

Gestão de pessoas nos contratos de terceirização

People management in outsourcing contracts

Prof.^a Dr.^a Helena Gemignani Peterossi (CEETEPS – SP/Brasil) - helenamestrado@centropaulsouza.sp.gov.br
• R. dos Bandeirantes, 169, Bom Retiro, 01124-010, São Paulo-SP, fone: (55) 11-3327-3109
Prof.^a Dr.^a Eliane Antônio Simões (CEETEPS – SP/Brasil) - eliane@iqeduc.com.br
Mônica Laguna Navarenho Santos (CEETEPS – SP/Brasil) - mnavarenho@sabesp.com.br

RESUMO O estudo pretendeu avaliar o grau de satisfação das pessoas que compõem as empresas prestadoras de serviços terceirizados estudadas. Adotou-se como ferramenta a pesquisa de clima organizacional, aplicada a partir de um instrumento de coleta de dados com questões de múltipla escolha e questões abertas, de modo a avaliar a percepção dos respondentes quanto a uma variedade de temas que influenciam o comportamento diário dos indivíduos no trabalho: empresa em que trabalham; relacionamento interpessoal; liderança; reconhecimento; desenvolvimento; movimentação; benefícios; salários; ambiente e condições de trabalho; realização pessoal e automotivação; comprometimento; políticas e normas administrativas; comunicação. Numa avaliação geral, a pesquisa aponta para uma falta de equalização entre terceirizados e funcionários próprios, como sinal de que as políticas e práticas de gestão de pessoas existentes na empresa contratante não estão alcançando os empregados terceirizados.

Palavras-chave Terceirização. Serviços. Clima Organizacional. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT *The study sought to assess the degree of satisfaction of those people who comprise the service provision companies studied. The organizational climate research tool was used, applied through data collection with multiple choice questions and open-ended questions in order to evaluate the perception of respondents about a variety of topics that influence the daily behavior of individuals at work. This includes the company for which they work; interpersonal relationship; leadership; recognition; development; handling; benefits; wages; environment and working conditions; personal fulfillment and self-motivation; commitment; policies and administrative rules; communication. In general, the research points to a lack of equity between contractors and the employees themselves, as a sign that contractor policies and personnel management practices are not reaching outsourced employees.*

Keywords *Outsourcing Services. Organizational Climate. People Management.*

1. INTRODUÇÃO

Em busca de crescimento, empresas vêm adotando programas de gestão inovadores, com padrões de qualidade e custos competitivos, reduzindo investimentos nas atividades-meio. Uma das estratégias empresariais empregadas é a terceirização de serviços, para que a organização possa investir esforços e talento nas atividades essencialmente ligadas ao negócio, delegando a terceiros a execução de funções que não fazem parte da atividade-fim.

Muitas vezes com foco nas estratégias de crescimento ou mesmo na redução de custos, as empresas contratantes não avaliam adequadamente as demais consequências da terceirização, uma delas a falta de integração entre as pessoas das duas empresas. Empregados oriundos das empresas terceirizadas com cultura e valores diferentes da contratante podem se sentir desconfortáveis e mesmo desvalorizados nos ambientes de trabalho da empresa contratante, gerando baixa qualidade do clima organizacional e produtividades aquém das necessárias, influenciando inclusive os resultados dos funcionários da empresa contratante.

Sendo o universo de serviços terceirizados representativo na maioria das grandes empresas, a gestão dessa força de trabalho não pode ficar em segundo plano. Nesse sentido, é pertinente avaliar o grau de satisfação das pessoas das chamadas empresas terceirizadas, já que os resultados esperados só podem ser obtidos a partir da participação e do comprometimento de todos os trabalhadores, independentemente da empresa que os contrata.

Como objetivo principal da presente pesquisa pretendeu-se avaliar o grau de satisfação das pessoas que compõem as empresas prestadoras de serviços estudadas e adotou-se como ferramenta para tanto a chamada pesquisa de clima organizacional, aplicada a partir de um instrumento de coleta de dados com questões de múltipla escolha e questões abertas, de modo a avaliar uma variedade de temas que influenciam o comportamento diário dos indivíduos no trabalho. Para a análise, além dos resultados da pesquisa de clima organizacional, levaram-se em conta informações obtidas a partir da experiência de uma das autoras do trabalho, que é funcionária da empresa objeto de estudo nesta pesquisa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Gestão de pessoas

A crescente importância das pessoas para a construção e a manutenção de diferenciais competitivos para as organizações leva a repensar conceitos e ferramentas de gestão, tendo em vista também as grandes mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e as pessoas, no modo pelo qual os indivíduos encaram sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado de trabalho.

Dutra (2002) observa que, se as políticas e práticas de gestão não agregarem valor às pessoas, não terão efetividade no tempo. Sendo assim, a gestão de pessoas deve ser complementada pela visão do desenvolvimento humano, segundo a qual a pessoa agrega valor à empresa ao mesmo tempo em que esta agrega valor à pessoa.

A visão do desenvolvimento humano se sustenta em três pilares: a aprendizagem da organização e das pessoas por meio de sua interação, a concepção da pessoa como um ser único e a competência, tanto das organizações quanto das pessoas, para desempenhar suas tarefas ou atividades. Deve-se, portanto, estabelecer uma cultura de aprendizagem nas organizações, a partir de vínculos estabeleci-

dos entre pessoas e empresa, baseados no comprometimento, na gestão participativa e na busca pela renovação contínua. Deve-se gerir pessoas considerando sua individualidade e evidenciando que não basta somente possuir qualificações para a execução de determinada tarefa: deve o colaborador pôr em prática o que sabe, para estabelecer a troca de competência entre pessoa e empresa (DUTRA, 2002).

