

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

Márcio Rogério de Carvalho

GESTÃO DE TERCEIRIZADOS:
Desafios enfrentados pelos gestores de empresas terceirizadas

Belo Horizonte
2013

Márcio Rogério de Carvalho

**GESTÃO DE TERCEIRIZADOS:
Desafios enfrentados pelos gestores de empresas terceirizadas**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia
Universidade Católica de Minas Gerais.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria Elizabeth Rezende
Fernandes.

Belo Horizonte
2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C331g Carvalho, Márcio Rogério de
Gestão de terceirizados: desafios enfrentados pelos gestores de empresas
terceirizadas / Márcio Rogério de Carvalho. Belo Horizonte, 2013.
86f.: il.

Orientadora: Maria Elizabeth Rezende Fernandes
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Serviços terceirizados - Administração. 2. Contrato de trabalho -
Administração. I. Fernandes, Maria Elizabeth Rezende. II. Pontifícia
Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.512.3

Márcio Rogério de Carvalho

**GESTÃO DE TERCEIRIZADOS:
Desafios enfrentados pelos gestores de empresas terceirizadas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração

Orientadora Prof^a. Dra. Maria Elizabeth Rezende Fernandes
(Fundação Dom Cabral / Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Prof^a. Dra. Simone Costa Nunes (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Prof^a. Dra. Vera Lúcia Cançado Lima (Faculdade Integradas de Pedro Leopoldo)

Belo Horizonte, 14 de Agosto de 2013

A minha amada esposa, Margarete,
e queridos filhos, Márcio Gabriel e Fernanda,
por tudo que representam em minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus e Pai, pelo amor, pela proteção e pela vida.

À Professora Dr^a. Maria Elizabeth Rezende Fernandes, orientadora desta dissertação, mestre incansável e paciente, por quem possuo profunda admiração e enorme respeito.

Aos professores membros da banca examinadora, por sua contribuição na realização deste trabalho.

Aos meus pais, que me iniciaram ainda criança nesta jornada pelo conhecimento.

Aos colegas do Mestrado, que ajudaram a tornar os momentos de aperto mais divertidos.

A todos os professores do Mestrado Profissional em Administração, pela dedicação e pelo aprendizado.

A todos os profissionais da empresa estudada, que foram a alma desta dissertação.

E, finalmente, à minha amada família, que foi e sempre será minha grande inspiração profissional. Amada e doce companheira, Margarete, queridos e amados filhos, Márcio Gabriel e Fernanda.

“Jamais considere seus estudos como uma obrigação, mas como uma oportunidade invejável para aprender a conhecer a influência libertadora da beleza do reino do espírito, para seu próprio prazer pessoal e para proveito da comunidade à qual seu futuro trabalho pertencer”.

(Albert Einstein).

RESUMO

Esta pesquisa buscou analisar os desafios enfrentados pelos gestores de empresas terceirizadas que atuam e possuem equipes dentro das instalações da empresa contratante. Adotando uma abordagem qualitativa, pelas características do problema a ser investigado, foi desenvolvida pesquisa descritiva com base em estudo de caso único. A empresa escolhida apresenta grande histórico de terceirização, tendo no Rio de Janeiro contrato com 17 empresas terceirizadas. A execução se deu a partir de entrevistas com gestores de contrato e dirigente da empresa contratante e análise documental dos contratos formais de prestação de serviços. Como resultado, constatou-se que os gestores de contrato possuem desafios similares quanto a: gestão financeira; gestão de pessoas; gestão de saúde, segurança e meio ambiente; e gestão das metas e objetivos do contrato. Pela sua complexidade, a análise da dimensão de gestão de pessoas foi subdividida em alguns tópicos, propiciando mais aprofundamento: gestão do relacionamento; qualificação e capacitação da mão-de-obra; gestão da produtividade; e gestão das relações sindicais. Os resultados das entrevistas e análise documental denotaram a existência de desafios e dificuldades dos gestores das empresas terceirizadas em relação à qualificação e capacitação da mão-de-obra, planejamento das atividades, relações sindicais e produtividade, agravados pela pressão por resultados financeiros. Concluiu-se, ademais, que sem o devido suporte da liderança da empresa contratada e da contratante no desempenho do papel dos gestores de terceirizados, dificilmente ocorrerão os necessários avanços nessa relação. Observa-se a necessidade de melhor articulação entre os objetivos do contrato por parte das empresas contratantes e contratadas, de melhor negociação quanto aos resultados a serem obtidos, de avanços na gestão da relação, viabilizando aperfeiçoamentos na gestão de pessoas, em toda sua teia de interações. A atenção a esses aspectos propiciará ganhos mútuos, clarificação de papéis e melhoria nos resultados de curto e longo prazos.

Palavras-chave: Gestão de terceirizados. Gestor de contrato. Desafios na gestão de terceirizados. Papel do gestor de contrato.

ABSTRACT

This research sought to examine the challenges faced by managers of outsourced companies that operate and have teams within the premises of the contractor . Adopting a qualitative approach , the characteristics of the problem to be investigated , descriptive survey was developed based on a single case study . The company has chosen great historical outsourcing , taking Rio de Janeiro in the contract with 17 subcontractors . The execution took place from interviews with contract managers and leader of the contractor and documentary analysis of formal contracts to provide services . As a result , it was found that the contract managers have similar challenges as : financial management , people management , management of health , safety and environment , and management goals and objectives of the contract . Due to its complexity , the analysis of the size of people management has been subdivided in some threads , providing more depth : relationship management , qualification and hand labor , productivity management , and management of labor relations . The results of the interviews and document analysis evidenced the existence of challenges and difficulties of management of subcontractors in relation to the qualification and training of hand labor , planning activities , labor relations and productivity , exacerbated by pressure for financial results . Concluded further that without proper leadership support of the contractor and the contractor in the performance of the role of managers of outsourced will hardly be the necessary progress in this regard . Observed the need for better coordination between the objectives of the contract by the contracting and contracted companies , for better negotiation as to the results to be obtained from advances in relationship management , enabling improvements in the management of people , in all their web interactions . The attention to these aspects will provide mutual benefits , clarification of roles and improved outcomes in the short and long term .

