

Quebra de paradigmas na contratação de serviços terceirizados – alcançar resultados através de contratos com foco em recursos humanos

Eduardo Gonçalves Thaumaturgo da Silva, MSc (Vivo) – eduardo.thaumaturgo@vivo.com.br
Prof. Vinicius Leal Arienti, DSc (UFF) – latec@uff.br

Resumo

A evolução da contratação de prestação de serviços em manutenção tem apontado o modelo baseado em performance ou por disponibilidade, como sendo o mais adequado à terceirização. O mercado tem apresentado a cada ano, o crescimento do número de empresas a adotá-lo. Em muitas empresas, existem condições pré-estabelecidas para a seleção dos proponentes, onde são exigidas certificações nas áreas pertinentes ao serviço contratado, como de qualidade, meio ambiente, segurança do trabalho e, mais recentemente, em responsabilidade social. Pouco é dito em relação aos colaboradores da empresa contratada e modelos que permitam o crescimento e o bem-estar destes trabalhadores. Frente ao alto nível de comprometimento exigido neste modelo, faz-se necessário o investimento e acompanhamento dos recursos humanos envolvidos. Este trabalho tem por objetivo a apresentação de proposta, em busca da concretização da parceria entre as partes, melhorando a forma de contratação e com sugestão de repasse de benefícios aos seus colaboradores, buscando formar uma espiral de crescimento, envolvendo as empresas, seus recursos humanos e a comunidade.

Palavras-chave: Contrato, Terceirização, Recursos humanos

Abstract

The evolution in the hiring of maintenance services has pointed out the performance-based model, or the availability-based model, as the most adequate one regarding outsourcing. The market has registered, year after year, the growth in the number of enterprises using such method. In many enterprises, there are pre-established conditions for the selection of applicants. In these situations, it is required certifications in the specific working areas, such as quality, environment, work safety and more recently, social responsibility. There are not many references concerning the collaborators of the hired enterprise and models that allow for the growth and the well-being of these workers. Due to the high level of commitment required in this model, the investment and follow-up of the involved human resources is necessary.

Keywords: Contract, Outsourcing, Human resources

1. INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade nos diversos setores, as empresas estão realizando mudanças nas estruturas organizacionais, buscando agilidade e flexibilidade, para estarem bem posicionadas neste ambiente.

A busca pela flexibilização da produção e do trabalho levou a um processo crescente de descentralização das empresas, através da externalização de atividades, que assumiu várias formas: contratos de trabalho domiciliar, contratos de fornecimento de componentes, contratos de serviços de terceiros (empresas e/ou indivíduos) e contratos de empresas, cuja mão-de-obra realiza a atividade produtiva ou o serviço na planta da contratante (DRUCK, 2000).

O “outsourcing”, expressão em inglês, que significa “terceirização” foi então, adotado pelas empresas, referenciado sempre pela concepção estratégica de implementação (GIOSA, 1997).

A prática da terceirização não é novidade no mundo dos negócios. Há muitos anos, nas empresas do primeiro mundo e no Brasil, se pratica a contratação, via prestação de serviços, de empresas especializadas em atividades específicas (GIOSA, 1997).

A prática da terceirização pode trazer conseqüências positivas e negativas para a empresa. Devido à importância, estes fatos requerem estudo e acompanhamento, para identificar o maior número possível de desvios, detectar as suas causas e implementar ações de correções.

Assim, objetivando alcançar os resultados esperados pela terceirização, torna-se necessário encontrar um parceiro ideal, que deve dar adequado suporte às atividades a ele confiadas. Para tanto, faz-se necessário existir meios de avaliar a capacidade que este parceiro tem, de oferecer bens ou serviços, com a qualidade desejada. – bem como criar alianças fortes e duradouras com o prestador de serviço, com o intuito de atender à expectativa de todos os envolvidos (contratante, contratado, seus funcionários, diretores acionistas, clientes e sociedade).

1.1. Conceito de terceirização

A terceirização é uma ferramenta de administração, utilizada como filosofia empresarial, que consiste na compra reiterada de bens e/ou serviços especializados, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade-fim da empresa compradora e que permite a esta, concentrar energia em sua principal vocação, com intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade (SARATT, 2000; FONTANELLA, 1994). Sendo feito, através de um processo cuidadosamente gerenciado.

Complementando o conceito, Pinto & Xavier (1999) afirmam que a terceirização passa pelo pressuposto básico de uma relação de parceria, por uma atuação semelhante com a contratante, sobretudo, que seja uma relação de resultados empresariais para as partes envolvidas, trazendo vantagem para a empresa contratante e para a empresa contratada.

1.2. Histórico da terceirização no Brasil

No Brasil, a terceirização se desenvolveu tendo a recessão como pano de fundo. Devido à constante crise político-econômica e ao fechamento da economia para intercâmbio com o mercado externo, o capital estrangeiro deixou de fazer investimento em nosso território. As empresas nacionais tiveram que repensar a sua realidade. O mercado, cada vez mais restrito, acabou determinando a diminuição das oportunidades, possibilitando que novas abordagens fossem aplicadas.

