo caso estudado, a ED, apresenta uma gestão de RH voltada a mudanças buscando estabelecer uma nova imagem de participação junto à organização, em suas estratégias de modernização na busca por manter-se competitiva. As políticas adotadas pelo RH contemplam uma equipe enxuta, voltada ao trabalho de consultoria interna, priorizando as normas da ISO/QS.

A ED adota a estratégia de terceirização nos setores que são tradicionalmente externalizados pelas empresas. No entanto, o Gerente de DO considera que é uma estratégia que pode ser mais abrangente caso consigam estabelecer relação de parceria com os fornecedores, justamente o que ele percebe como a maior dificuldade do momento, tendo em vista que avalia os prestadores de serviço como amadores e pouco qualificados para engajarem-se ao contexto do cliente.

No setor de RH, a experiência com a terceirização do Departamento de Pessoal confirmou a crítica apontada pelo Gerente de DO, tanto que a empresa optou por reverter o processo. Quanto à terceirização do processo de recrutamento e seleção, ela acontece de forma mais distante, sem que tenham estabelecido parcerias, tendo em vista as queixas da empresa em relação ao trabalho prestado. Por outro lado, também pode estar associado a uma falta de visão estratégica em relação a este processo. Para os gestores da ED, o processo de recrutamento e seleção não é encarado como um fator de

importância maior dentro do contexto da organização.

A seguir propõe-se uma comparação entre as duas empresas pesquisadas.

Pode-se iniciar atentando para o fato de que as empresas estudadas têm buscado manter-se competitivas, respondendo às demandas atuais. Com isto, as transformações e mudanças que vêm sendo implantadas na área de RH são principalmente voltadas às exigências de modernização das empresas. Tais preocupações não deixam de estar presentes nos discursos dos autores abordados.

QUADRO 2 - Quadro comparativo entre as empresas estudadas

Gestão de RH/ Terceirização	EA	ED
Setor de RH	Considerado estratégico para a empresa. Apresentando como ponto alto as políticas voltadas ao desenvolvimento de seus profissionais e a participação em questões sociais.	Passando por transformações, buscando estabelecer uma área de Desenvolvimento Organizacional. Criando uma imagem de área estratégica para o sucesso da organização.
Subsistemas de RH Terceirizados.	Serviço de Psicologia o qual envolve as atividades de recrutamento e seleção, integração, acompanhamento funcional, avaliação de desempenho, atendimento aos acidentados.	Serviço de recrutamento e seleção e parte das atividades de treinamento.
Forma de terceirização.	Com o estabelecimento de parceria, onde um único fornecedor encontra-se atuando dentro da própria empresa cliente.	Com mais de uma empresa prestadora de serviços, sem estabelecer relação de parceria.
Relacionamento com os Terceiros .	Próximo e com forte poder nas mãos do contratante.	Distante, mas com maior poder nas mãos do contratante
Qualificação/ especialização	Os serviços prestados apresentam maior qualificação e especialização em relação a forma como era o processo anterior.	Os serviços prestados, apesar de não corresponderem 100% ao que a empresa espera, são considerados como apresentando maior especialização.
Crescimento/desenvolvimento	Gera, de alguma forma, crescimento e desenvolvimento para ambas as partes.	Não é considerado como um serviço que possa agregar algum tipo de diferencial em relação ao crescimento e desenvolvimento

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados permitem que se conclua que por trás deste discurso de valorização, desenvolvimento e comprometimento das pessoas, pregado tanto pelos autores como

pelas empresas, é que trata-se de uma estratégia para empresa conseguir absorver, ao máximo, o potencial de seus profissionais, agregando valor ao negócio e alcançando diferenciais competitivos, visto que esta é a tendência da chamada “era do conhecimento”. O interesse está voltado diretamente aos mais capacitados, gerando discriminação em relação ao excedente, revelando que, nesta “valorização” das pessoas, não se inclui o desenvolvimento, capacitação e treinamento dos menos qualificados, mas serve como uma forma de eliminá-los do processo.

Apesar de estarem em busca dos mesmos objetivos – um setor de RH estratégico, as empresas estudadas revelam diferentes enfoques para alcançarem suas metas. A EA apresenta uma cultura voltada à valorização de seus profissionais, diferenciando-se da ED que demonstra estar adotando medidas mais a curto prazo, muito em função da crise financeira que vem enfrentando. Assim, as ações são mais voltadas a atender aos princípios da ISO e QS, não apresentando ainda uma cultura organizacional, nem ambiente propícios aos desenvolvimento dos talentos humanos. Contudo, não deixa de ser reconhecida pelas transformações que vem sendo implantadas por parte da gestão de RH com um intuito de integração entre as diversas áreas da empresa e o papel de consultoria interna que tem assumido.