Key words: Outsourcing management. Contract Manager. Challenges in outsourcing management. Role of contract manager.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Objetivos da terceirização segundo seus direcionadores.....	26
FIGURA 2 - Posição do gestor de contrato frente às demandas dos diversos interessados	67
FIGURA 3 - Posição do gestor de contrato frente aos desafios de gestão.....	73

LISTA DE TABELA

TABELA 1 - Resumo do perfil dos gestores de contrato	50
TABELA 2 - Resumo do perfil das empresas contratadas	51

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Conceitos de terceirização segundo alguns autores	23
QUADRO 2 - Objetivos perseguidos com a terceirização.....	28
QUADRO 3 - Tipos de vínculos segundo o contrato	32
QUADRO 4 - Identificação dos gestores de contrato.....	46
QUADRO 5 - Sistema de categorias de análise	48
QUADRO 6 - Classificação do porte da empresa	52
QUADRO 7 - Resumo dos maiores desafios dos enfrentados pelos gestores de contrato	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos

OPEP – Organização dos Países Exportadores de Petróleo

PIB – Produto Interno Bruto

SSMA – Saúde, Segurança e Meio Ambiente

TST – Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO¹

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Terceirização	18
<i>2.1.1 No cenário mundial e no Brasil</i>	<i>18</i>
<i>2.1.2 Conceito de terceirização.....</i>	<i>21</i>
<i>2.1.3 Objetivos da terceirização.....</i>	<i>25</i>
<i>2.1.4 Tipos de terceirização.....</i>	<i>30</i>
2.2 Gestão de terceirizados	33
<i>2.2.1 Práticas e desafios na gestão de terceirizados</i>	<i>34</i>
<i>2.2.2 O Papel do gestor da empresa terceirizada.....</i>	<i>39</i>
3 METODOLOGIA	44
3.1 Os caminhos da pesquisa, a estratégia e o método.....	44
3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	45
3.3 Coleta de dados	47
3.4 Tratamento e análise dos dados.....	47
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	49
4.1 Perfil dos entrevistados	49
4.2 Perfil das empresas contratadas	50
4.3 Bloco I: contratos de prestação de serviços.....	52
4.4 Bloco II: práticas adotadas na gestão de terceirizados	56
4.5 Bloco III: desafios na gestão de terceirizados	60
4.6 Bloco IV: como os gestores de contrato têm enfrentado os desafios da gestão	70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICE	84

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com o Manual da PUC, 2011.

1 INTRODUÇÃO

Para se entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma consciente, faz-se necessário captar a teia das relações interpessoais nas organizações e a complexidade das redes de conexões entre as pessoas que dinamizam a vida organizacional. Esse desafio ganha novas dimensões a partir dos anos 1960, quando novos arranjos organizacionais buscaram superar a rigidez do compromisso fordista. A consequente reestruturação produtiva, com base em novos arranjos tecnológicos, formas de organização e gestão, promoveu intensas modificações no ambiente empresarial. Observou-se mais flexibilidade nas relações de trabalho, com destaque para os movimentos de terceirização (Magalhães, Ferreira, Saraiva & Brasil, 2009).

Procurando dotar as empresas de uma estrutura organizacional mais simples, foram feitos investimentos mais bem direcionados e envidados esforços da gestão focados na competência central das organizações. Nessa perspectiva, as empresas avançaram na terceirização como estratégia de gestão, deixando para terceiros o que não era central, o que era efetivamente especializado (Magalhães *et al.*, 2009). Isso ampliou a complexidade na gestão e na rede das relações, transformando-se em um desafio para os gestores tanto das empresas terceirizadas quanto das contratantes. Novas áreas passaram a ser estruturadas e pessoas designadas para o gerenciamento, acompanhamento e avaliação da prestação dos serviços terceirizados, demandando maior estreitamento entre empresa contratante e empresas terceirizadas (Valença & Barbosa, 2002).

A adoção da terceirização, além de propiciar flexibilidade gerencial, que segue a tendência das grandes empresas brasileiras, em conjunto com o crescimento dos múltiplos vínculos contratuais, representa um desafio para os gestores, que passam a ter sob sua supervisão, ao mesmo tempo, empregados efetivos, autônomos e trabalhadores terceirizados (Magalhães, Carvalho Neto & Gonçalves, 2010).

Apesar da evolução dos aspectos da gestão de pessoas nos últimos anos, percebe-se que a gestão de terceirizados não acompanhou essa evolução, aumentando a discrepância entre o tratamento dado aos empregados diretos e os terceirizados. Essa constatação denota atraso na evolução das práticas de gestão em aspectos importantes como: recompensa monetária por atingir as metas, comprometimento com os resultados, autonomia para decidir e compartilhamento do aprendizado (Fernandes & Carvalho Neto, 2005a). Algumas questões da gestão de terceirizados ganharam mais complexidade, necessitando de mais compreensão e aprofundamento. Entre elas, merecem destaque o processo da gestão de contratos de

terceirização e seus possíveis impactos; compreensão da relação da terceirização com os aspectos ambientais, éticos, jurídicos, trabalhistas e de segurança do trabalho; capacidade para assegurar o cumprimento de cronogramas físico-financeiro e capacidade de identificação de fontes adequadas de comunicação (Magalhães *et al.*, 2009).

Nesse cenário de ampla utilização da terceirização, os contratos formais de prestação de serviços terceirizados, além de definir as condições da terceirização, atuam simbolicamente como uma referência de tudo o que se pode e o que não se pode fazer. Nesse sentido, muitas práticas de gestão de pessoas ficam limitadas às exigências técnicas do contrato formal. A falta de preparo dos gestores para lidar com outros vínculos de trabalho, aliada à inadequação das políticas e práticas de gestão resulta em gestores órfãos de referências e carentes de capacitação (Magalhães *et al.*, 2009).

Em geral, os sistemas e práticas de gestão de pessoas em vigor nas empresas, ainda estão muito estruturados com foco apenas nos trabalhadores próprios, passando ao largo de grande parte da força de trabalho, atualmente constituída por terceirizados (Fernandes & Carvalho Neto, 2005a). Não existe um modelo único para todas as empresas, não há sequer um conjunto de melhores práticas adequadas a todas as situações. O que se observa é a necessidade de se conciliar as expectativas das organizações e das pessoas, mediante a criação de espaços que facilitem o seu desenvolvimento no processo de criação e difusão de novos conhecimentos e experimentação de novas práticas de trabalho (Lourenço, Villela, Sá Brito & Freitas, 2010).