1.2.1. Décadas de 60 a 80

Desde a década de 60, até meados da década de 80, a terceirização era conhecida como contratação de serviços de terceiros. Vinha sendo aplicada, apenas, para reduzir os custos de mão-de-obra. Alguns administradores buscaram exclusivamente o ganho imediato com a redução dos custos, através da diminuição do quadro de pessoal e a escolha de fornecedores usando o menor preço. As empresas utilizavam-se desses recursos, simplesmente para obter alguma economia em atividade-meio de apoio e, ainda, não se preocupavam em gerar ganhos de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade. A maioria das empresas prestadoras, também não se preocupava em melhorar os serviços que prestava e não fazia investimentos na qualificação de seus profissionais e na renovação de seus equipamentos e instrumentos.

As empresas pioneiras iniciaram o processo de terceirização, com contratações esporádicas, desacompanhadas de uma filosofia de organização ou uma análise estratégica, sendo motivadas por necessidades mercadológicas. As contratações eram focadas, basicamente, em atividades, como vigilância, limpeza e conservação.

Um segundo momento desta evolução surgiu, quando as empresas aumentaram a gama de atividades terceirizadas e passaram a contratar prestadores de serviços fora de seu ambiente de trabalho, como por exemplo, os serviços de transporte e de vendas.

1.2.2. Década de 90

Nos anos 90, com a globalização e a abertura de mercado e da economia, as empresas foram obrigadas a desenvolver estratégias competitivas, visando alcançar maior produtividade e qualidade, aliadas a preços menores, fatores que buscavam atender às necessidades e expectativas dos clientes.

Neste cenário, a terceirização passou a ter maior destaque e a transferência de serviços a terceiros passou a englobar uma gama de atividades mais nobres nos processos desenvolvidos pelas contratantes, exigindo-se um novo perfil do terceiro, que deveria ser mais especializado (SARATT et al, 2000).

Em seguida, com a necessidade de rever custos, eliminando da cadeia produtiva tudo aquilo que não agregasse valor ao resultado final da operação, as empresas ampliaram a contratação de serviços e passaram a dividir o espaço físico com o prestador, iniciando-se um processo de “internalização” da terceirização. Isto permitiu a redução de despesas pela utilização, por parte do terceiro, da infra-estrutura existente, bem como a eliminação de etapas que agregavam custo ao processo.

Nos últimos anos, a terceirização ultrapassou os limites de transferência de atividades de serviços de apoio, para ocupar espaço também, no fornecimento de itens antes considerados como integrantes essenciais do produto principal. Isto pode ser justificado, uma vez que não devem ser terceirizadas as atividades que envolvem aspectos estratégicos e hoje, se constata que as atividades de planejamento e da condução do processo, é que são realmente estratégicas.

Para atender a esta nova tendência, tornou-se necessária a mudança de visão e de política, por parte do contratante e do prestador de serviço. E o exemplo era o que já vinha sendo praticado fora do país: aliança estratégica de empresas, objetivando especialização e flexibilidade, junto à economia de escala e sinergia de recursos. Assim, as empresas, como afirma Queiroz (1992, p. 38), “conseguem fazer mais com menos, gerando mais oportunidades com recursos menores”.

1.3. Parceria

Como conseqüência desse novo cenário, surgiu a necessidade de profissionalização da cadeia de relacionamentos, na qual todos precisam evoluir e dar a sua contribuição para a melhoria dos resultados do empreendimento.

Surge daí, a necessidade de haver uma re-adequação das relações, em que o tomador de serviços não delega apenas a execução, cabendo ao prestador também, a responsabilidade na gestão e o compromisso nos resultados dos negócios. O sucesso ou o fracasso não será somente dos acionistas ou dos empregados da tomadora de serviços, mas de todos aqueles que participam, direta ou indiretamente, da cadeia (SARATT, 2000).

De acordo com Giosa (1997), as premissas básicas que caracterizam os princípios da parceria são as seguintes: negociações entre as partes com precedentes de autonomia, inexistência de vínculos de dependência entre as partes, perfil empreendedor da empresa prestadora de serviços e comportamento, entre as partes, de sócios de um mesmo negócio.

A parceria pressupõe uma perfeita interação entre os participantes, que ultrapassa a simples formação contratual. Um sistema de parceria deve pressupor longevidade, pois a troca de parceiros significa custos, treinamento, entrosamento, adaptação e muitos outros aspectos que impactam no processo. A redução do número de parceiros e a longevidade da relação (fixar parcerias estratégicas), denotam adaptação e sinergia entre as partes; no exemplo oposto, denuncia inadequação de conduta da empresa contratante.

Para Saratt (2000), a parceria baseada na execução das atividades já faz parte do passado. A relação que se busca no presente, é de cumplicidade, uma relação de simbiose, que está baseada não só na execução mas também na gestão e no risco do negócio.