Neste sentido, pode-se dizer que a ED é mais explícita em suas intenções ao deixar claro que prioriza redução de custos, trabalhando com uma equipe enxuta e buscando desenvolver seus funcionários dentro dos princípios da ISO/QS. Quanto à EA, parece querer manter a imagem de empresa “boa”, mas estabelece uma relação encoberta de cobrança em relação aos seus funcionários, não deixando de ser paternalista.

Pode-se verificar que existem diferentes visões sobre o processo de terceirização, destacando-se que a diferença crucial entre as empresas estudadas está no estabelecimento da parceria. A EA desenvolveu um serviço de psicologia terceirizado, mas dentro das instalações da empresa-mãe. Desta forma, é facilmente compreensível que se estabeleça uma relação muito próxima, chegando a ser confundida com as relação entre os

funcionários efetivos da organização. Já a ED, não estabeleceu contrato de exclusividade com nenhum fornecedor, pois considera que nenhum apresenta o perfil desejado pela organização. Sendo assim, utiliza os serviços de vários fornecedores, fomentando a concorrência entre eles e mantendo uma relação distante que a própria organização não considera como uma parceria.

Cabe agora, analisar quais as implicações que estas relações de fornecedor/cliente geram para os envolvidos. A relação de parceria envolve o compartilhamento de cultura e políticas de atuação de ambas as partes. Tratando-se de uma relação em que os participantes só têm a ganhar, pois estão voltados ao seu foco principal e responsabilizam-se igualmente pelo alcance dos resultados (Leiria e Saratt, 1996). Na verdade, o que se verifica na prática é que, independentemente do tipo de relação adotado, esta estará sempre permeada por uma relação de poder desigual. Concordando com Ryngelblum (1999), a empresa contratante, ou seja o cliente, sempre detém maior poder, pois o terceiro sempre estará ocupando uma posição de dependência em relação ao seu contratante, principalmente no aspecto financeiro.

Finalizando-se, resgata-se a pergunta inicial: “A terceirização dos subsistemas de RH gera algum tipo de crescimento e desenvolvimento para a organização e seus funcionários?” Na forma como vem sendo utilizada pela a EA, pode-se dizer que há ganhos em crescimento e desenvolvimento por parte da empresa e da prestadora de serviço. A empresa ganha com a redução de custo, uma vez que conta com um serviço especializado, com psicólogas qualificadas, mas sem os encargos que isto traria caso fossem funcionárias. Além disto, ganha em tempo para seus profissionais que podem centrar-se no foco principal do negócio e agrega valor a sua imagem de empresa que proporciona bons serviços aos seus funcionários. Ressalta-se, porém, que estes dados foram coletados a partir do discurso gerencial, não dispondo-se do contraponto dos funcionários, já que eles não foram entrevistados.

Em relação às pessoas que atuam na EA, o crescimento e desenvolvimento está

relacionado à oportunidade de usufruírem de um serviço especializado, promovendo integração junto à empresa e auxiliando no desenvolvimento de suas potencialidades, considerando que esta era a proposta da empresa ao montar o serviço de psicologia. A prestadora de serviço, por sua vez, tem a oportunidade de qualificar-se e especializar-se ao máximo, contando com o incentivo, para não dizer a exigência de seu cliente, tendo oportunidade de participar de treinamentos e cursos oferecidos pela EA.

A contrapartida desta relação de parceria nos moldes da EA, aparentemente “ideal”, é que, de fato, tem estimulado e, até mesmo, gerado a precariedade das relações de trabalho. Apesar de estabelecerem uma relação considerada ótima tanto pela EA, como pela própria prestadora de serviço, a efetivação da equipe de trabalho só não ocorre por questão dos custos que isto implicaria, mas é camuflada pelo Gerente de RH, ao referir que, se o serviço fosse interno, estaria estimulando certa acomodação e falta de visão do mercado externo. A prestadora de serviços, por sua vez, também precisa conter os custos, fazendo uso de profissionais autônomos e mão-de-obra de estagiário como forma de evitar o vínculo empregatício. Sendo assim, gera um ciclo vicioso de relações sem nenhuma segurança para os profissionais envolvidos, mas, por outro lado, conseguindo o comprometimento destes via tentativa de vínculo afetivo entre os parceiros. O envolvimento faz com que as terceiras sintam-se reconhecidas e valorizadas por seu trabalho, motivando-as a buscarem melhorias contínuas e gerando uma falta de senso crítico em relação à instabilidade de seus contratos.