Na década de 1980, as empresas tiveram de se adequar às grandes mudanças trazidas pela globalização, revisando seus comportamentos. Uma dessas revisões foi a aproximação do processo decisório à base operacional, tornando os profissionais da base corresponsáveis pela gestão do negócio e por todos os recursos envolvidos no processo. A partir de então, o grau de comprometimento e envolvimento das pessoas com o objetivo estratégico e com o negócio da empresa passa a ser vital. Contudo, comprometer pessoas depende de que estas verifiquem vantagens concretas para si próprias na sua relação com a empresa. A ordem é estimulá-las, permitir um desenvolvimento sustentado e oferecer suporte à participação nos processos decisórios. Cabe à empresa também definir exatamente suas expectativas em relação aos colaboradores. Acontece um deslocamento do foco no controle das pessoas para o foco em seu desenvolvimento (DUTRA, 2002).

Dutra (2002) aponta que se podem classificar os processos de gestão de pessoas em três categorias: movimentação (captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação), desenvolvimento (capacitação, carreira e desempenho) e valorização (remuneração, premiação, serviços e facilidades).

O processo movimentação é de natureza física, ocorrendo quando a pessoa muda de local de trabalho, de posição profissional, de empresa e de vínculo empregatício. Do ponto de vista da empresa, pode significar a movimentação de pessoas, práticas de remanejamento em termos quantitativos e qualitativos e práticas de recolocação de pessoas no mercado de trabalho. Do ponto de vista da pessoa, pode significar uma nova ocupação, uma promoção, ou a perda do vínculo empregatício existente.

O desenvolvimento pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa de agregar valor para a organização. Para dar foco e direção a esse processo, a empresa deve definir o que espera que as pessoas entreguem.

O processo de valorização consiste em recompensar as pessoas por suas contribuições, por meio do atendimento de suas necessidades ou expectativas, e deve obedecer a critérios coerentes entre si e consistentes no tempo, que as pessoas considerem justos, para sustentar uma relação de compromisso com o trabalho realizado e com a empresa.

Há que considerar brevemente ainda dois conceitos da gestão de pessoas essenciais para a perspectiva desta pesquisa: liderança e clima organizacional. As observações selecionadas a respeito vêm de Luz (2003).

Nos mercados globalizados e altamente competitivos, as lideranças passam a exercer vários graus de supervisão, direta ou indiretamente, lidando com trabalhadores com vínculos de contrato diferenciados. Um dos grandes desafios é gerir pessoas sobre as quais não se tem interferência direta no que diz respeito a sua movimentação, desenvolvimento e carreira. É o caso dos terceirizados, foco desta pesquisa. É preciso conhecer o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades das equipes de trabalho com vínculos de contrato diferenciados, fator essencial para o sucesso das organizações e para a qualidade de vida das pessoas que nelas trabalham.

O clima organizacional refere-se às relações humanas dentro da organização, Thumin e Thumin (2011) afirmam que a satisfação no trabalho varia diretamente em função de quão bom ou ruim o clima organizacional possa ser. As empresas precisam conhecer o que seus colaboradores pensam e como se sentem, em relação às diferentes variáveis que afetam o clima; administrar o clima passou a ser uma ação estratégica para as organizações alcançarem bons resultados. Particularmente, nas empresas prestadoras de serviço, em razão do profundo contato entre funcionários e clientes, a percepção desses últimos é de que os funcionários representam a organização (CHASE; TANSIK, 1983; GOLDSTEIN, 2003 *apud* ANCARANI *et al.*, 2011).

O clima organizacional refere-se às relações humanas dentro da organização e retrata o grau de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. Boh e Wong (2013) afirmam que o clima organizacional representa as percepções compartilhadas entre os funcionários em relação às políticas formais e informais, práticas, eventos e procedimentos da organização.

A qualidade dos serviços de uma empresa é influenciada pelo clima organizacional. O desempenho de um funcionário, quanto à prestação de um bom serviço, depende de ele saber fazer (possuir conhecimentos, habilidades e atitudes), poder fazer (dispor e poder usar os recursos necessários) e querer fazer (comprometimento e satisfação pessoal). A consequência de um clima organizacional negativo pode ser a má qualidade dos serviços, e proporcionar um clima adequado contribui para a melhoria da qualidade nos serviços (LUZ, 2003).

Luz (2003) aponta alguns indicadores do clima organizacional, como a rotatividade de pessoal, o absenteísmo, os atrasos, os conflitos interpessoais e o desperdício de materiais. Índices baixos indicam que clima é bom e índices elevados apontam para um clima ruim. A pesquisa de clima organizacional é uma estratégia de avaliação considerada completa, uma vez que permite a identificação das características existentes na relação empresa-colaboradores, fornecendo subsídios para que as organizações possam aprimorar continuamente o ambiente de trabalho.

Geralmente é realizada a partir de questionários aplicados aos funcionários, com o objetivo de obter suas opiniões acerca de vários aspectos relacionados a comprometimento, motivação, cumprimento das tarefas, relacionamento com colegas, liderança, entre outros fatores (LUZ, 2003).

2.2. Terceirização

O repasse de atividades da empresa a terceiros é conhecido como terceirização de serviços. A contratante concentra-se em seu negócio principal e passa a manter uma relação de parceria com um prestador de serviços.

A contratação pode ser de serviços prestados por uma pessoa física (profissional autônomo) ou jurídica (empresa especializada), desde que não relacionados às atividades-fim da empresa contratante e sem a existência dos elementos caracterizadores da relação de emprego, que são subordinação, habitualidade, horário, pessoalidade e salário (MELCHOR, 2004).

Existem dois tipos distintos de terceirização da mão de obra. O primeiro está relacionado à terceirização das atividades periféricas do processo produtivo, tais como tarefas de segurança, transporte, alimentação, manutenção, limpeza, asseio e conservação; o segundo, às atividades primárias do processo produtivo, que são essenciais ao funcionamento da cadeia de produção (POCHMANN, 2007).

Uma terceirização mal conduzida pode resultar em um processo desastroso; seu planejamento deve focar a seleção criteriosa dos parceiros, a negociação adequada do escopo e do nível dos serviços a serem prestados e, principalmente, o modo de realizar o acompanhamento permanente do parceiro (RUSSO, 2007).