1.4. Seleção de terceiros

A escolha do prestador de serviço, segundo Queiroz (1992), deve estar apoiada em critérios que possam informar o posicionamento das empresas no mercado onde atuam, o seu conceito profissional, o nível de especialização, o interesse dos seus dirigentes no negócio, os seus instrumentos de trabalho e os seus equipamentos disponíveis.

Existindo empresas especializadas, que estejam em condições de executar o serviço que se pretende contratar, é imprescindível que sejam identificados, no parceiro, os aspectos listados a seguir: existência de know-how comprovado, composição societária, regularidade operacional, regularidade e relação de clientes.

É comum o tomador de serviços optar por contratações, baseadas no menor preço que lhes é ofertado, desconsiderando se o terceiro possui lastro econômico. Considerando-se que a empresa tomadora de serviço é punida pelo Judiciário Trabalhista, pelo não-cumprimento de obrigações trabalhistas, previdenciárias ou fiscais, o perfil econômico do parceiro é um aspecto que deverá ser valorizado e devidamente avaliado, no momento da contratação (SARATT et al, 2000).

1.5. O Acompanhamento da relação

Terceirizar não significa abandonar a atividade; pelo contrário, há a necessidade do acompanhamento e da gestão da relação entre o tomador e o prestador de serviços, durante o tempo de vigência do contrato.

O acompanhamento do desempenho operacional do terceiro, com o estabelecimento de metas e avaliações periódicas, deve ser constante. Este procedimento elimina qualquer comportamento de acomodação. Muitas vezes, esta acomodação surge devido à falta de uma administração adequada (TAVARES & FILHO, 2000).

É fundamental a habilidade dos gestores do relacionamento no monitoramento do cumprimento das regras do contrato. Um excesso de procedimento pode estabelecer desvios no contrato, transformando a subordinação contratual em jurídica ou direta. Muitas vezes, por falta de especialização, não se consegue o ganho econômico, institucional ou social esperado.

Para Saratt (2000, p.45) “a eleição, contratação ou gestão inadequadas, transformam qualquer ferramenta de administração em um verdadeiro fracasso”.

Saratt et al (2000) sugerem acompanhar as atividades, avaliando, principalmente, o desempenho operacional, recolhimento de encargos trabalhistas e fiscais, quebra de exclusividade, quebra da dependência econômica, idoneidade patrimonial e auditorias periódicas (trabalhista e fiscal).

Além disto, Bezerra (2000) afirma que ainda é fácil encontrar no processo da terceirização um problema muito sério: ele tem causado danos às condições de trabalho. Primeiramente, são os benefícios sociais. A pequena empresa prestadora de serviço não oferece o mesmo número, com a mesma qualidade de benefícios que a grande empresa. Os salários também, são inferiores aos praticados pela empresa-mãe. As condições ambientais e de segurança do trabalho constituem outro problema relevante e são, frequentemente, fontes de reclamações por parte dos trabalhadores. Acrescente-se a tudo isso, a informalidade na contratação, muito mais comum nas empresas terceiras que em outras.

Com base nestes problemas, entende-se que seja de suma importância que a empresa tomadora verifique o comportamento do terceiro, em relação a seus recursos humanos, através dos seguintes pontos: registro de empregados, forma de pagamento de salários, pagamento da carga horária trabalhada, adicional noturno, de insalubridade e de periculosidade, pagamento de repouso remunerado (feriados, salário-família e maternidade), atendimento a convenções coletivas, contrato de prorrogação de jornada de trabalho, contribuição previdenciária e sindical, fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS), imposto de renda retido na fonte.

Para Druck (2000), uma terceirização que traga desvantagens para os trabalhadores da prestadora de serviços, exclusivamente em função da redução de custos, não pode obter bons resultados a médio e longo prazo para a própria tomadora.

2. CONTRATOS

2.1. Contratos de Emprego

Pode-se definir o contrato de emprego, como uma relação onerosa, caracterizado pela venda da força de trabalho. O empregado é sempre uma pessoa física e o empregador uma pessoa física ou jurídica.

Outros fatores que caracterizam a relação de emprego são a pessoalidade, a subordinação jurídica e a habitualidade. A pessoalidade significa que o empregado só se pode fazer substituir com a prévia autorização do patrão. A subordinação jurídica ou direta, significa que cabe ao empregador determinar de que forma e quando serão realizadas as tarefas. A subordinação jurídica, também se caracteriza pela subordinação técnica. A habitualidade está presente quando o empregado fica à disposição do empregador em determinado local e em determinado espaço de tempo, não necessariamente de maneira diária.

2.2. Contratos de prestação de serviços

A principal diferença entre contrato de prestação de serviços e o contrato de emprego, é o fato de o primeiro sempre envolver pessoas jurídicas: de um lado, a tomadora e de outro, a prestadora de serviços. Para a empresa contratante o que importa é o resultado final, pois se compra serviços e não o trabalho de um empregado. Os trabalhadores envolvidos nas atividades são diretamente subordinados à prestadora de serviços, não podendo a contratante ter qualquer tipo de ingerência, em relação aos empregados da contratada.