Assim, confirma-se os achados de Nogueira et al. (1999) que apontam a externalização das atividades (via terceirizações) como uma das causas para a precarização das condições de trabalho, visto que os benefícios sociais e até mesmo os salários dos profissionais terceirizados tendem a ser inferiores aos praticados nas empresas contratantes, contrapondo-se a uma jornada de trabalho geralmente mais extensa que em relação aos primeiros.

Quanto a ED, não se pode dizer que o tipo de terceirização praticado esteja

gerando algum desenvolvimento e crescimento tanto para a empresa como para o fornecedor. Os próprios profissionais da ED não percebem que este serviço possa estar associado a ganhos para empresa que não estejam relacionados a custo e especialização técnica. Neste caso, ainda salienta-se que a relação de concorrência entre os fornecedores, provoca a perda da qualidade no trabalho e uma focalização exacerbada no cumprimento e superação dos prazos como forma de garantir a continuidade do trabalho. As próprias consultorias buscam alcançar um contrato de exclusividade junto ao cliente, como forma de aproximação, maior segurança da continuidade do trabalho e possibilidade de desenvolver um serviço mais qualificado.

Sendo assim, conclui-se que a terceirização no setor de RH não é ideal em nenhuma das formas que foram relatadas. Como qualquer outro tipo de relação flexível, estará sempre gerando uma desigualdade entre as partes. Mas, por uma questão de contexto, onde o espaço para os empregos formais tem diminuído sensivelmente, os profissionais tendem a aceitar e buscar o máximo de ganhos desta situação. Ou seja, a oportunidade de trabalhar em equipes multidisciplinares, atuando em empresas bem estruturadas, sempre será uma fonte de crescimento para um terceiro e este tenderá a submeter-se ao que se está impondo.

12 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Competitividade e Recursos Humanos. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.4, p. 16-29, out /dez. 1992.

_____. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, M.M.F. e OLIVEIRA, L.M.B. (Orgs.) **Administração Contemporânea Perspectivas Estratégicas**. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1999, p. 215-238.

ALMEIIDA, Myrian Constantino. **A terceirização e seu impacto na cultura organizacional: Um estudo em grandes empresas de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 1999. Dissertação de Mestrado em Administração – Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG.

_____. e SILVA, R.A R. da . Estratégias de Terceirização: um estudo em grandes empresas de Minas Gerais. **Anais da XXIII Reunião Anual da Anpad**, Foz do Iguaçu, 1999.

ALMEIDA, M.I.R., TEIXEIRA, M.L.M. e MARTINELLI, D.P. Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paul, v.33, n.2, p.12- 24, mar/abr. 1993.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995. 155p.

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e Organização**. Rio de Janeiro: Renes, 1968.

BATISTA, Luciano Campos. A Terceirização de Serviços e seus efeitos nas Relações Interculturais. **Anais da XVIII Reunião Anual da Anpad**, Curitiba, v. 10, p. 191-204, 1994.

BERNSTORFF, Vitor Hugo. Terceirização: problema ou solução. **Anais da XXIII Reunião Anual da Anpad**. Foz do Iguaçu, 1999.

BIDONE, Cristina Helena. **Políticas e procedimentos de Gestão de Recursos Humanos em empresas que utilizam Programas de Qualidade e Produtividade (PQPs)**. Porto Alegre, 1996. Dissertação de Mestrado de Administração. PPGA/UFRGS.

BRASIL, Haroldo Guimarães. A Empresa e a Estratégia da Terceirização. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.33, n.2, p. 6-11, mar/abr. 1993.

BRESCIANI, Luís Paulo. Flexibilidade e Reestruturação: o trabalho na encruzilhada. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo: v. 11, n. 1, p. 88-97, jan/mar. 1997.

CAMPOS, V. F. **Controle da Qualidade Total**: no estilo japonês. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARNEIRO, Cleo. T&D e a Estratégia de Recursos Humanos. In: BOOG, G.G.(Org.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3ed. São Paulo: Makron Books, 1999 p. 163-175.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de centro de despesa) em um centro de lucro**. 2ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 196p.

CORTES, Soraya M. Vargas. Técnicas de coleta e análise qualitativa de dados. In: NEVES, Clarissa Eckert Baeta e CORRÊA, Maíra Baumgarten (Orgs.). Pesquisa Social Empírica: métodos e técnicas. **Cadernos de Sociologia**, n. 9, p.11-27. Porto Alegre: UFRGS/ Programa Pós-Graduação em Sociologia, 1998.

DAVIS, Frank Stephen. **Terceirização e Multifuncionalidade**: idéias práticas para a melhora da produtividade e competitividade da empresa. 2 ed. São Paulo: Editora STS, 1992. 104p.

DIEESE. **Diagnóstico do Complexo Metal-Mecânico Brasileiro**. São Paulo: Dieese e CNM/CUT, 1998. 226p.