Pode-se destacar como benefícios de uma terceirização a otimização dos serviços (com o aumento da especialização do processo, possibilitando para a empresa contratante a avaliação do seu desempenho), um menor custo operacional fixo e uma melhor administração de seu tempo. Como aspecto negativo, verifica-se a alteração na estrutura de poder e autoridade dos serviços, dificultando a administração da empresa e dos serviços prestados por parte da contratante (FIDELIS; BANOV, 2006).

Deve-se elaborar projeto de planejamento de terceirização para minimizar as incertezas e os riscos inerentes ao processo e garantir a qualidade da contratação, pois, o principal fator responsável pelo fracasso das terceirizações nas empresas é a falta de uma política específica e o hábito

de implementar terceirizações sem um projeto. A maioria das questões levantadas nas empresas sobre terceirização não possui respostas assertivas e fundamentadas em indicadores, e conhecer o prestador de serviço é um aspecto negligenciado pela maioria dos gestores (RUSSO, 2007).

Ao optar pela terceirização de tarefas, operações ou serviços prestados a seus clientes, a empresa substitui a gestão interna dessas atividades pela administração dos contratos que fará com terceiros. Sendo assim, o instrumento de contrato passa a ser essencial nos aspectos de controle e de relacionamento com o terceirizado (RUSSO, 2007).

As políticas de pessoal da empresa contratante devem alcançar a mão de obra terceirizada e, para isso, deve-se estabelecer, no instrumento de contrato, mecanismos que permitam uma gestão eficaz, como a definição de programas de treinamento, a seleção de indicadores de satisfação dos colaboradores e a medição de resultados (TACHIZAWA *et al.*, 2001).

Uma vez que um dos objetivos da terceirização, por parte de quem a contrata, é um menor custo operacional, está implícita nessa condição a contratação de uma mão de obra mais barata por parte do terceirizado. É preciso, assim, na contratação de empresas terceiras se estabelecerem condições de identificar e atuar sobre um possível descontentamento por parte da mão de obra contratada, de forma a minimizar os possíveis efeitos desfavoráveis (TACHIZAWA *et al.*, 2001).

3. MATERIAL E MÉTODO DE PESQUISA

A organização utilizada como objeto de estudo tem como seu negócio principal o saneamento ambiental. É uma empresa de economia mista e capital aberto, com administração

descentralizada, formada por diretorias e unidades de negócios com autonomia para aplicação de recursos, mas guiadas por diretrizes centrais. A companhia terceiriza alguns serviços e o estudo aqui relatado foi realizado em uma de suas unidades, que possui aproximadamente duzentos funcionários.

Buscou-se avaliar o grau de satisfação da mão de obra de contratos terceirizados nessa empresa, apoiando-se nos processos de gestão de pessoas, movimentação, desenvolvimento e valorização, uma vez que os contratos, instrumentos jurídicos que intermediam a relação com a contratada, não cumpriam esse papel, apresentando deficiências nas questões relacionadas com a gestão de pessoas.

A pesquisa de clima organizacional aplicada focou treze tipos de fatores de influência no relacionamento entre funcionários e empresa, escolhidos a partir de Dutra (2002), de Bispo (2006) e da experiência de uma das autoras, colaboradora da empresa em estudo. Visou-se identificar a percepção dos entrevistados quanto a: empresa em que trabalham; relacionamento interpessoal; liderança; reconhecimento; desenvolvimento; movimentação; benefícios; salários; ambiente/condições de trabalho; realização pessoal e automotivação; comprometimento; políticas e normas administrativas; comunicação.

Para identificar se os funcionários estavam satisfeitos no ambiente de trabalho, utilizou-se a escala de *Likert* em um questionário estruturado com treze questões fechadas, cada uma associada a um dos fatores de influência supracitados. Para cada fator relacionavam-se quatro afirmações e as opções de resposta eram concordo totalmente, concordo, discordo ou discordo totalmente. Para fins de análise foram considerados satisfeitos os empregados que optaram pelas respostas concordo totalmente e concordo; as respostas “discordo” e “discordo totalmente” foram consideradas como manifestação de insatisfação.

Apresentam-se, no Quadro 1, as afirmações relacionadas a cada fator de influência.

Quadro 1 – Afirmções relacionadas a cada fator de influência no relacionamento empresa-funcionário.

Fator de influência	Afirmções relacionadas
Empresa	Sinto orgulho em trabalhar nesta empresa. A empresa preocupa-se com as condições de trabalho de seus colaboradores. Os meus conhecidos pensam que eu trabalho numa boa empresa. Teria de acontecer algo extraordinário para eu pensar em procurar outro emprego.
Relacionamento interpessoal	As pessoas da minha área de trabalho ajudam-se mutuamente. No meu grupo de trabalho há um bom espírito de equipe. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa. Os meus colegas e eu formamos uma equipe integrada.
Liderança	O meu chefe imediato sabe incentivar as pessoas que trabalham com ele. Recebo todo o suporte de que necessito de meu superior imediato. O meu superior imediato sabe ser justo. Meu chefe imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele.
Reconhecimento	Eu recebo elogios por um trabalho bem feito. A dedicação dos colaboradores é reconhecida pela empresa. A empresa oferece oportunidades de progresso aos colaboradores que superam expectativas. A empresa sabe reconhecer o valor de seus colaboradores.
Desenvolvimento	A empresa oferece oportunidades de treinamento para seus colaboradores. Procuro, por mim mesmo, conhecimento e aperfeiçoamento contínuo. O treinamento que recebi me preparou adequadamente para a atividade que exerço. Existem planejamento e programação de desenvolvimento profissional para os empregados da minha empresa.
Movimentação	Acho justos os critérios para promoções internas. Sinto-me seguro quanto à estabilidade de meu emprego. A rotatividade de pessoal não é expressiva na empresa em que trabalho. Todos os funcionários recebem todo o suporte necessário para a adaptação ao trabalho.
Benefícios	A empresa oferece um bom plano de assistência médica. A empresa oferece uma boa cesta básica. Os benefícios que recebo são iguais ou melhores do que aqueles oferecidos por outras empresas. A empresa contribui para a melhoria da qualidade de vida de seus funcionários com os benefícios que oferece.
Ambiente/condições de trabalho	A empresa é organizada. As condições de iluminação, ventilação, espaço físico e limpeza do meu local de trabalho são boas. Tenho acesso a todos os recursos de que necessito (materiais, tecnológicos, etc.) para a realização de minhas atividades. Quando as condições de segurança são trazidas à atenção da administração, geralmente ações corretivas são tomadas.
Realização pessoal e automotivação	Geralmente gosto de vir ao trabalho. Estou satisfeito com o meu trabalho. Procuro constantemente melhorar meu modo de trabalhar. O trabalho que faço é interessante.