Deve-se destacar que a subordinação jurídica difere da subordinação contratual e da subordinação legal. A subordinação contratual significa exigir o cumprimento das cláusulas contratuais, em especial as normas técnicas e operacionais, em relação aos serviços contratados. A subordinação legal permite que o tomador acompanhe e exija que a empresa prestadora dos serviços cumpra as obrigações previstas em lei.

As principais obrigações são: o cumprimento da legislação que dispõe sobre segurança, engenharia e medicina do trabalho, o recolhimento dos encargos previdenciários e o recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) de seus empregados. Isto é uma obrigatoriedade que, se não for cumprida, faz com que a contratante corra risco de ser responsabilizada, economicamente, de forma solidária.

2.3. Principais modalidades de contratos de serviços

Podemos classificar os contratos de serviço em duas modalidades: quanto à forma e quanto ao objeto. A modalidade de contratação quanto à forma, subdivide-se em externa, interna e com cooperativas de trabalho. E quanto ao objeto, subdivide-se em terceirização de serviços, de serviços e materiais, de serviços e equipamentos e Terceirização integral. Esta última, envolve as três modalidades anteriores, ou seja, a prestação de serviço, acompanhada do fornecimento de materiais e equipamentos.

Saratt et al (2000) destacam que há quem utilize, por desconhecimento, o termo terceirização como sinônimo de “merchandage” ou de subcontratação. “Merchandage” é a alocação de mão-de-obra, não se contrata o serviço e, sim, os trabalhadores, através de uma empresa interposta, gerando, assim, lesão aos recursos humanos. Para Queiroz (2000, p. 29), “o trabalho é um bem abstrato e inegociável por terceiros não autorizados por lei”. Esta prática é ilegal e condenada pelo Poder Judiciário, sendo a única exceção admitida na legislação brasileira, a contratação de trabalhadores temporários.

Especificamente na área de manutenção, para Pinto & Xavier (1999) são utilizadas, basicamente, três modalidades de contratação: mão-de-obra, serviços e resultados.

A Associação Brasileira de Manutenção, Abramam, (2003), na sua pesquisa sobre a situação da manutenção no Brasil, mostra que a contratação por responsabilidade, onde estão incluídos os contratos por disponibilidade ou resultados, representa 5,95% do universo de manutenção contratada, o que ainda representa uma pequena fatia, em relação às outras formas de contratação.

Pinto & Xavier (1999) consideram que a contratação por resultados representa uma evolução em relação à contratação por serviços, que por sua vez, é uma evolução da contratação por mão-de-obra.

Os principais avanços da contratação por serviços, em relação à contratação por mão-de-obra, são os seguintes: melhor qualificação dos recursos humanos, maior produtividade, maior responsabilidade técnica por parte da contratada, melhor qualidade com a introdução de prazo de garantia e melhor atendimento, em função do interesse da contratada em obter novos serviços do contratante. Observa-se nas contratações, por serviços, um maior comprometimento com a qualidade e com os resultados.

A contratação por resultados, também conhecida como contratação por disponibilidade, é considerado, por Pinto & Xavier (1999), como a verdadeira definição da terceirização.

Para Facina (1999), a meta fundamental da contratada, é a maior disponibilidade dos equipamentos, com a diminuição progressiva da demanda dos serviços, como consequência.

A contratada tem interesse em minimizar as intervenções, uma vez que não é remunerada por isto; e em desenvolver a engenharia de manutenção, solucionando problemas crônicos (STONNER, 2001).

As principais vantagens previstas com o contrato de resultados, são: maior disponibilidade da planta, diminuição dos custos de manutenção, maior autonomia da contratada e maior atuação na causa básica dos problemas, inclusive com maior investimento em engenharia de manutenção.

Para Stonner (2001), contratos por disponibilidade têm como vantagem adicional uma exigência menor da fiscalização, posto que não há necessidade de medições de quantidades de itens executados, apenas a verificação de cumprimentos de metas preestabelecidas. Em contrapartida, estes contratos necessitam de uma especificação de serviços, bem elaborada, com adequada escolha de parâmetros e fórmulas de deduções.

Para o acompanhamento deste contrato, é necessário o estabelecimento de indicadores, que demonstrem os resultados obtidos por serviços executados e a disponibilidade mínima aceita pela contratante. Uma vez atendidas ou ultrapassadas as metas estabelecidas, a contratada pode receber bonificação e, em caso contrário, ser penalizada de acordo com o estabelecido no contrato.

3. MOTIVAÇÃO X FRUSTRAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A terceirização é um processo de mudança dentro de uma empresa. Quando uma empresa decide optar pela terceirização, seus funcionários passam a buscar conhecimento a respeito do tema. As pessoas passam a falar sobre o assunto, dividindo suas angústias iniciais e se posicionando a respeito das ameaças e oportunidades. Começa, então, a circular uma tensão na empresa, que tende a se agravar com os avanços e retrocessos, que são inseridos na decisão da terceirização (FONTANELLA, TAVARES & LEIRIA, 1994).