FARIA, Aparecida de. Terceirização: um Desafio para o Movimento Sindical. In: MARTINS, Heloísa de Souza e RAMALHO, José Ricardo (Orgs.). **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo: Hucitec: CEDI/NETS, 1994, p 40-60.

FERREIRA, Marta Araújo Tavares e SOUZA, Engo Isac Newton. Estratégia de terceirização na indústria mineira: características e impactos. **Anais da XVIII Reunião Anual da Anpad**, Curitiba, v. 9, p. 127-141, 1994.

FLEURY, M. T. E FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 27, n. 4, p.5-15, out/dez. 1992.

FONTANELLA, D., TAVARES, E., LEIRIA, J. S. **O lado (des)humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo**. Salvador (BA): Casa da Qualidade, 1994. 114p.

GADREY, J. N. (Org.). La Notion de Flexibilité. In: **La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce**. Paris: L'Harmattan, 1991.p.9-33.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. & Associados. **Organizando para Competir no Futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995. Desafios à ordem estabelecida (introdução).

GIL, Antônio de Loureiro. Os equívocos da terceirização. **Revista Tecnologia Hoje**. <<http://www.ietec.com.br/techoje/ad9602-1.htm>>(acesso em 17/05/00).

GIOSA, Lívio A. **Terceirização, uma abordagem estratégica**. São Paulo, Ed. Pioneira, 1997. 105p.

GOUSSEVSKAIA, A.; FRANCO, J.F.; OLIVEIRA, R.F. e VILLAÇA, V.G. A empresa moderna e o processo de gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, Solange Maria (Org.). **Recursos Humanos uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. P.41-52.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. Como criar o futuro já. **HSM Management**. São Paulo: ano1 n. 2, p. 140-146, mai-jun. 1997.

HANDY, Charles. O profissional de portfólio. **HSM Management**. São Paulo: ano1 n. 2, p. 64-72, mai-jun. 1997.

HENDRY, John. O custo Oculto da Terceirização. **HSM Management**. São Paulo: ano1 n. 2, p.82-90, mai-jun. 1997.

IANNI, Octávio. Globalização: o novo paradigma das ciências sociais. In: ADORNO, S. (Org.). **A Sociologia entre a modernidade e a contemporaneidade**. Porto Alegre: PPGS/UFRGS, 1993.

ISHIKAWA, K. **Controle da Qualidade Total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KUPPEL, E., MIRANDA, S., SCOKIN, D. A fórmula do crescimento. **HSM Management**. São Paulo: ano 2, n. 12, p.60-68, jan-fev, 1999.

LAWLER III, Edward E., GALBRAITH, Jay R. Novo papel da função de staff: suporte estratégico e serviço. In: GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. & Associados. **Organizando para Competir no Futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995, p. 49-66.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização – uma alternativa de flexibilidade empresarial**. São Paulo: Sagra, 1994.

LEIRIA, J.S.; SARATT, N. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade**

empresarial. 9ed. São Paulo: Editora Gente, 1996. 146p.

LEITE, Jaci C. Terceirização em informática sob a ótica do prestador de serviço. **Anais da XXI Reunião Anual da Anpad**, Rio das Pedras, 1997

MACHADO, L. Mudanças tecnológicas e educação da classe trabalhadora. **Coletânea**. São Paulo: Papirus, 1992. p. 9-23.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1982.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000. 332p.

MARTINS, Heloísa de Souza. Os dilemas do movimento sindical em face da terceirização. In: MARTINS, Heloísa de Souza e RAMALHO, José Ricardo (Orgs.). **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo, Hucitec: CEDI/NETS, 1994, p 13-39.

MASLOW, A.H. **Motivation and personality**. 2ed. New York: Harper and Row, 1976.

MATTOSO, Jorge. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1995. p. 69-158.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. 534p.

MOHRMAN Jr., Allan M. e LAWLER III, Edward, E. Administração de Recursos Humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. & Associados. **Organizando para Competir no Futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995, p. 201-224.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta e CORRÊA, Maíra Baumgarten (Orgs.). Pesquisa Social Empírica: métodos e técnicas. **Cadernos de Sociologia**. v.9, p.7-9. Porto Alegre: UFRGS/ Programa de Pós-Graduação em Sociologia, 1998,

NOGUEIRA, A. H., BARRETO, A. P. B., MACIEL, C. E. C., ROSINHA, R. O. Globalização: reestruturação produtiva e impactos na gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, Solange Maria (Org.), **Recursos Humanos uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. p. 25-40.

OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. Está a Função de Recursos Humanos Desaparecendo? Novos Paradigmas para a Administração Estratégica de Recursos

Humanos. In: VIEIRA, M.M.F. e OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.) **Administração Contemporânea** Perspectivas Estratégicas. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999, p. 239-249.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos: conceitos, cases e estratégias.** São Paulo: Makron Books, 1998. 114p.