Parece que as limitações encontradas pelos gestores das empresas terceirizadas quanto à utilização de ferramentas eficazes e apropriadas de gestão de pessoas ainda são muito maiores que as dos gestores das empresas contratantes (Gomes, Borin, Barrella & Soares, 2007). Cabe a esses gestores serem capazes de enfrentar os desafios da terceirização em meio às mudanças significativas nas relações de trabalho, sem esperar que essa tarefa seja de responsabilidade da empresa contratante. Para tal, é necessário que estejam mais preparados para promoverem o desenvolvimento de suas equipes, seu envolvimento e comprometimento na obtenção dos resultados contratados por meio de terceirizados (Sarsur, Cançado, Fernandes & Steuer, 2002). Entretanto, esses desafios não são simples, uma vez que a terceirização coloca em xeque questões como confiança, segurança do emprego, equidade e identificação profissional (Lourenço *et al.*, 2010).

Em suma, os restritos e pequenos avanços nas práticas de gestão de terceirizados, sua dispersão e quase inconsistência indicam a necessidade de aprofundamento da discussão sobre esse tema. Assim, procurando contribuir para a superação dessa lacuna, a presente pesquisa

visa responder à pergunta: como os gestores de contrato de empresas terceirizadas que atuam e possuem equipes dentro das instalações da empresa contratante, no exercício de suas funções, estão vivenciando e enfrentando os desafios da gestão?

A partir desse problema de pesquisa, o objetivo geral do trabalho consiste em identificar como os gestores de empresas terceirizadas que atuam e possuem equipes nas dependências de uma grande empresa contratante vivenciam e enfrentam os desafios da gestão. Como objetivos específicos da pesquisa, foram estabelecidos:

- a) Caracterizar a relação estabelecida entre a empresa central e suas contratadas.
- b) Identificar as práticas de gestão adotadas pelos gestores das empresas terceirizadas.
- c) Identificar os maiores desafios da gestão enfrentados pelos gestores das empresas terceirizadas que atuam nas dependências da empresa contratante.
- d) Identificar como os gestores de contrato têm enfrentado os desafios da gestão.

Como metodologia de pesquisa foi adotada abordagem qualitativa, sendo desenvolvida pesquisa descritiva a partir de uma estratégia de estudo de caso único. Essa abordagem se adapta bem ao âmbito desta pesquisa, por permitir melhor compreensão da dinâmica do fenômeno em sua complexidade, analisando o contexto em que o estudo ocorre e do qual é parte. Foi realizada análise documental dos contratos formais de prestação de serviços e entrevistas com os gestores de contrato da empresa terceirizada e um dirigente da empresa contratante.

Ao mesmo tempo em que este trabalho assume a terceirização como inerente e necessária ao novo ambiente organizacional, busca identificar as práticas e desafios na gestão enfrentados pelos gestores das empresas terceirizadas, abandonando a visão idealizada e prescritiva do que deveria ser a ação empresarial. A melhor compreensão desses aspectos pode ser um dos caminhos para se construir um ambiente organizacional mais produtivo, que promova a obtenção da performance de acordo com as condições contratuais estabelecidas (Lourenço *et al.*, 2010).

Ao aprofundar a compreensão sobre os desafios enfrentados pelos gestores de empresas terceirizadas que atuam e possuem equipes dentro das instalações de uma grande empresa que tem um longo histórico de subcontratação, este estudo visa avançar o conhecimento sobre a gestão de terceirizados, numa perspectiva ainda pouco explorada nos estudos organizacionais. Além disso, espera-se estabelecer novos referenciais que permitam

mais efetividade nos processos de gestão, acompanhamento e desenvolvimento da força de trabalho nos seus diversos tipos de vínculos.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta introdução, nos quais se buscou construir um entendimento mais aprofundado da gestão de terceirizados na perspectiva dos gestores da empresa contratada.

O segundo capítulo apresenta a discussão teórico-conceitual que dá suporte e embasamento ao trabalho. De início, apresenta-se o processo da terceirização, desde seu surgimento no cenário mundial e no Brasil, seu conceito, objetivos e tipos. Na sequência, abordam-se a gestão dos trabalhadores terceirizados, os aspectos gerais e as práticas e desafios da gestão e encerra-se com o papel do gestor da empresa terceirizada.

O terceiro capítulo descreve a metodologia, apresentando os caminhos da pesquisa, a estratégia e o método; a unidade de análise e sujeitos da pesquisa; a coleta de dados; e o tratamento e análise dos dados. Segue-se o quarto capítulo com a exposição e análise dos dados obtidos segundo a metodologia descrita e finaliza-se com o quinto capítulo, no qual se registram as considerações finais. Seguem-se as referências e apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os marcos teóricos para o desenvolvimento desta pesquisa. A primeira seção descreve o surgimento da terceirização no cenário mundial e no Brasil, seu conceito, objetivos e tipos. A segunda seção aborda o tema da gestão de terceirizados, a partir dos aspectos gerais, práticas e tendências na gestão e maiores desafios, e finaliza com o papel do gestor da empresa terceirizada.

2.1 Terceirização

O intenso processo de internacionalização e a busca por novas estratégias empresariais de melhoria de competitividade que ocorre no mercado mundial desde o século passado e que se apresenta até os dias atuais originam movimentos de reestruturação produtiva, mudanças organizacionais e tecnológicas nas estruturas das empresas (Silva & Almeida, 1997). Esses movimentos resultaram em novos arranjos organizacionais, com destaque para a terceirização como uma alternativa à acirrada concorrência empresarial e intensificação do trabalho na transferência de processos e prestação de serviços, como forma de alavancar resultados empresariais.

2.1.1 No cenário mundial e no Brasil

O fenômeno da terceirização foi iniciado nos Estados Unidos após a Segunda Guerra Mundial. O modelo fordista de produção desenvolvido desde os anos 1930, que logo foi implementado no Japão e na Europa, fez com que as décadas seguintes de 1940 e 1950 fossem marcadas por acentuado crescimento econômico (Pochmann, 2001). Esse período virtuoso nas economias centrais foi favorecido pela associação de grandes investimentos, aumento da capacidade produtiva, elevação real dos salários, ganho de escala e aumento do índice de emprego.