Fator de influência	Afirmações relacionadas
Comprometimento	A qualidade de meu trabalho é de minha responsabilidade. Trabalhar com qualidade é uma preocupação da maior parte dos funcionários da empresa. O meu comprometimento com o trabalho é fundamental para o sucesso da empresa. Na empresa o compromisso com a qualidade é visível nas tarefas que executamos diariamente.
Políticas e normas administrativas	Conheço as normas e procedimentos adotados pelo departamento de recursos humanos da empresa em que trabalho. Os objetivos e metas da empresa são do meu conhecimento. Conheço os objetivos da qualidade da empresa. Conheço os serviços prestados pela empresa.
Salários	O meu salário é igual ou melhor do que aqueles pagos por outras empresas. Tenho aumento salarial em épocas devidas. A minha remuneração é justa em relação ao trabalho que faço. Eu posso viver adequadamente com meu salário.
Comunicação	Os meios de comunicação internos me deixam bem informado sobre o que se passa dentro da empresa. Recebo todas as informações de que preciso para realizar bem o meu trabalho. Na minha opinião, os funcionários têm um conhecimento claro do que a empresa espera deles. A comunicação entre as áreas da empresa é muito boa.

Fonte: Os Autores, 2013.

A pesquisa baseou-se num universo de dez empresas que prestavam serviços à unidade contratante estudada e não pode ser considerada representativa das contratações existentes em toda a organização. As empresas estudadas atuam em diversos segmentos, em que figuram desde postos de trabalho operacionais, com pessoal de baixa escolaridade, até empresas especializadas, cujos colaboradores têm nível universitário. Todas foram contatadas em dezembro de 2007.

Cada empresa terceirizada recebeu cinquenta cópias do questionário, distribuídas aleatoriamente entre os colaboradores. Foi dada orientação no sentido de que as respostas deveriam referir-se apenas ao contexto da empresa terceirizada, mesmo para aqueles que desempenham suas funções no ambiente da empresa contratante. Já a unidade contratante recebeu cinquenta cópias do questionário, usadas como parâmetro de comparação de resultados.

4. ANÁLISE DE DADOS

Finalizou-se a coleta de dados com retorno de 82% de questionários da mão de obra própria e 46% da mão de obra terceirizada. Houve, portanto, a devolução de um menor número de questionários respondidos por parte da mão de obra terceirizada, o que pode ter influenciado os resultados. Ainda assim, acredita-se que os dados indicam um quadro de divergências bastante acentuado entre os dois públicos estudados.

As perguntas sobre o fator de influência “empresa” tiveram o objetivo de mensurar a percepção do questionado quanto à empresa em que trabalha. Nos resultados apresentados na Tabela 1, destacam-se os maiores percentuais de satisfação da mão de obra própria (unidade contratante) e da mão de obra terceirizada. Os totais referentes a cada categoria foram obtidos a partir da média aritmética dos percentuais das quatro afirmações.

Tabela 1 – Percentual de respondentes que concordam ou concordam totalmente com as afirmações relacionadas ao fator de influência “empresa”.

Questão	Mão de obra da unidade contratante		Mão de obra das empresas terceirizadas	
	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
Sinto orgulho em trabalhar nesta empresa.	41,46%	51,22%	34,78%	8,70%
A empresa preocupa-se com as condições de trabalho de seus colaboradores.	48,78%	19,51%	26,09%	4,35%
Os meus conhecidos pensam que eu trabalho numa boa empresa.	24,39%	73,17%	56,52%	4,35%
Teria de acontecer algo extraordinário para eu pensar em procurar outro emprego.	39,02%	36,59%	26,09%	0,00%
Totais	38,41%	45,12%	35,87%	4,35%

Fonte: Os Autores, 2013.

As perguntas sobre o fator de influência “relacionamento interpessoal” tiveram o objetivo de mensurar a percepção do questionado quanto ao relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho. Na Tabela 2, apresenta-se o percentual de respondentes que concordam ou concordam totalmente com as afirmações.

Tabela 2 – Percentual de respondentes que concordam ou concordam totalmente com as afirmações relacionadas ao fator de influência “relacionamento interpessoal”.

Questão	Mão de obra da unidade contratante		Mão de obra das empresas terceirizadas	
	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
As pessoas da minha área de trabalho ajudam-se mutuamente.	41,46%	24,39%	39,13%	4,35%
No meu grupo de trabalho há um bom espírito de equipe.	48,78%	17,07%	26,09%	56,52%
O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.	36,59%	56,10%	26,09%	43,48%
Os meus colegas e eu formamos uma equipe integrada.	14,63%	31,71%	30,43%	43,48%
Totais	35,37%	32,32%	30,43%	36,96%

Fonte: Os Autores, 2013.

As perguntas sobre o fator de influência “liderança” tiveram o objetivo de mensurar a percepção do questionado quanto aos seus superiores imediatos, e os resultados obtidos são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Percentual de respondentes que concordam ou concordam totalmente com as questões relacionadas ao fator de influência “liderança”.