Essa tensão cria um clima de expectativa negativa, gerando elevação da ansiedade que, por sua vez, ocasiona queda na produtividade. A motivação dos funcionários fica visivelmente abalada, o que gera uma redução da eficiência.

A eficiência é a virtude de realizar as tarefas, de modo a produzir o efeito desejado. Porém, essa virtude está estreitamente relacionada ao nível de motivação das pessoas.

Segundo Pontes (1986), para as pessoas serem levadas a assumir determinados tipos de comportamentos, é necessário que sejam motivadas. A motivação é o impulso que leva o ser humano a agir.

Para Fontanella, Tavares & Leiria (1994), quando as pessoas sentem que a sua segurança pessoal está ameaçada, surge então o medo. Um sentimento de temor em relação ao desconhecido. Uma incerteza quanto ao futuro, tanto por parte do funcionário da empresa contratante, quanto por parte do funcionário terceirizado. Esses sentimentos resultam em um ambiente pouco propício a mudanças positivas de comportamento e, principalmente, a eficiência.

Segundo Soto (2002), o estudo da motivação permite entender o comportamento humano e até prevê-lo. Compreendendo as necessidades individuais do funcionário ou dos motivos que impulsionam o seu comportamento, a empresa poderá administrar os conflitos que surgem e procurar solucioná-los.

Em relação ao estudo da motivação, várias teorias e hipóteses foram criadas nas últimas décadas. A maioria delas, refere-se à noção de necessidades, como ponto de partida do comportamento motivacional.

Cada indivíduo possui diferentes tipos de necessidades, de acordo com seu padrão de comportamento e escala de valores. E estas necessidades variam, conforme a época e a cultura local, sofrendo influências internas e externas. Porém, apesar de variar de pessoa para pessoa, essas necessidades seguem uma escala de valores, comum a todo indivíduo.

Segundo Pontes (1986), para que o processo de motivação seja compreendido, é interessante relacioná-lo à “Teoria da Hierarquia das Necessidades”, proposta por Abraham Maslow. Segundo a “Teoria de Maslow”, as necessidades humanas podem ser resumidas em cinco categorias, dispostas hierarquicamente, conforme a figura 2, a seguir:

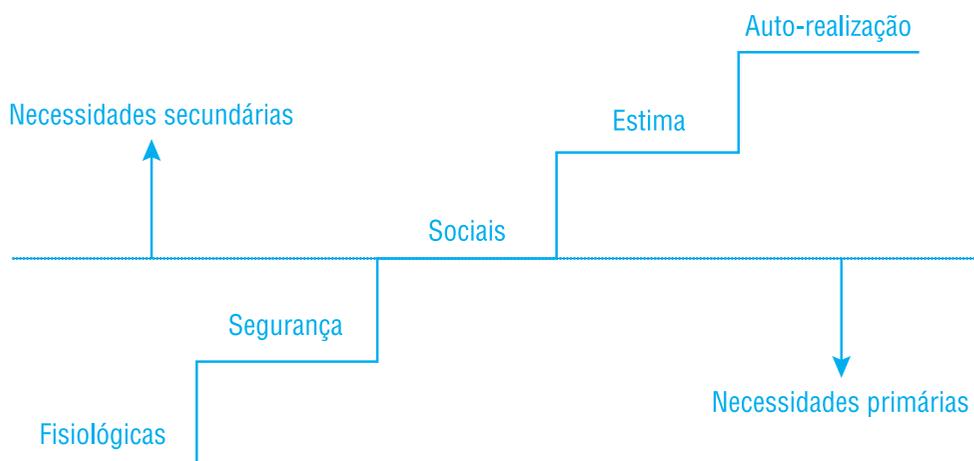


FIGURA 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow.

Fonte: Pontes (1986).

Segundo Pontes (1986), na “Teoria de Maslow”, o fator que impulsiona o indivíduo a canalizar suas energias, para satisfazer seus objetivos, é uma necessidade não atendida. Uma vez atendida esta necessidade, ela é imediatamente substituída por outra.

Para Bergamini (1997), quando esta necessidade não pode ser satisfeita, surge um estado interior de tensão, que leva o indivíduo a comportar-se de forma a tentar reduzir tal tensão e recuperar o seu equilíbrio interior.

Segundo a “Teoria de Maslow”, as necessidades consideradas primárias são as fisiológicas e as de segurança; e as necessidades secundárias são as sociais, as relativas à estima do indivíduo e às de sua auto-realização.

Maslow (apud SOTO, 2002), explica ainda, que, à medida que uma pessoa tenha atingido um desses níveis de necessidades, a motivação movimenta-se ao nível da necessidade imediatamente superior, com o propósito de satisfazê-la.

As necessidades fisiológicas são de grande importância para o estado de equilíbrio do indivíduo, por estarem diretamente relacionadas à sua própria sobrevivência. São estas as necessidades de alimentação, repouso, abrigo, etc. Aplicando estas necessidades na empresa, podemos defini-las como salários compatíveis e ambiente de trabalho adequado.