Com a Segunda Guerra Mundial, as economias centrais europeias, que até então lideravam o mundo capitalista, ficaram extremamente fragilizadas e carentes de recursos, desde os itens básicos de consumo até aqueles para sua própria reconstrução. Como os Estados Unidos conseguiram sair desse período com menos sequelas, posicionaram-se à frente do processo de reconstrução das economias centrais, o que permitiu sua liderança na expansão em todos os campos da indústria. Foi nesse panorama de forte demanda pela

produção de produtos e serviços que surgiu a terceirização (Marchalek, Rebelato & Rodrigues, 2007).

Após esse período, os Estados Unidos, como motor do crescimento internacional, lideraram uma fase de 30 anos ininterruptos de crescimento produtivo e forte expansão econômica (Carvalho Neto, 2001). Mas no início da década de 1970, as principais economias mundiais, inclusive a americana, entraram em recessão frente a uma enorme crise econômica, gerada, entre outros fatores, por: desordem do Sistema Monetário Internacional; aumento dos preços nas matérias-primas; subida repentina dos preços do petróleo e a sua redução de produção determinada pelos países da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP); e a debilidade da indústria energética e petrolífera, existentes desde a década de 1960.

Como para muitos esse quadro de crise seria o fim de um período marcado pela prosperidade e crescimento econômico, que movera a ação coletiva nas décadas anteriores, profundas mudanças começaram a ser observadas nas empresas em outros países, além das americanas. Essas passaram a rever suas estruturas e estratégias, buscando melhor adaptarem-se à nova realidade de mercado, por meio da busca pela racionalização de seus processos, o que foi sendo construído a partir da redução drástica de muitas estruturas organizacionais (Carvalho Neto, Costa & Souza, 2006).

Na Europa, a estratégia empresarial para se proteger desse momento foi o enxugamento das empresas e uso racional da força de trabalho, o que promoveu dois movimentos: redução do quadro de funcionários, estabelecendo a polivalência e a multifuncionalidade para os que permaneceram, resultando na intensificação do trabalho sem correspondência em termos salariais; e a terceirização, cuja justificativa central nem sempre explícita foi a redução de custos de mão-de-obra, a qualquer preço (Borges & Druck, 1993).

Foi então que, no fim da década de 1970 e início da década de 1980, os modelos de gestão tradicionais, caracterizados pelo controle, pela centralização e pela hierarquização, passaram a ser substituídos por modelos mais flexíveis, mais horizontalizados (Fernandes & Carvalho Neto, 2005a). Com isso, surgiu e desenvolveu-se na Europa o termo flexibilização do trabalho, denominado por Harvey (2002) de regime de acumulação flexível, que teve a finalidade de evitar o aumento do desemprego decorrente de extinção de empresas pela introdução de novas tecnologias (Campos, 2004). Nesse sentido, a flexibilização do direito do trabalho foi uma forma de adaptá-lo à realidade econômica e social do momento, sendo uma alternativa para a preservação das empresas e dos empregos.

O processo de flexibilização das relações de trabalho ampliou o número de trabalhadores temporários, autônomos, prestadores de serviço e terceirizados, reduzindo o núcleo de pessoas diretamente contratadas pelas empresas que, trabalhando em regime integral ou parcial, tinham muitas vezes menor remuneração e piores condições de trabalho (Fernandes & Carvalho Neto, 2005a).

As empresas buscaram ter mais proximidade com os clientes e com o mercado, para atender às suas necessidades, com programação da produção adaptável às demandas. Isso ocorreu com a substituição da organização taylorista-fordista, dita rígida, hierarquizada e burocratizada, centrada no trabalho físico e de baixa qualificação, por um modelo de gestão mais desburocratizada, que valoriza a capacidade de adaptação rápida às contínuas transformações do mercado. Formaram-se, assim, novas estruturas organizacionais, em que empresas centrais compram produtos e serviços de outras empresas (Fernandes & Carvalho Neto, 2005a).

Intensificaram-se a contratação de empresas prestadoras de serviços e a concentração das empresas centrais em suas atividades principais, com foco em seu capital intelectual e na força de trabalho criativo (Cançado, Fernandes, Sarsur, & Steuer, 2002). Ampliou-se a proporção da população economicamente ativa, ocupando atividades em empresas terceirizadas, tanto pela externalização de crescente número de serviços antes realizados no setor industrial, quanto pelo surgimento de novos tipos de serviços que passaram a ser demandados pela indústria e outros setores (Borges & Druck, 1993).

Acompanhando esse movimento, a terceirização no Brasil, presente desde a década de 1950, se ampliou a partir dos anos 1990, tendo como impulsionadoras a forte recessão e a crise econômica instalada desde o fim da década de 1980 (Magalhães *et al.*, 2010). Cunhados como década perdida no que se refere ao desenvolvimento econômico, os anos 1980 foram marcados no Brasil e em outros países da América Latina pela estagnação, retração da produção industrial, aumento da inflação, baixo crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), volatilidade de mercados e aumento da desigualdade social.

Servindo como um dos pilares estratégicos de sustentação econômica e modernização organizacional, a terceirização avançou no país sob a ótica de minimização de perdas, como foco na redução de custos e em processos de reestruturação (Campos, 2004). Começando inicialmente com atividades consideradas periféricas à produção industrial, logo foi estendida a outras atividades consideradas relevantes, essenciais e nucleares para o processo produtivo (Borges & Druck, 1993; Carvalho Neto, 2001). O avanço da terceirização caracterizou-se

especialmente pela busca de competitividade por meio da racionalização da organização do trabalho (Magalhães *et al.*, 2009).

A terceirização no Brasil pode ser vista como um processo que integrou amplas mudanças voltadas para a adaptação da economia à reestruturação industrial e empresarial. Integrou estratégias empresariais de sustentação de margens de lucro, num momento de instabilidade econômica marcada por mudanças na competição internacional e na divisão internacional do trabalho (Borges & Druck, 1993; Marchalek *et al.*, 2007).