PASTORE, José. **Flexibilização nos mercados de trabalho e contratação coletiva.** São Paulo: LTR, 1994.

PICCININI, Valmíria C. Mudanças na Indústria Calçadista brasileira: novas tecnologias e globalização do mercado. In: FENSTERSEIFER, Jaime E. (Org.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade.** Porto Alegre: Ortiz, 1995, p 115-142.

_____. **O Trabalho Flexível na Indústria Calçadista.** II Congresso Latino-Americano de Sociologia do Trabalho. Águas de Lindóia, 01 a 05 de dezembro de 1996.

PIMENTA, Solange Maria (Org.), **Recursos Humanos uma dimensão estratégica.** 1999. p. 15-21.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de Terceirização.** 2 ed. São Paulo: STS, 1992. 115p.

QUIVY, R., CAMPENHOUDT, I. v. **Manual de Investigação em Ciências Sociais.** 2ed. Lisboa: Gradiva Publicações, 1998.

REZENDE, Wilson. Terceirização: A integração acabou?. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: v.37, n.4, p.6-15. out/dez 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração.** São Paulo: Atlas, 1996.

ROESE, Mauro. A metodologia do estudo de caso. In: NEVES, Clarissa Eckert Baeta e CORRÊA, Maíra Baumgarten (Orgs.). Pesquisa Social Empírica: métodos e técnicas. **Cadernos de Sociologia,** n. 9. Porto Alegre: UFRGS/ Programa Pós-Graduação em Sociologia, 1998. p.189-200.

ROMANOSCHI, Paulo Otto. **Terceirizar sem planejar pode falhar.** São Paulo: Ed. Maltese, 1994.

RUAS, Roberto. Notas acerca das relações entre trabalho a domicílio, redes de subcontratação e as condições de competição. In: GITAHY, Leda (Org.).

Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina. Campinas: IG/UNICAMP; Buenos Aires: RED CID-CENEP, 1994.

RYNGELBLUM, Arnaldo L. Relacionamento entre desiguais: o papel da terceirização na reestruturação das grandes empresas. **Anais da XXIII Reunião Anual da Anpad**, Foz do Iguaçu, 1999.

SALERNO, M. Modelo japonês, trabalho brasileiro. In: Hirata, H. (Org.). **Sobre o modelo japonês.** São Paulo: EDUSP, 1993.

SELLTIZ, Claire e outros. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: E.P.U., 1975.

TICHY, Noel. Crescimento com fins estratégicos. **HSM Management.** São Paulo: ano 4, n. 21, p.142-146. jul-ago, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

THUROW, Lester. C. **O futuro do capitalismo.** Rio de Janeiro: Rocco, 1997. 456p.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VAUS, D. A. **Surveys in Social Research.** Austrália: Allen & Unwin Pty Ltd., 1993.

VELOSO, H. M., ROCHA, C. H. M., LANARI, C. S., ARRUDA, A. G. S. As transformações do mundo do trabalho. In: PIMENTA, Solange Maria (Org.), **Recursos Humanos uma dimensão estratégica.** Belo Horizonte: UFMG, 1999 p. 53-71.

WOOD, Stephen. Administração estratégica e administração de recursos humanos. **Revista de Administra de Empresas.** São Paulo: v. 27, n. 4, p. 30-38. out/dez, 1992.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods.** London: SAGE, 1994.

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
 GRUPO INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS DA INOVAÇÃO E DO TRABALHO

I - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	
Nome da Empresa _____	Ano de Fundação: _____
Município: _____	Telefone: _____
Capital da Empresa: () Nacional () Internacional () Misto	
Qual o % do Capital Nacional? _____	
Número Total de Empregados: _____ Número de Empregados na Produção: _____	
Três (03) Produtos Principais: _____	
Mercado (s): Interno em % _____ Externo (Exportação) em % _____	

II - Qual o procedimento que a empresa adota em relação as seguintes atividades?

ATIVIDADES	TERCEIRIZA ?		
	SIM	NÃO	Em que Percentual (%)? *
Segurança Patrimonial			
Limpeza e Conservação			
Serviços Gerais			
Serviços Jurídicos			
Serviço de Cobrança/Contabilidade			
Restaurante			
Transporte de Pessoas			
Recrutamento e Seleção			
Treinamento e Desenvolvimento			
Coordenação/Gerência de Recursos Humanos			
Rotinas do Departamento de Pessoal			
Manutenção Industrial			
Atividades Produtivas Principais			
Transporte de Cargas			
Armazenagem			

* Em caso de resposta positiva, mencionar em que percentual, em relação a 100% da atividade, ocorre a terceirização.