Questão	Mão de obra da unidade contratante		Mão de obra das empresas terceirizadas	
	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
O meu chefe imediato sabe incentivar as pessoas que trabalham com ele.	19,51%	31,71%	21,74%	8,70%
Recebo todo o suporte de que necessito de meu superior imediato.	24,39%	39,02%	34,78%	8,70%
O meu superior imediato sabe ser justo.	21,95%	31,71%	26,09%	0,00%
Meu chefe imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele.	39,02%	17,07%	30,43%	0,00%
Totais	26,22%	29,88%	28,26%	4,35%

Fonte: Os Autores, 2013.

As perguntas sobre o fator de influência “reconhecimento” tiveram o objetivo de mensurar a percepção do questionado quanto ao reconhecimento da empresa em relação à dedicação por parte de seus colaboradores. Na Tabela 4 apresentam-se os resultados obtidos.

Tabela 4 – Percentual de respondentes que concordam ou concordam totalmente com as questões relacionadas ao fator de influência “reconhecimento”.

Questão	Mão de obra da unidade contratante		Mão de obra das empresas terceirizadas	
	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
Eu recebo elogios por um trabalho bem feito.	34,15%	24,39%	21,74%	8,70%
A dedicação dos colaboradores é reconhecida pela empresa.	29,27%	9,76%	17,39%	4,35%
A empresa oferece oportunidades de progresso aos colaboradores que superam expectativas.	36,59%	4,88%	21,74%	0,00%
A empresa sabe reconhecer o valor de seus colaboradores.	17,07%	14,63%	17,39%	4,35%
Totais	29,27%	13,41%	19,57%	4,35%

Fonte: Os Autores, 2013.

As perguntas sobre o fator de influência “desenvolvimento” tiveram o objetivo de apontar os investimentos da empresa e dos próprios colaboradores em treinamento e desenvolvimento. Na Tabela 5, apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa sobre esse fator de influência.

Tabela 5 – Percentual de respondentes que concordam ou concordam totalmente com as questões relacionadas ao fator de influência “desenvolvimento”.

Questão	Mão de obra da unidade contratante		Mão de obra das empresas terceirizadas	
	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
A empresa oferece oportunidades de treinamento para seus colaboradores.	29,27%	58,54%	21,74%	8,70%
Procuo, por mim mesmo, conhecimento e aperfeiçoamento contínuo.	56,10%	41,46%	17,39%	73,91%
O treinamento que recebi me preparou adequadamente para a atividade que exerço.	41,46%	21,95%	47,83%	4,35%
Existem planejamento e programação de desenvolvimento profissional para os empregados da minha empresa.	17,07%	12,20%	8,70%	0,00%
Totais	35,98%	33,54%	23,91%	21,74%

Fonte: Os Autores, 2013.

As perguntas sobre o fator de influência “movimentação” tiveram o objetivo de avaliar a percepção do questionado quanto à movimentação de pessoas na empresa. Apresentam-se os resultados relacionados a esse fator de influência na Tabela 6.

Tabela 6 – Percentual de respondentes que concordam ou concordam totalmente com as questões relacionadas ao fator de influência “movimentação”.

Questão	Mão de obra da unidade contratante		Mão de obra das empresas terceirizadas	
	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
Acho justos os critérios para promoções internas.	14,63%	7,32%	17,39%	0,00%
Sinto-me seguro quanto à estabilidade de meu emprego.	41,46%	46,34%	17,39%	4,35%
A rotatividade de pessoal não é expressiva na empresa em que trabalho.	43,90%	36,59%	30,43%	8,70%
Todos os funcionários recebem todo o suporte necessário para a adaptação ao trabalho.	29,27%	9,76%	17,39%	8,70%
Totais	32,32%	25,00%	20,65%	5,43%

Fonte: Os Autores, 2013.

As perguntas sobre o fator de influência “benefícios” tiveram o objetivo de avaliar a percepção do questionado quanto à sua satisfação com os benefícios que a empresa oferece. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 – Percentual de respondentes que concordam ou concordam totalmente com as questões relacionadas ao fator de influência “benefícios”.

Questão	Mão de obra da unidade contratante		Mão de obra das empresas terceirizadas	
	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
A empresa oferece um bom plano de assistência médica.	24,39%	75,61%	17,39%	4,35%
A empresa oferece uma boa cesta básica.	39,02%	34,15%	8,70%	0,00%
Os benefícios que recebo são iguais ou melhores do que aqueles oferecidos por outras empresas.	48,78%	31,71%	21,74%	0,00%
A empresa contribui para a melhoria da qualidade de vida de seus funcionários com os benefícios que oferece.	43,90%	29,27%	21,74%	8,70%
Totais	39,02%	42,68%	17,39%	3,26%

Fonte: Os Autores, 2013.

As perguntas sobre os fatores de influência “ambiente e condições de trabalho” tiveram o objetivo de avaliar a percepção do questionado quanto ao ambiente e às condições de trabalho a que é submetido. Os resultados aparecem na Tabela 8.

Tabela 8 – Percentual de respondentes que concordam ou concordam totalmente com as questões relacionadas ao fator de influência “ambiente e condições de trabalho”.

Questão	Mão de obra da unidade contratante		Mão de obra das empresas terceirizadas	
	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
A empresa é organizada.	36,59%	26,83%	34,78%	8,70%
As condições de iluminação, ventilação, espaço físico e limpeza do meu local de trabalho são boas.	39,02%	21,95%	26,09%	26,09%
Tenho acesso a todos os recursos de que necessito (materiais, tecnológicos, etc.) para a realização de minhas atividades.	48,78%	26,83%	26,09%	26,09%
Quando as condições de segurança são trazidas à atenção da administração, geralmente ações corretivas são tomadas.	43,90%	29,27%	21,74%	13,04%
Totais	42,07%	26,22%	27,17%	18,48%

Fonte: Os Autores, 2013.

As perguntas sobre os fatores de influência “realização pessoal e automotivação” tiveram o objetivo de avaliar a motivação dos questionados, com os resultados constantes da Tabela 9.

Tabela 9 – Percentual de respondentes que concordam ou concordam totalmente com as questões relacionadas ao fator de influência “realização pessoal e automotivação”.