Em suma, ainda que a terceirização faça parte da estrutura produtiva desde a Segunda Guerra Mundial, somente nas últimas duas décadas é que seu avanço é observado, estimulado pela necessidade de mais competitividade das empresas. Ganhando importância e notoriedade, a terceirização consolidou-se nos países industrializados desde os anos 1980, passando a fazer parte da estrutura produtiva da economia. Se, por um lado, seus benefícios vêm sendo ressaltados no que se refere à redução de custos, por outro encontram-se presentes lacunas em relação aos seus reais resultados, especialmente quando o foco está na gestão dos terceirizados. Verifica-se acentuada dispersão de expectativas entre a empresa contratante e a empresa terceirizada. Ambas enxergam sua interação através de lentes distintas e o relacionamento interorganizacional fica distante da parceria e do comprometimento mútuo (Magalhães *et al.*, 2009).

O tópico seguinte aprofunda os conceitos de terceirização e os vários aspectos que a caracterizam e fundamentam o seu entendimento, servindo como referência para o desenvolvimento desta pesquisa.

2.1.2 Conceito de terceirização

Surgindo como resposta à necessidade de reestruturação organizacional, o conceito de terceirização na literatura organizacional denota alguns aspectos convergentes, fundamentais para o seu entendimento (Pinto & Araújo, 2006). Entre esses pontos, podem-se citar:

- a) A terceirização vista como um instrumento de focalização, a partir do qual as empresas passam a direcionar esforços para sua competência central, seu negócio principal, encaminhando as demais atividades que fogem desse núcleo para empresas terceirizadas;
- b) a relação de parceria como elemento central e aspecto fundamental na geração de vantagem competitiva e obtenção de resultados;

- c) a especialização na competência central, investindo recursos para oferecer produtos e serviços com níveis de qualidade cada vez mais altos.

Além desses pontos ressaltados como fundamentais da terceirização, outros aspectos que não são explicitamente expostos merecem ser citados (Campos, 2004; Druck & Franco, 2008; Silva & Almeida, 1997). Tais como:

- a) A terceirização como ferramenta empresarial utilizada para a redução direta e proposital dos custos;
- b) a terceirização como agente de precarização do trabalho, pela possibilidade de flexibilização dos contratos de trabalho, em que a empresa contratante elimina o problema dos custos econômicos diretos com o trabalho e adota políticas que visam a desviar e burlar os princípios das leis trabalhistas;
- c) a terceirização como forma de enfraquecimento das entidades sindicais, pela descentralização das atividades e pela pulverização dos trabalhadores no universo das empresas terceirizadas, que necessariamente não serão representados pelo mesmo sindicato da empresa contratante, por não fazerem mais parte da mesma atividade-fim.

Sobre essa perspectiva, o Quadro 1 busca apresentar uma síntese das diversas contribuições na literatura dos conceitos de terceirização por alguns autores.

QUADRO 1 - Conceitos de terceirização segundo alguns autores

Autor	Conceito de terceirização
Giosa (1995)	A terceirização é um processo de gestão pelo qual algumas atividades são repassadas a terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.
Amanto (1995)	A terceirização refere-se ao ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação de um processo de produção ou comercialização, de uma empresa para outra (as), conhecida (as) como terceira (s).
Queiroz (1995)	A terceirização é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência a terceiros de atividades acessórias e de apoio, permitindo que esta se concentre no seu negócio, ao invés de ficar dispersando energia em atividades que não agreguem valor ao produto e que podem ser realizadas mais eficientemente por outros.
Diniz (1999)	A terceirização consiste na existência de um terceiro especialista, chamado de fornecedor ou prestador de serviços, que com competência, habilidade e qualidade técnica, presta serviços especializados ou produz bens, em condições de parceria, para a empresa contratante chamada de tomadora ou cliente.
Sarsur <i>et al.</i> (2002)	A terceirização é a prática de comprar externamente produtos e serviços necessários ao processo produtivo empresarial.
Campos (2004)	A terceirização é reflexo da flexibilidade do Direito do Trabalho, na medida em que possibilita a contratação de uma empresa para realização de atividades, que, caso não existisse esta possibilidade, seriam realizadas por empregados da própria empresa.
Prado & Takaoka (2006)	A terceirização é o processo de transferência de parte ou de todo o gerenciamento dos ativos, recursos ou atividades, que não representam o negócio principal da organização, para um ou mais fornecedores.
Valois & Almeida (2009)	Terceirização reflete um processo de compra de um serviço firmado entre empresas, prevendo-se uma relação de parceria, coberta de cuidados legais, com direcionamento da empresa central às suas atividades fins.
Souza, Maldonado & Rados (2011)	Terceirização vista como uma estratégia de gestão que permite às empresas contratar externamente qualquer atividade, podendo, com isso, solucionar problemas que vão da simples redução de custos até a canalização de talentos e capacidades para atividades que associem maior valor.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para fins deste estudo, a terceirização é entendida como uma estratégia empresarial por meio da qual um terceiro presta serviços ou produz bens para uma empresa que o contrata. Nesse movimento a empresa central passa a se concentrar em sua atividade principal, ou seja,

passa a focalizar-se no que é central e nuclear. Ao focalizar, a empresa concentra-se naquilo em que tem mais competência e transfere as demais atividades para terceiros, na expectativa de obter melhores e maiores resultados organizacionais, reduzir custos e aumentar qualidade e produtividade (Amato, 1995; Druck & Franco, 2008; Silva & Almeida, 1997).

Ao transferir atividades para terceiros especializados, a empresa passa a direcionar esforços para as áreas diretamente relacionadas ao seu negócio principal ou estratégico, áreas em que tem mais domínio e, ao mesmo tempo, racionaliza recursos à medida que elimina ou reduz custos de manter estruturas operacionais e de gerenciamento dessas atividades (Giosa, 1995).

O sucesso desse processo está diretamente relacionado ao desempenho da empresa contratada, que executa as atividades de produção de bens ou serviços, objeto da contratação. Diante disso, a terceirização se associa ao estabelecimento de parcerias, o que não é uma tarefa simples nem de curto prazo, demandando o estabelecimento de critérios que indiquem a potencialidade de um candidato a fornecedor vir a tornar-se efetivamente um parceiro da empresa contratante (Valois & Almeida, 2009).