Ao serem atendidas as necessidades fisiológicas do indivíduo, este passa a ter como fator motivador, a necessidade de segurança. A necessidade de segurança corresponde à necessidade de auto-preservação. Dentro de uma empresa, esta necessidade poderia ser comparada a sentir-se seguro quanto à estabilidade no emprego, ao recebimento do salário, aos benefícios relativos à saúde e à aposentadoria.

Satisfeitas as duas necessidades consideradas primárias, o indivíduo passa a ter necessidades consideradas secundárias. Cada indivíduo porém, busca atender as suas próprias necessidades. Alguns sentem-se motivados a buscar sucesso, outros têm o desejo de ser admirados, outros ainda buscam alcançar o poder. Caso o indivíduo consiga suprir, ainda que em parte, a sua necessidade, ele terá reduzida a intensidade da força motivadora que esta gera; caso não consiga, isto poderá gerar um sentimento de frustração.

Segundo Soto (2002), frustração é a interrupção que um indivíduo sofre, ao tentar alcançar uma meta ou um objetivo. No âmbito de uma empresa, isso pode significar uma barreira, que o impede de alcançar sua meta profissional.

O estudo da frustração é importante para compreender os problemas humanos, dentro do ambiente de uma empresa e para a adoção de medidas, por parte da direção, que venham a reduzir este problema.

O ambiente de trabalho é, segundo Soto (2002) “o fator com mais influência negativa no rendimento, constituindo o principal obstáculo ao desenvolvimento pessoal, origem permanente de frustrações e tensões negativas nas empresas”.

A terceirização, hoje, representa um grande fator de frustração, dentro de uma empresa, pois veio mudar as expectativas de ascensão profissional dentro delas, ao determinar o enxugamento de algumas funções. Assim, um indivíduo que antes poderia almejar a promoção para um cargo imediatamente superior ao seu, dentro deste novo modelo de crescimento, esse cargo poderá não existir mais e a ascensão somente será possível, para ocupar um cargo muito mais alto, para o qual ele pode não estar suficientemente preparado (FONTANELLA, TAVARES & LEIRIA, 1994).

Desse modo, os funcionários percebem que suas chances de crescimento na empresa diminuiram, na mesma proporção que cresceram suas atribuições. Enquanto os terceirizados, por sua vez, vivem as inseguranças características do serviço temporário.

A tendência é que se inicie um processo de competição interna entre os trabalhadores. Desencadeia-se então, uma série de “conflitos organizacionais, que podem ocasionar sérias desavenças no ambiente de trabalho”.

É preciso, portanto, criar novas formas de motivações, dentro das empresas terceirizadas, para que seus funcionários possam criar novas expectativas e metas profissionais, de acordo com o potencial de cada um.

Um dos maiores problemas atuais, é que a direção das empresas não atua diretamente nas causas da frustração, buscando eliminar a insatisfação de seus funcionários efetivos e terceirizados; entretanto, cabe à

direção da empresa identificar as origens desta frustração e buscar suas soluções (SOTO, 2002).

4. DESEMPENHO DE EMPRESAS TERCEIRIZADAS E SEUS FUNCIONÁRIOS AO LONGO DO PERÍODO DO CONTRATO

Várias empresas procuram contratar por períodos curtos, com cláusulas de renovação de contrato. Esta prática é prejudicial para a contratante, para a contratada e para seus funcionários.

Em um exemplo de um contrato, com vigência de um ano, perde-se em torno de três meses, para que a contratada se adapte à planta, aos processos e procedimentos. Nos seis meses seguintes, o desempenho estará próximo ao que foi estipulado no contrato. Nos últimos dois ou três meses, observa-se a tendência de queda dos indicadores.

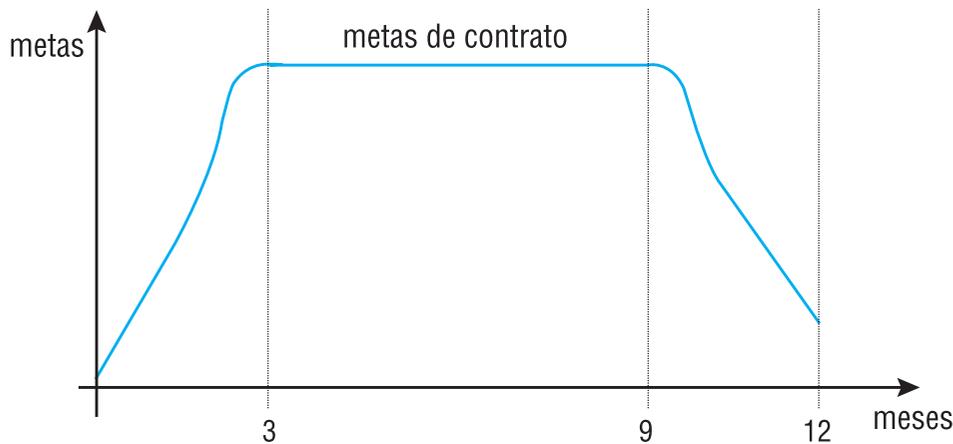


FIGURA 2 – Comportamento de um contrato de prestação de serviços ao longo do tempo.