Questão	Mão de obra da unidade contratante		Mão de obra das empresas terceirizadas	
	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
Geralmente eu gosto de vir ao trabalho.	48,78%	36,59%	60,87%	34,78%
Eu estou satisfeito com o meu trabalho.	43,90%	34,15%	60,87%	13,04%
Eu procuro constantemente melhorar meu modo de trabalhar.	53,66%	43,90%	39,13%	52,17%
O trabalho que eu faço é interessante.	39,02%	41,46%	39,13%	39,13%
Totais	46,34%	39,02%	50,00%	34,78%

Fonte: Os Autores, 2013.

As perguntas sobre o fator de influência “comprometimento” tiveram o objetivo de avaliar o empenho do colaborador nas tarefas que executa. A Tabela 10 traz os resultados.

Tabela 10 – Percentual de respondentes que concordam ou concordam totalmente com as questões relacionadas ao fator de influência “comprometimento”.

Questão	Mão de obra da unidade contratante		Mão de obra das empresas terceirizadas	
	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
A qualidade de meu trabalho é de minha responsabilidade.	24,39%	70,73%	52,17%	39,13%
Trabalhar com qualidade é uma preocupação da maior parte dos funcionários da empresa.	39,02%	26,83%	52,17%	13,04%
O meu comprometimento com o trabalho é fundamental para o sucesso da empresa.	53,66%	43,90%	39,13%	43,48%
Na empresa o compromisso com a qualidade é visível nas tarefas que executamos diariamente.	39,02%	36,59%	43,48%	17,39%
Totais	39,02%	44,51%	46,74%	28,26%

Fonte: Os Autores, 2013.

As perguntas sobre os fatores de influência “políticas e normas administrativas” tiveram o objetivo de verificar se as normas, os procedimentos, os objetivos, as metas e os serviços prestados pela empresa são de conhecimento geral. Seguem os resultados na Tabela 11.

Tabela 11 – Percentual de respondentes que concordam ou concordam totalmente com as questões relacionadas ao fator de influência “políticas e normas administrativas”.

Questão	Mão de obra da unidade contratante		Mão de obra das empresas terceirizadas	
	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
Conheço as normas e procedimentos adotados pelo departamento de recursos humanos da empresa em que trabalho.	43,90%	24,39%	34,78%	17,39%
Os objetivos e metas da empresa são do meu conhecimento.	29,27%	58,54%	21,74%	17,39%
Conheço os objetivos da qualidade da empresa.	36,59%	58,54%	26,09%	39,13%
Conheço os serviços prestados pela empresa.	34,15%	65,85%	21,74%	56,52%
Totais	35,98%	51,83%	26,09%	32,61%

Fonte: Os Autores, 2013.

As perguntas sobre o fator de influência salários tiveram o objetivo de avaliar a satisfação do colaborador com a remuneração que a empresa oferece, e seus resultados apresentam-se na Tabela 12.

Tabela 12 – Percentual de respondentes que concordam ou concordam totalmente com as questões relacionadas ao fator de influência “salários”.

Questão	Mão de obra da unidade contratante		Mão de obra das empresas terceirizadas	
	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
O meu salário é igual ou melhor do que aqueles pagos por outras empresas.	48,78%	17,07%	26,09%	0,00%
Tenho aumento salarial em épocas devidas.	12,20%	48,78%	21,74%	8,70%
A minha remuneração é justa em relação ao trabalho que faço.	24,39%	29,27%	21,74%	4,35%
Eu posso viver adequadamente com meu salário.	48,78%	26,83%	26,09%	0,00%
Totais	33,54%	30,49%	23,91%	3,26%

Fonte: Os Autores, 2013.

As perguntas sobre o fator de influência “comunicação” tiveram o objetivo de avaliar a eficiência da divulgação de informações na empresa. Vejam-se os resultados na Tabela 13.

Tabela 13 – Percentual de respondentes que concordam ou concordam totalmente com as questões relacionadas ao fator de influência “comunicação”.

Questão	Mão de obra da unidade contratante		Mão de obra das empresas terceirizadas	
	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
Os meios de comunicação internos me deixam bem informado sobre o que se passa dentro da empresa.	48,78%	29,27%	34,78%	4,35%
Recebo todas as informações de que preciso para realizar bem o meu trabalho.	48,78%	14,63%	17,39%	43,48%
Na minha opinião, os funcionários têm um conhecimento claro do que a empresa espera deles.	43,90%	9,76%	30,43%	13,04%
A comunicação entre as áreas da empresa é muito boa.	34,15%	4,88%	26,09%	4,35%
Totais	43,90%	14,63%	27,17%	16,30%

Fonte: Os Autores, 2013.

A partir das respostas dadas às duas questões abertas do questionário foram listados os fatores de motivação ou insatisfação mais citados pelos entrevistados e os merecedores de comentários.

Os fatores considerados pelos funcionários da unidade contratante como possíveis motivadores dos empregados foram: benefícios; remuneração dentro da média de mercado; estabilidade de emprego; reconhecimento profissional por parte da empresa e dos superiores; possibilidade de ascensão profissional por meio de um plano de carreira; ambiente saudável de trabalho quanto ao relacionamento pessoal; condições de trabalho adequadas; aperfeiçoamento profissional por meio de programas de treinamento e desenvolvimento; chefias preparadas. Citaram como fatores que geram insatisfação: as influências políticas existentes na empresa; plano de carreira e política de reconhecimento inadequados; salários regionais.

Os fatores considerados pelos funcionários terceirizados como possíveis motivadores dos empregados foram: benefícios; salários dentro da média de mercado; ambiente de trabalho favorável; estabilidade no emprego; reconhecimento profissional; espírito de equipe. Citaram como fatores que geram insatisfação: salário fora da realidade do mercado; chefias despreparadas; falta de perspectiva profissional; ausência de programas de valorização; não cumprimento pleno do pagamento da carga horária trabalhada.