Compreendido dessa forma, o conceito de terceirização pode ser estendido ao *status* de parceria empresarial, quando se estabelece uma interação entre a empresa central e seus fornecedores na construção de relação duradoura. Nessa relação, torna-se necessária a manutenção de uma rede de contratação cooperativa e madura, na qual a empresa contratante deixa de administrar ou controlar o próprio negócio, transferindo essas atribuições a seus parceiros (Silva & Almeida, 1997).

A formação de parcerias pressupõe, acima de tudo, relação de confiança e convergência de objetivos numa construção de médio e longo prazo (Costa, 1994). Além disso, de forma a obter trocas mais eficazes de informações e benefícios mútuos, pode acarretar altos riscos e investimentos, especialmente em casos de mais descentralização e duplicidade de gestão presentes nas empresas contratada e contratante (Silva & Almeida, 1997). Reiterando essa perspectiva, a terceirização pode ser considerada uma estratégia que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência a terceiros de atividades acessórias de apoio às empresas, permitindo-lhes concentrar-se no seu negócio ou objetivo-fim (Cançado *et al.*, 2002).

Diferentemente dessa concepção, a terceirização vem sendo amplamente adotada pelas organizações como uma corrida à redução de custos, delegando a terceiros importantes etapas do processo produtivo (Costa, 1994). Essa opção está intimamente ligada à flexibilização do Direito do Trabalho, na medida em que possibilita a contratação de uma empresa para a

realização de atividades que originalmente seriam realizadas por empregados da própria empresa. Esse processo rompe com a bilateralidade na relação de trabalho entre empresa e trabalhador, ao acrescentar a figura de um terceiro (Campos, 2004).

Esse aspecto é reforçado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos (DIEESE), ao afirmar que a terceirização se insere como fator de flexibilização ao eliminar da empresa contratante o problema dos custos econômicos diretos com o trabalho, entre os quais admissão, demissão, treinamento e benefícios sociais (Campos, 2004).

O contrato de terceirização envolve pessoas jurídicas, tendo, de um lado, a empresa contratante e, do outro, a empresa contratada. Os aspectos legais que regem essas relações no Brasil reforçam que a empresa contratante não pode ter qualquer tipo de ingerência em relação aos funcionários da empresa contratada, pois esses são diretamente subordinados à terceirizada, que é a legítima empregadora (Magalhães *et al.*, 2010).

Em resumo, a terceirização adotada a partir de uma estratégia empresarial de focalização promove o enxugamento das estruturas empresariais e o direcionamento de suas ações para o seu *core business* ou atividade central. Ao flexibilizar estruturas e relações de trabalho, permite mais descentralização, agilidade organizacional e minimização dos custos. Os objetivos estratégicos que fundamentam o processo de terceirização acarretam diferentes modelos de gestão, impactando as relações estabelecidas entre empresa contratada e contratante. Se há relações indiferenciadas entre contratante e fornecedores, também são construídas relações de parceria que propiciam benefícios mútuos, produção de bens e serviços com mais qualidade e custos mais competitivos, numa visão de longo prazo.

O tópico seguinte detalha os objetivos centrais do processo de terceirização, em que serão abordados seus direcionadores e modelos estratégicos que nortearão o entendimento e aprofundamento desta pesquisa a respeito dos maiores desafios enfrentados pelos gestores de contrato da empresa contratada.

2.1.3 Objetivos da terceirização

Ganhando importância em momentos nos quais as empresas precisam racionalizar recursos, a terceirização redefine operações, permitindo que as empresas possam funcionar com estruturas mais enxutas e flexíveis. Assim, ela se apresenta como uma ferramenta no auxílio à reestruturação organizacional, ao incremento da produtividade e competitividade e à busca da identidade e comprometimento com a vocação da empresa (Valença & Barbosa, 2002).

Analisando os propósitos da terceirização apresentados na literatura organizacional, identificam-se objetivos direcionados para o foco, o serviço, os recursos e o custo.

Quando o objetivo é o foco, observa-se por parte das empresas centrais a busca por melhor qualificação externa, para que sejam possíveis a focalização e a concentração da empresa no seu negócio principal, numa relação com empresas prestadoras de serviços que possam compartilhar os riscos da sua cadeia de valor (Druck & Franco, 2008).

O que fundamenta o objetivo da terceirização quanto ao serviço é a busca das empresas centrais por prestadores de serviço que possam promover melhorias na qualidade final de seus produtos, minimizando as dificuldades enfrentadas no gerenciamento dessas atividades (Amato, 1995). Já em relação aos recursos, verifica-se indisponibilidade das empresas centrais em desenvolverem internamente todos os recursos necessários, o que é suprido pelo acesso a novas competências, desenvolvido por empresas terceirizadas, mais bem qualificadas para a execução de certas atividades (Silva & Almeida, 1997).

E quanto ao custo, a terceirização tem como objetivo a redução direta e indireta dos custos das empresas a partir do controle e gestão destes, intensificado principalmente em períodos de dificuldades financeiras (Campos, 2004).

A Figura 1 sintetiza os aspectos característicos de cada um desses propósitos da terceirização.

FIGURA 1 - Objetivos da terceirização segundo seus direcionadores



Fonte: elaborada pelo autor.

Numa outra perspectiva, Garcia (1999) apresenta os objetivos da terceirização, ressaltando a qualidade, a redução de custos e a combinação entre ambos. Os modelos propostos por ele estão assim sintetizados:

- a) Modelo que tem por objetivo elevar a qualidade do produto, a fim de buscar novos patamares de competitividade a partir do aumento dos níveis de satisfação do cliente: nesse caso pode-se pressupor uma parceria entre a empresa e seus fornecedores, além de qualificação da mão-de-obra;
- b) modelo que tem por objetivo a redução de custos, no qual a empresa busca, por esse caminho, o incremento de sua competitividade: nesse caso, encontram-se estratégias restritivas como redução de pessoal, ausência de investimentos em desenvolvimento das pessoas, desgaste das condições de trabalho e das relações em si;
- c) modelo misto, que combina esses dois formatos, que traz, lado a lado, aumento de tecnologia, automação e novos sistemas gerenciais, muitas vezes com a precarização dos empregos.