Fonte: Própria (2006).

O contratante deve apresentar a previsão para uma nova edição de contratação ou combinar a renovação do contrato, antes do último trimestre. A negligência na administração do contrato, aliada à falta de respeito com a empresa contratada, permitem distorções que podem afetar o desempenho do contrato. Esta queda do desempenho, geralmente é encontrada em empresas que não possuem uma grande estrutura e, conseqüentemente, não possuem lastro financeiro para sustentar a equipe até o final do contrato. Desta forma, para evitar o alto custo de um desligamento em massa, o empresário opta por, gradativamente, dispensar os funcionários ou transferi-los para outro projeto.

As equipes são dimensionadas para atender ao acordo de nível de serviço (Service Level Agreement - SLA) estabelecido no contrato e a sua redução acarreta sobrecarga de trabalho aos membros que permanecem na ativa. A manutenção dos indicadores do SLA, dentro dos parâmetros já alcançados, exigirá mais esforço e possível queda na qualidade do serviço executado.

Soma-se a isto, a tensão causada pela possibilidade de demissão e a mudança da visão das necessidades, passando de um período, onde sua perspectiva era das necessidades secundárias, para um novo período, onde predominam as necessidades básicas. Sua preocupação passa a ser a manutenção do salário e suas responsabilidades com família.

Neste cenário, as reações de cada indivíduo são diferentes, ficando o resultado dos serviços quase que completamente à mercê do empenho de cada um. Isto pode acarretar em perda da qualidade do serviço e não cumprimento do SLA estabelecido.

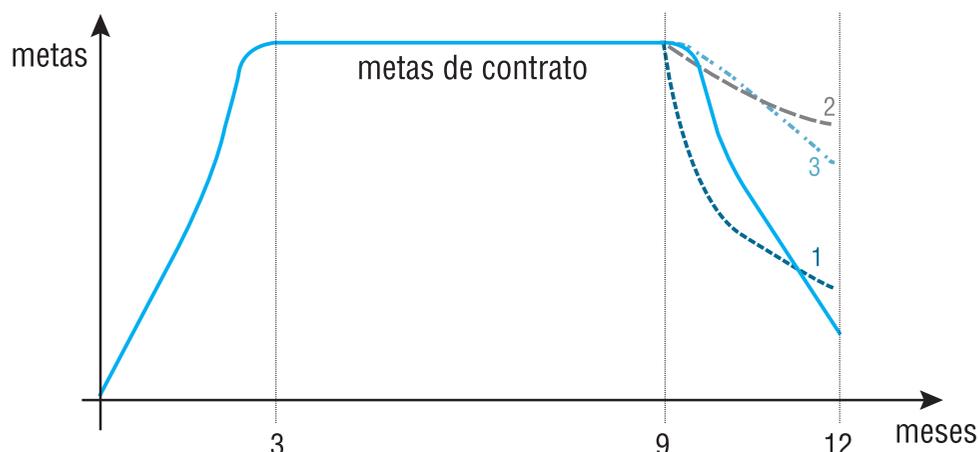


FIGURA 3 – desempenho ao longo do tempo dos funcionários (1, 2 e 3) da empresa terceirizada.
Fonte: Própria (2006).

A adoção de contratos com vigências maiores e baseados em desempenho, poderiam diminuir, consideravelmente, estes problemas.

O prazo é um quesito mais fácil de ser adotado pelas contratantes, mas aceitar valores maiores continua sendo um problema para as empresas e seus acionistas.

Uma alternativa seria a certeza de que o aumento dos valores também, contribuiria para melhorar o bem-estar do funcionário da empresa terceirizada. Mas a questão é como estabelecer critérios de acompanhamento e verificação da aplicação, sem criar uma ingerência na gestão da contratada.

Uma alternativa seria um pacto entre as partes. A contratada estabeleceria diretrizes para proporcionar aos funcionários e aos seus familiares, melhoria na saúde, educação, moradia e salário, contribuindo, assim, para a sua elevação sociocultural. Estas diretrizes seriam abertas à contratante para acompanhamento e possíveis sugestões.

Por sua vez, a contratante, estabeleceria uma forma de contratação, baseada em resultados, com criação de metas, que alcançadas ou superadas, proporcionariam ganhos à contratada.

Exemplo:

Período I (2 anos)

$$\leftarrow \rightarrow V = V * (+/- x\%)$$

No primeiro período, o valor do contrato sofreria bonificação e penalidade, de acordo com o desempenho da terceirizada. Conseguindo manter o estabelecido e alcançar as metas satisfatoriamente, o contrato poderia ser renovado por mais 2 a 4 anos, de acordo com o seu desenvolvimento e com o estágio das diretrizes que foram elaboradas.