De modo geral, salienta-se que as expectativas e necessidades das equipes de trabalho com vínculos de contrato diferenciados se repetem, e que as empresas precisam preocupar-se com o desenvolvimento, a realização, o reconhecimento e as necessidades de todos os seus colaboradores para mantê-los comprometidos. A consequência de um clima organizacional negativo pode ser a má qualidade dos serviços prestados ao cliente.

Conforme se observa na Tabela 14 e nas Figuras 1 e 2, os resultados da pesquisa sugerem distância acentuada entre as opiniões dos empregados terceirizados e as dos empregados efetivos da empresa estudada, em aspectos fundamentais da gestão de pessoas.

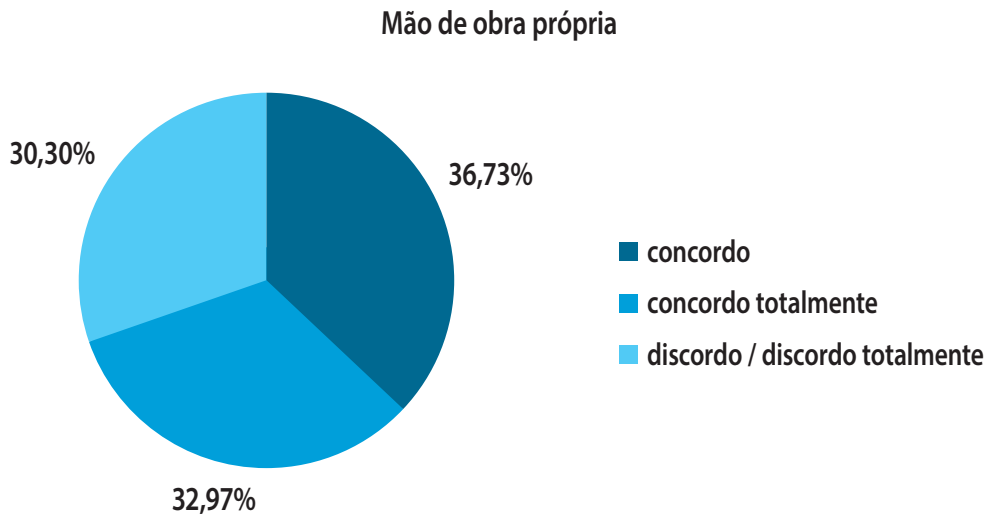
Tabela 14 – Índice de satisfação geral.

Variável	Resultado (%) mão de obra própria		Resultado (%) terceirizada	
	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
A empresa	38,41%	45,12%	35,87%	4,35%
Relacionamento interpessoal	35,37%	32,32%	30,43%	36,96%
Liderança	26,22%	29,88%	28,26%	4,35%
Reconhecimento	29,27%	13,41%	19,57%	4,35%
Desenvolvimento	35,98%	33,54%	23,91%	21,74%
Movimentação	32,32%	25,00%	20,65%	5,43%
Benefícios	39,02%	42,68%	17,39%	3,26%
Salários	33,54%	30,49%	23,91%	3,26%
Ambiente e condições de trabalho	42,07%	26,22%	27,17%	18,48%
Realização / Automotivação	46,34%	39,02%	50,00%	34,78%
Comprometimento	39,02%	44,51%	46,74%	28,26%
Políticas e normas administrativas	35,98%	51,83%	26,09%	32,61%
Comunicação	43,90%	14,63%	27,17%	16,30%
Média geral	36,73%	32,97%	29,01%	16,47%

Fonte: Os Autores, 2013.

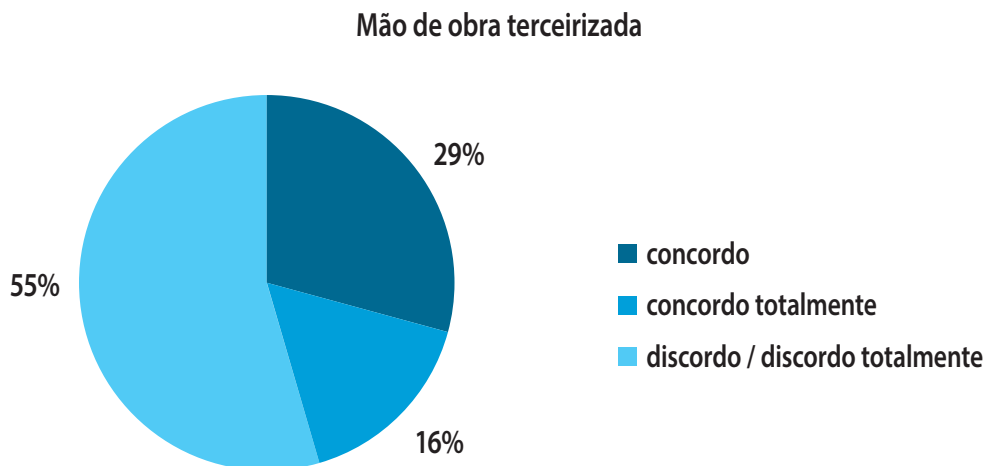
Nas figuras 1 e 2, pode-se observar as acentuadas diferenças entre as médias de respostas “concordo”, “concordo totalmente” e “discordo/discordo totalmente” da mão de obra própria e da mão de obra terceirizada, enquanto na mão de obra própria aproximadamente 37% dos questionados optam por concordar totalmente, somente 16% optaram por essa condição entre os questionados da mão de obra terceirizada.

Figura 1 – Média geral dos percentuais obtidos para as opções das questões relativas à mão de obra própria.



Fonte: Os Autores, 2013.

Figura 2 – Média geral dos percentuais obtidos para as opções das questões relativas à mão de obra terceirizada.



Fonte: Os autores, 2013.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa aponta que os empregados terceirizados não estão, de forma geral, satisfeitos com suas lideranças, não se sentem reconhecidos e recompensados por suas contribuições à empresa, não estão satisfeitos com as oportunidades de treinamento e programação do desenvolvimento profissional oferecidos, sentem-se inseguros quanto à estabilidade de emprego, acreditam ter benefícios e remuneração inferiores aos praticados no mercado, sentem-se em empresas desorganizadas que não dão a devida importância à segurança do trabalho, desconhecem os objetivos e as metas da empresa em que trabalham e acreditam que a comunicação é deficiente.