A busca pela obtenção de resultados cada vez melhores promove a disseminação dos modelos de terceirização voltados para redução dos custos ou modelo misto, com a racionalização dos recursos e a transferência de atividades que não agregam valor, com a precarização das condições de trabalho (Campos, 2004). Essa racionalização na utilização dos recursos define os papéis a serem assumidos pela organização, a fim de que ela possa estar atenta às mudanças circunstanciais e situacionais que lhe são exigidas e que definirão seu papel no mercado.

O Quadro 2 agrupa alguns dos objetivos perseguidos pelas empresas no processo de terceirização, salientando o que se pretende ao terceirizar.

QUADRO 2 - Objetivos perseguidos com a terceirização

	O que se busca ao terceirizar
Flexibilização do contrato de trabalho	A terceirização das atividades facilita a gestão empresarial, pois tende a diminuir a diversidade das formas de organização da produção e do trabalho e a consequente transferência da gestão de parte da força de trabalho a terceiros. Isso confere às empresas mais flexibilidade administrativa, incluindo a flexibilização do contrato de trabalho.
Mais flexibilidade diante das crises	A terceirização pode dar mais fôlego às empresas para sobreviver às crises, já que é mais fácil cortar encomendas do que demitir os <i>core workers</i> e se desfazer de estoques. O ônus dos cortes recai sobre os terceiros.
Mais eficácia tecnológica	A terceirização, se associada a parcerias de desenvolvimento tecnológico entre empresas compradoras e fornecedores, pode significar diminuição de gastos da empresa-cliente com tecnologia.
Mais competitividade	Com a terceirização, a empresa realiza menos processos, o que possibilita a redução de custos e melhor controle de desempenho e qualidade, elementos fundamentais para enfrentar a concorrência.
Pulverização dos trabalhadores	A terceirização pode ser um instrumento para enfraquecer os movimentos de trabalhadores, pulverizando-os em pequenas empresas, o que dificulta a mobilização. Na Inglaterra, por exemplo, apenas 10% das fábricas que empregavam menos de 400 trabalhadores vivenciaram greves entre 1971 e 1973, enquanto que mais de 50% das fábricas empregando mais de 5.000 trabalhadores enfrentaram greves no mesmo período.
Precarização das relações de trabalho	A terceirização pode estar ligada à tentativa de reduzir custos trabalhistas oriundos de conquistas sindicais, quando o trabalhador terceirizado sai de uma categoria mais organizada para outra onde não há atuação sindical.

Fonte: adaptado de Oliveira (2004).

Complementando essa perspectiva, pode-se citar, ainda, como objetivos diretos de um processo de terceirização a possibilidade de redução dos estoques; incentivo à criação de novas empresas; e geração de empregos. Além disso, a terceirização permite a transferência de conhecimentos específicos da contratante à contratada, e vice-versa (Magalhães, Carvalho Neto & Saraiva, 2011).

Empresas que já passaram pela fase de acentuada centralização e verticalização, adotando o processo de terceirização, perceberam os benefícios de terem se tornado mais ágeis, eficientes, eficazes, ganhando qualidade, especialização e, finalmente, como resultado da terceirização, competitividade dos seus produtos no mercado. Adicionalmente, constatam-se como consequências positivas para as empresas: a desburocratização; alívio da estrutura organizacional; geração de melhor qualidade na prestação de serviços; contribuição para a melhoria do produto final; mais eficácia empresarial; aumento da flexibilidade nas empresas; mais agilidade decisória e administrativa; simplificação da organização; incremento da

produtividade; e economia de recursos humanos, materiais, instrumental e equipamentos (Campos, 2004).

Para que esses objetivos sejam atingidos, é importante que os terceiros sejam especializados e que tenham domínio técnico das atividades que desenvolvem, proporcionando qualidade e produtividade à contratante, com redução de custos e ganhos em competitividade. Torna-se necessário construir e manter uma teia de contratação cooperativa em que a relação de parceria entre as empresas deve ser desenvolvida (Magalhães *et al.*, 2009). Além disso, estabelecer uma interdependência intrínseca na relação entre empresa contratante e fornecedores, exigindo a implementação de políticas de parceria e apoio mútuo no alcance de seus objetivos.

Dessa forma, pode-se entender que especialização, qualidade, economia de escala e redução de custos poderão ser alcançados se a empresa central interagir solidariamente com seus fornecedores em investimentos compartilhados, seja em transferência de conhecimentos técnicos e específicos, seja em programas de treinamento, controle de qualidade e aprimoramento tecnológico (Costa, 1994).

Em resumo, pode-se observar certo consenso na literatura quanto a três propósitos básicos na decisão pela terceirização:

- a) Diluição dos custos diretos e indiretos, pela redução dos encargos, ônus trabalhista e custos associados à simplificação e à flexibilização dos processos de gestão;
- b) elevação do nível de eficiência das atividades, com aumento da produtividade pela execução das atividades por empresa mais bem qualificada e especialista nesse campo de ação;
- c) estabelecimento de parceria, com base na extensão das relações de confiança.

Com base nos objetivos apresentados, conclui-se que a terceirização se apresenta como uma estratégia empresarial que visa à maximização dos resultados por meio da racionalização das estruturas organizacionais, redução direta e indireta dos custos, flexibilização dos contratos de trabalho, incremento da produtividade e qualidade dos serviços prestados. Apesar dos benefícios da terceirização registrados na literatura organizacional, não se pode desconsiderar seus aspectos e consequências negativas, o que tem motivado muitos movimentos de primarização, ou seja, movimentos em as empresas voltam a assumir atividades terceirizadas. Como consequências negativas do processo de terceirização enfatizam-se a precarização das relações de trabalho, detectando-se redução salarial, não

concessão de benefícios e não investimento em desenvolvimento das pessoas, quando comparados os empregados das empresas centrais e das terceirizadas.

Na próxima seção serão apresentados os tipos de terceirização segundo sua classificação e práticas como forma de propiciar o entendimento dos modelos existentes nas empresas, dando subsídios para o melhor delineamento da unidade analisada nesta pesquisa.