Observações/Comentários:

III - Preencha o quadro abaixo, marcando com um “X” a situação da empresa em relação às seguintes situações:

SITUAÇÕES	Atualmente			Já Empregou/ Trabalhou ?	Pretende Empregar/ Trabalhar ?
	Sim	N.º ou % *	Não		
Emprega Funcionários em Contrato de Trabalho por Prazo Determinado (CTPD ^①) ?					
Emprega Funcionários Temporários (Trabalho Temporário ^②) ?					
Emprega Funcionários em Tempo Parcial (Trabalho em Tempo Parcial ^③) ?					
Emprega Funcionários que trabalhem no sistema de Banco de Horas (Banco de Horas ^④) ?					
Trabalha com estagiários [⊗] ?					

* Em caso de resposta positiva, mencione o número ou percentual de empregados que se encontram nas referidas situações.

** Caso necessário, consulte a denominação dos termos utilizados acima no glossário (folha anexa).

IV – Preencha o quadro abaixo:

SITUAÇÕES	SIM	QUAL(IS) SETOR(ES)?	NÃO
Há setores da empresa em que os funcionários operam mais de uma máquina com características de complexidade semelhantes?			
Há setores da empresa em que os funcionários operam			

diversas máquinas com diferentes características de complexidade, permitindo uma maior variabilidade no trabalho na qual o empregado administra seu próprio tempo?			
--	--	--	--

A empresa trabalha com outras Formas de Organização do Trabalho? Quais? Em quais setores?

Observações/ Comentários:

ANEXO 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA
(com Gerentes, Coordenadores e Dirigente de RH)I) CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

1. Nome:
2. Localização:
3. Porte:
4. Capital:
5. N.º de Funcionários:
6. Principais Produtos:
7. Mercado de atuação:
8. Organograma da Empresa e RH
9. Breve Histórico da Empresa:
10. Características da Empresa: (missão, valores, princípios, desafios)

II) Dados sobre o Entrevistado:

1. Nome:
2. Idade:
3. Formação:
4. Cargo:
5. Tempo que ocupa cargo atual:
6. Responsabilidades:
7. Trajetória na Empresa:
8. Posição do cargo dentro do organograma da empresa:

9. N.º de subordinados:
10. Grau de autonomia e participação nas decisões da organização:

III) Caracterização da Área de RH:

1. Origem e subordinação da área:
2. Composição da área de RH (subsistemas/ atividades e programas desenvolvidos em cada subsistema):
3. Qual a participação da área no planejamento estratégico da empresa?
4. Quais as políticas de RH? (qual o conceito de políticas de RH e verificar se a área desenvolve planejamento estratégico específico)
5. Qual a importância do RH para o negócio da empresa?
6. Inter-relação da área com as demais: (comunicação)
7. Percepção do mercado em relação ao RH:
8. Feedback da empresa em relação à área de RH:
9. Autonomia para decisões:

IV) Terceirização:

1. Conceito de terceirização adotado pela empresa:
2. Serviços que são terceirizados pela empresa:
3. Serviços da área de RH que são terceirizados:
4. Motivos para adotar terceirização:
5. Como foi a escolha dos prestadores de serviço? (uma ou mais empresas para cada serviço; empresas formadas por ex-funcionários)
6. Há quanto tempo adotam terceirização? (em cada serviço)
7. Serviços terceirizados que tenham retornado à administração da empresa: (porque e como foi o processo de volta, com novos funcionários ou antigos)
8. Como foi o processo de implantação das terceirizações? (quanto tempo durou, como

os funcionários foram preparados, houve demissões e realocações de funcionários, como foi a adaptação das pessoas a nova realidade)

9. Como e/ou por quem são gerenciados os contratos de terceirização?
10. Existe representantes das empresas terceiras dentro da empresa ou o trabalho é todo executado fora da empresa?
11. Como é a relação entre os funcionários da empresa e os terceirizados?
12. Os serviços prestados apresentam maior especialização/ qualificação em relação ao tempo em que era realizado pela própria empresa? (especificar o conceito de especialização e qualificação)
13. Como são avaliados os serviços terceirizados?
14. Resultados esperados e obtidos com as terceirizações: (mensuráveis e não mensuráveis – turnover/tempo médio de permanência na empresa, absenteísmo, qualificação dos funcionários,...)
 - ∪ Ambiente de trabalho (antes e depois da terceirização);
 - ∪ Satisfação dos funcionários com o serviço;
 - ∪ Treinamentos;
15. A terceirização dos subsistemas de RH geraram algum tipo de crescimento e desenvolvimento para empresa? E para os funcionários? (conceitos de desenvolvimento e crescimento)
16. A empresa pretende terceirizar outros serviços/ quais/ quando/ porquê?

V) CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO PRODUTIVO:

1. Tecnologia utilizada no Processo Produtivo (Automação Fixa – base técnica predominantemente mecânica e eletromecânica; Automação Flexível – base técnica eletrônica e microeletrônica):
2. Ocorreram alterações no processo produtivo e na organização do trabalho com a mudança de tecnologia ? Quais ?
3. Organização da Produção:
 - Funcional – equipamentos agrupados segundo seu tipo, ex. seções de tornos, de fresa

- etc.
- Células de Produção – conjunto de máquinas de diferentes tipos dispostas em forma de “U”, produzindo uma família de peças similares.
 - Filosofias/Métodos/Técnicas – JIT, TQC, CEP, Kanban

ANEXO 3

ROTEIRO DE ENTREVISTA (com Funcionários)

1. Cargo atual:
2. Setor:
3. Data de admissão:
4. Trajetória na empresa:
5. Como chegou à empresa?
6. Como foi o processo de seleção? (especificar desde o recrutamento, entrevistas e técnicas de seleção)
7. Como avalia o processo de seleção utilizado pela empresa?
8. Como foi o processo de integração à empresa?
9. O que é terceirização?
10. A empresa utiliza a prática da terceirização? (em que setores)
11. O que mudou na empresa após a terceirização? (concentrar-se nas terceirizações dos subsistemas de RH)
12. Você trabalha com colegas que são terceirizados?
13. Como caracteriza esta relação?
14. Quais os resultados percebidos com a prática da terceirização? (caso não fale perguntar sobre crescimento e desenvolvimento para empresa e porquê)

- ∩ Ambiente (antes e depois);
- ∩ A quem se dirige quando tem um problema que não seja operacional;
- ∩ Satisfação com o ambiente e com os serviços prestados;
- ∩ Treinamentos.

ANEXO 4

ROTEIRO DE ENTREVISTA (com funcionário terceirizado)

15. Cargo atual:
16. Setor:
17. A quem se reporta dentro da empresa contratante e na sua empresa de origem?
18. Trajetória na empresa: (era funcionário da empresa antes de terceirizarem o setor/
quando começou a trabalhar dentro da empresa contratante)
19. Há quanto tempo trabalha como terceirizado?(nesta e outras empresas)
20. Como caracteriza a relação com os funcionários diretos da empresa?
21. Como avalia sua relação com a chefia direta e indireta? (chefe da sua empresa e da
terceira)
22. Como foi o processo de integração à empresa?
23. O que é terceirização?
24. Qual a diferença percebida após a terceirização do setor? (caso seja ex-funcionário)
 - ∩ Ambiente;
 - ∩ Satisfação;
 - ∩ Treinamentos.

25. Quais os resultados percebidos com a prática da terceirização?(caso não fale perguntar sobre crescimento e desenvolvimento para empresa e porquê)
26. Qual a sua experiência anterior nas atividades que exerce?
27. Como é avaliado o serviço prestado pela sua empresa de origem?
28. Quais as dificuldades e/ou facilidades que percebe por ser um terceiro dentro da empresa?

ANEXO 5

ROTEIRO DE ENTREVISTA (com consultoria da área de RH)

D) CARACTERIZAÇÃO DA CONSULTORIA:

11. Nome:
12. Localização:
13. Principais clientes:
14. Principais concorrentes:
15. Atende algum setor específico ou os clientes são diversificados?
16. N.º de Funcionários:
17. N.º de funcionários alocados na empresa “X”:
18. Há quanto tempo presta serviço para a empresa “X”?
19. Qual a qualificação dos consultores? (grau de instrução, área profissional, experiência na função, ...)
20. Organograma da consultoria:
21. Breve Histórico da consultoria:
22. Características da consultoria: (missão, valores, princípios, desafios)

II) Dados sobre o Entrevistado:

11. Nome:
12. Idade:
13. Formação:
14. Cargo:
15. Tempo que ocupa cargo atual:
16. Responsabilidades:
17. Trajetória na Empresa:
18. N.º de subordinados:
19. Grau de autonomia e participação nas decisões da consultoria:

III) Terceirização:

17. Conceito de terceirização adotado pela consultoria:
18. Serviços prestados pela consultoria:
19. Serviços prestados para empresa “X”:
20. Quem dentro da empresa “X” passa os serviços para a consultoria?
21. Como é especificamente o trabalho desenvolvido pela consultoria dentro da empresa “X”? (passo a passo tudo que é feito)
22. Como foi o processo de escolha da consultoria pela empresa “X”:
23. Quais os motivos que levaram a consultoria se candidatar e aceitar a prestação de serviços para empresa “X”?
24. Existe algum contrato de exclusividade por parte da empresa “X”, ou há outras consultorias prestando os mesmos serviços?
25. Como foi o processo de implantação das terceirizações? (quanto tempo durou, como os funcionários foram preparados, houve demissões e realocações de funcionários, como foi a adaptação das pessoas a nova realidade, a consultoria é formada por ex-funcionários da empresa “X”)