Como consequência, um número significativo dos empregados terceirizados não sente orgulho da empresa em que trabalha e demonstra um vínculo frágil com a organização, que se traduz em expressiva rotatividade de funcionários, conforme observações de uma das autoras do trabalho.

Há, de modo geral, um clima de insatisfação no ambiente de trabalho em relação aos fatores de influência referenciados, que merece uma atenção especial por parte da contratante, sob pena de vir a refletir-se sobre a qualidade dos serviços prestados. Verificou-se que apenas em relação aos fatores de influência relacionamento interpessoal, realização pessoal e automotivação e comprometimento as médias obtidas com as respostas dos terceirizados aproximam-se das médias obtidas com as respostas dos funcionários próprios, indicando que os terceirizados veem-se satisfeitos com o tipo de trabalho que desenvolvem e “fazendo sua parte” na relação empresa-funcionário, embora considerem não ter o merecido reconhecimento por parte da empresa, o que pode conduzir no médio prazo a insatisfações cada vez maiores, levando-os a não realizarem suas tarefas com a qualidade desejada.

As maiores médias obtidas pelos empregados próprios indicam que trabalham como equipes integradas, com espírito que favorece as atividades, e terem sido bem preparados para as atividades que exercem, o que não os impede de procurar conhecimento e aperfeiçoamento por si próprios; esses colaboradores consideram as condições de trabalho relacionadas ao espaço físico boas e os recursos necessários à realização do trabalho, acessíveis; gostam de vir ao trabalho, acham interessantes as tarefas que realizam e por isso se sentem satisfeitos; procuram constantemente melhorar suas atividades, são conscientes da responsabilidade sobre a qualidade dos serviços que realizam, acreditam ser uma preocupação da maior parte dos funcionários trabalhar com qualidade e sabem da importância do comprometimento com o trabalho como fator fundamental para o sucesso da empresa; acham que o compromisso dos funcionários com a qualidade é visível, conhecem os serviços prestados pela empresa, as normas e procedimentos de recursos humanos e os objetivos em relação a qualidade, e acreditam que recebem as informações necessárias para realização do trabalho.

Numa avaliação geral, a pesquisa aponta para uma falta de equalização entre terceirizados e funcionários próprios, como sinal de que as políticas e práticas de gestão de pessoas existentes na empresa contratante não estão alcançando os empregados terceirizados.

Para minimizar essa questão, podem ser utilizados mecanismos de gestão que propiciem o controle e acompanhamento da satisfação dos funcionários terceirizados. Nesse contexto, o instrumento de contrato passa a ser essencial nos aspectos de relacionamento com o terceirizado, especialmente naquilo que se refere a políticas de gestão de pessoas. Sugere-se a aplicação de práticas de gestão que possam transmitir às pessoas um sentimento de autovalorização, como as explicitadas na visão do desenvolvimento humano, em que se enfatiza a cultura da aprendizagem, por meio do desenvolvimento sustentado e de programas de reconhecimento, valorização e atendimento das necessidades básicas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para minimizar os riscos de uma terceirização, é necessário garantir a qualidade da contratação, que deve ser feita por meio da elaboração de um projeto de planejamento de terceirização. A falta de uso ou o uso inadequado dos conceitos que sustentam a gestão de pessoas pode ter consequências representativas para os negócios e pessoas de uma empresa, como um clima organizacional ruim, com reflexos na qualidade dos serviços prestados ao cliente. Sendo assim, investir em práticas de gestão de pessoas passa a ser estratégico.

Conclui-se que os programas de terceirização são um desafio para as organizações no que se refere à gestão de pessoas, considerando o atendimento às expectativas, necessidades e interesses dos colaboradores de forma a mantê-los comprometidos.

As empresas contratantes devem preocupar-se com todas as pessoas com as quais mantêm relações de trabalho, independentemente de qual seja a forma de contratação legal. As políticas de pessoal da empresa contratante devem alcançar a mão de obra terceirizada.

Deve-se estabelecer uma relação de parceria, mas elaborar também um criterioso instrumento de contratação entre as partes, com seleção de indicadores de satisfação dos colaboradores, programas de desenvolvimento e medição de resultados. Dessa forma, investe-se numa gestão eficaz, que permita avaliar o poder de contribuição dessa contratação e atuar sobre possíveis descontentamentos por parte da mão de obra contratada, para minimizar efeitos desfavoráveis.

REFERÊNCIAS

- ANCARANI, A.; DI MAURO, C.; GIAMMANCO, M. D. Patient Satisfaction, Managers Climate Orientation and Organizational Climate. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 3, p. 224-250, 2011.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v.16, n.2, p.258-273, Maio/Ago.2006.
- BOH, W. F.; WONG, S. S. Organizational Climate and Perceived Manager Effectiveness: Influencing Perceived Usefulness of Knowledge Sharing Mechanisms. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 14, n. 3, p. 122-152, March 2013.
- CHASE, R.B.; TANSIK, D. A. The Costumer Contact Model for the Firm Design. **Management Science**, v.29. (9), p. 1037-1050, 1983.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FIDELIS, G. J.; BANOV, M. R. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. São Paulo: Érica, 2006.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MELCHOR, P. **Terceirização de serviços**. São Paulo: Sebrae, 2004. (Série Saiba Mais.)
- POCHMANN, M. **A superterceirização dos contratos de trabalho**. Campinas, 2007. Disponível em: <<http://www.sindeepres.org.br/pt/estudos/Pesquisa%20Marcio%20Pochman.pdf>>. Acesso em: fev. 2008.
- RUSSO, G. M. **Guia prático de terceirização: como elaborar um projeto de terceirização eficaz**. São Paulo: Campus, 2007.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- THUMIN, F. J.; THUMIN, L. J. The Measurement and Interpretation of Organizational Climate. **Journal of Psychology**, v. 145, n. 2, p. 93-109, 2011.