Período II (de 2 a 4 anos)

$$\leftarrow \rightarrow V = [V + (V * y\%)] * (+/- x\%)$$

Baseando-se no desempenho, no cumprimento de metas e na apresentação/implantação das diretrizes, o contrato poderia ser renovado e receber um acréscimo de $y\%$ sobre o valor normal, além da bonificação e penalidade apresentadas todo mês.

Esta medida permite que o aumento da vigência do contrato proporcione mais segurança aos empresários, possibilitando melhor dimensionamento de equipe, de instrumentos e seleção de funcionários mais criteriosa.

O aumento das salários e/ou os seus benefícios traria melhoria para suas famílias e para a própria comunidade, onde estaria inserida a empresa.

Neste contexto, os funcionários iriam trabalhar mais tranquilos, sabendo que estão proporcionando uma situação melhor aos seus familiares e atuando para seu crescimento. Seria esperado uma qualidade maior do resultado do seu trabalho.

5. OUTRAS SUGESTÕES PARA MELHORIA DOS CONTRATOS

É necessário que a contratante verifique alguns pontos:

- **Criar uma política adequada para a administração de terceiros**, “pois estes se acomodam pela falta de gestão”;
- **Rever** a política de contratação, no que se refere ao **valor contratado**, pois com margem de lucro muito apertada, as terceirizadas não investirão em engenharia de manutenção e nos benefícios para seus funcionários;
- **Aumentar** o período de contrato, com possibilidade de **prorrogação**. Isto dará mais estabilidade a empresa contratada e, conseqüentemente, aos seus funcionários;
- **Introduzir** na especificação técnica, a exigência de que, pelo menos 80% da equipe da contratada, esteja com uma certificação (Ex.: PNQC ABRAMAN - Programa Nacional de Qualificação e Certificação), até os seis últimos meses do contrato principal;
- **Estabelecer** critérios para a seleção de prestadores, que apresentem compromissos com seus funcionários, com a sociedade e com o meio ambiente. Quando possível, solicitar certificações, e
- **Criar** cláusula contratual de compromisso do prestador com as diretrizes dos programas internos da contratante e incentivá-lo a desenvolver seus próprios programas de qualidade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MANUTENÇÃO. **Documento Nacional 2003 – A Situação da Manutenção no Brasil**. 18o Congresso Brasileiro de Manutenção – 12o Congresso Ibero-Americano de Manutenção:. Porto Alegre: ABRAMAN, 2003 – CD-ROM

BEZERRA, E. J. **A Visão Sindical da Terceirização na Relação Capital/Trabalho**. In: Seminário Nacional Terceirização nas Organizações: “Novas Formas e Aplicação da Terceirização”. 8., 2000, Salvador. Anais... Salvador: Gazeta Mercantil, 2000. 101 pp., pp. 56 – 58.

DRUCK, M. da G. **Reestruturação Produtiva e Terceirização: as transformações no mundo do trabalho e as conseqüências sociais**. In: Seminário Nacional Terceirização nas Organizações: “Novas Formas e Aplicação da Terceirização”. 9., 2000, Salvador. Anais... Salvador: Gazeta Mercantil, 2000. 101 pp., pp. 60 – 66.

FACINA, T. **Terceirização: como se habilitar para oferecer o melhor serviço?** Manutenção. Rio de Janeiro, ABRAMAN, nº 71, 1999. Disponível em: <<http://www.abraman.org.br>>, acesso em 25 jun 2003.

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. 114 pp.

Giosa, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5ª.ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 145 pp.

PINTO, A. K.; XAVIER, J. N. **Manutenção: função estratégica**. Rio de Janeiro: QualityMark, 1999. 304 pp.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: uma abordagem sistêmica**. 2ª. ed. São Paulo: LTr, 1986. 91 pp.

QUEIROZ, C. A. R. S. de. Contrato de Terceirização – Cláusulas de Segurança e Auditoria: aspectos jurídicos, riscos de contratos e mecanismos de correção. In: Seminário Nacional Terceirização nas Organizações: “Novas Formas e Aplicação da Terceirização”. 4., 2000, Salvador. **Anais...** Salvador: Gazeta Mercantil, 2000. 101 pp., pp. 28 – 39.

SARATT, N. Afinal, a Terceirização e Quarteirização na relação Cooperativada tem futuro no Brasil?: impactos, aspectos jurídicos, e ganhos competitivo. In: Seminário Nacional Terceirização nas Organizações: “Novas Formas e Aplicação da Terceirização”. 5., 2000, Salvador. **Anais.** Salvador: Gazeta Mercantil, 2000. 101 pp., pp. 41 – 45.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional:** o impacto das emoções. Tradução técnica de Jean Pierre Mar- ras. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002. 313

STONNER, R. **Ferramentas do Planejamento: Utilizando o MS Project para gerenciar empreendimen- tos.** Rio de Janeiro: E-paper Serviços Editoriais, 2001. 297pp.