26. No caso de serem ex-funcionários da empresa “X”, quais as vantagens e desvantagens de ser um terceiro?
27. Como e/ou por quem são gerenciados os contratos com a empresa “X”?
28. Como é a relação entre os funcionários da consultoria com os da empresa “X”?
29. Os serviços prestados apresentam maior especialização/ qualificação em relação ao tempo em que era realizado pela própria empresa? (especificar o conceito de especialização e qualificação)
30. Como são avaliados os serviços da consultoria?
31. Resultados esperados e obtidos com as terceirizações na empresa “X”: (mensuráveis e não mensuráveis)
32. A consultoria tem total conhecimento a cerca dos produtos e processos da empresa “X”?
33. Qual o grau de liberdade de ação autonomia) concedido pela contratante?
34. O serviço prestado está gerando algum tipo de crescimento para empresa contratante e desenvolvimento para seus funcionários?

ANEXO 6
ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ABRH/RS

1. O que a Associação entende por Terceirização?
2. Qual é o conceito de parceria?
3. O que acha da terceirização dos subsistemas de RH?
4. O que acha da terceirização de todo o setor de RH, inclusive a gerência?
5. Quais são os critérios que devem ser utilizados para se optar pela terceirização?
6. Como deve ser o processo de implantação das terceirizações?
7. Qual o valor agregado para empresa ao terceirizar subsistemas de RH, ou mesmo a gerência?
8. O que os funcionários da empresa ganham, ou perdem com os subsistemas de RH terceirizados?
9. Como fica a relação entre funcionários efetivos e terceirizados?
10. Qual deve ser o grau de autonomia dos terceiros em relação à empresa contratante, do que diz respeito a tomada de decisões?
11. Quais as vantagens e desvantagens para os funcionários terceirizados?
12. Quais os indicadores para se avaliar os resultados alcançados com a terceirização de

subsistemas de RH?

13. Em termos de crescimento e desenvolvimento como ficam a empresa, os terceiros e os funcionários?

ANEXO 7

Curriculum Vitae

FORMAÇÃO PROFISSIONAL

- Psicóloga formada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), no ano de 1992.
- Pós-Graduação em Gestão Empresarial pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. - 1997
- Mestrado em Administração de RH pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Avaliação Psicológica com uso de Testes Psicométricos e Projetivos;
- Elaboração de Perfil de Cargo;
- Programas de Treinamentos;
- Diagnóstico Empresarial e Plano Estratégico;
- Coordenação em processos de Terceirização em Recrutamento e Seleção;

- Conhecimento de Informática e uso de Editor de Textos.

EXPERIÊNCIA NA ÁREA ACADÊMICA

- Participação em grupo de pesquisa da Faculdade de Psicologia, na UFRGS e apresentação de trabalhos em congressos da área;
- Participação em grupo de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS;
- Apresentação de palestras sobre Recrutamento e Seleção, em cursos de Graduação.

IDIOMAS

- INGLÊS: Leitura bom, escrita e oral regulares;
- ESPANHOL: Conhecimento de leitura e compreensão satisfatórios.

ATIVIDADES PROFISSIONAIS

- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Função: Bolsista de iniciação científica pela Fapergs

Período: 1990/ 92

- CONSULTÓRIO DE PSICOTERAPIA

Função: Psicóloga Clínica

Período: agosto de 93 a setembro de 95

- OSICOM - Obra Social Imaculado Coração de Maria

Função: Psicóloga

Atividade Desenvolvida: Avaliação psicológica, treinamentos, dinâmicas de grupo, acompanhamento das crianças e familiares

Período: agosto de 93 a janeiro de 95

- TAVARES ASSOCIADOS CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

Função: Psicóloga

Atividade desenvolvida: Coordenação do processo de Terceirização junto à Empresa cliente (Hospital Mãe de Deus), recrutamento e seleção, avaliação psicológica, elaboração de perfis, treinamentos, diagnósticos empresariais.

Período: janeiro de 95 a janeiro de 97

- LINCE RECURSOS HUMANOS

Função: Sócia-Gerente

Atividade desenvolvida: Recrutamento e seleção de pessoal, avaliação psicológica, treinamentos, elaboração de perfis, diagnóstico organizacional.

Período: janeiro de 97 (atual)

- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Função: Bolsista de mestrado pelo CNPq

Período: abril de 1999 à março de 2000