2.1.4 Tipos de terceirização

Caracterizada pela transferência de atividades de uma empresa central para outra empresa prestadora de serviços, a terceirização se desenvolveu como estratégia empresarial e ao longo das últimas décadas foi possível verificar-se seu forte crescimento em todas as direções e campos organizacionais. São várias as tipologias apresentadas na literatura organizacional resultando em diferentes agrupamentos e classificações.

Araújo (2001) sugere que a terceirização pode ser classificada quanto à natureza do trabalho que é desenvolvido e quanto ao modo pelo qual ela ocorre. Complementando essa perspectiva, Borges e Druck (1993) ressaltam que o processo de terceirização pode se manifestar de forma diferenciada, tanto regional quanto setorialmente.

No tocante à natureza da atividade a ser desenvolvida, a terceirização pode ter como foco os serviços e também os bens ou produtos. Quanto ao modo como opera, pode ser em tempo parcial ou integral. Além disso, os contratos podem ter natureza civil, como pacote fechado, subcontratação, prestação autônoma de serviços e parceria; ou natureza mercantil, como engenharia, franquia, concessão mercantil, consórcio, assistência técnica e representação comercial autônoma (Araújo, 2001).

Druck (1999) sugere outra perspectiva quanto à tipologia da terceirização. Propõe os seguintes aspectos:

- a) Trabalho doméstico ou trabalho domiciliar, pela subcontratação de trabalho autônomo em geral;
- b) redes de empresas fornecedoras de componentes e peças, muito observada na indústria automobilística;
- c) subcontratação de serviços de apoio e periféricos;
- d) subcontratação de empresas ou trabalhadores em áreas produtivas e nucleares;
- e) quarteirização, em que empresas são contratadas para administrar outras empresas terceiras, por intermédio de um cascadeamento de subcontratação.

Queiroz (1992) menciona que a terceirização pode ser agrupada de acordo com a sua prática, vindo a ser: verdadeira, imprópria e ilegal. A prática verdadeira é aquela cujos riscos trabalhistas e previdenciários são minimizados pela contratação de empresas especializadas e capacitadas para o desenvolvimento das atividades em questão, independentemente da gestão, no qual são respeitados os acordos coletivos e os direitos trabalhistas e que não existe a exploração da mão-de-obra. A prática de terceirização imprópria é aquela por meio da qual há o aumento dos riscos trabalhistas; interferência da contratante para garantir um mínimo de qualidade; abusos e irregularidades nos registros trabalhistas; e artifícios diversos para burlar a legislação reguladora (Queiroz, 1992). Já na terceira prática de terceirização, a ilegal, prevalece a intermediação da mão-de-obra, distorcendo a relação de emprego entre empresa contratante, contratada e seus empregados, impondo alto risco trabalhista, pela potencialidade de geração de vínculo trabalhista (Gramiscelli, Patrus & Assbú, 2009).

De maneira resumida, entende-se que a terceirização pode ser enquadrada em três tipos básicos, não excludentes:

- a) Terceirização da atividade produtiva propriamente dita, quando a empresa que terceiriza deixa de produzir certos itens e passa a comprá-los de fornecedores;
- b) terceirização de atividades e serviços de apoio à produção via contratação de empresas que fornecem esse serviço. Caso típico das atividades de vigilância, jardinagem, restaurante, serviço médico, limpeza, manutenção, etc.;
- c) sublocação de mão-de-obra para ser empregada na atividade produtiva, em que a empresa contrata uma “agenciadora” de mão-de-obra que aloca trabalhadores para a atividade direta da contratante, vinculado à contratada.

Em todos os tipos de terceirização, corroborando Amato (1995), podem ser observadas variações na forma de contratação dos profissionais, na duração da jornada, no local de realização do trabalho, conferindo às empresas mais liberdade e flexibilidade na gestão. No presente estudo o foco recai na terceirização de serviços prestados dentro das instalações da empresa contratante. O contrato estabelecido entre as empresas é de natureza civil e a empresa prestadora de serviços é responsável pela contratação dos trabalhadores nos moldes da relação de emprego, estabelecidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em tempo integral.

As variações nos tipos de contrato de trabalho são assim sintetizadas por Queiroz (1992): mão-de-obra temporária; autônomos; avulsos; prazo determinado; trabalho eventual;

empregada e representação comercial. Complementarmente, Fernandes (2003) apresenta, na visão de alguns autores, os diversos tipos de vínculos do contrato de trabalho, caracterizados a seguir no Quadro 3.

QUADRO 3 - Tipos de vínculos segundo o contrato

Tipos de Vínculos	Conceito
Terceirizados e quarteirizados	Empregados de outras empresas que trabalham para a empresa-central, sob sua supervisão indireta, sejam portadores de contratos mais ou menos formalizados – <i>full time</i> , <i>part time</i> ou <i>flextime</i> – por tempo indeterminado ou determinado. Muitas vezes, tais trabalhadores não possuem contratos formais de trabalho, trabalhando em situações precárias quanto às condições de trabalho, salários e benefícios (Salerno, 1995; Silva & Almeida, 1997).
Subcontratados	Terceirizados que atuam na empresa-central em regime <i>full time</i> , <i>part time</i> ou <i>flextime</i> , sob a supervisão direta do gestor desta empresa-central, que define todos os termos do contrato individual (Carvalho Neto, 2001).
Contratados autônomos	Prestadores de serviços contratados como autônomos, <i>free-lancers</i> , consultores mantendo uma relação individualizada com a empresa. Podem variar desde apoio administrativo até especialistas utilizados para aumentar a performance organizacional, não sendo substituídos por expertises regulares, pois atuam mais pontualmente (Handy, 1992).
Compartilhamento de tarefas	Quando um determinado posto de trabalho é dividido entre duas ou mais pessoas (Pettinger, 1998; Robbins, 2002).
Teletrabalhador	Segundo Mello (1999); Hanashiro e Dias (2002) e Robbins (2002), há diversas formas de teletrabalho, seja empregado da própria empresa, autônomo ou dono de uma empresa, cujo trabalho pode ser <i>full time</i> , <i>part time</i> ou <i>flextime</i> , nas seguintes condições: a) <i>Home-office</i> – em tempo parcial, ou integral, como empregado, autônomo, <i>free-lancer</i> , seja trabalhando distante do local de trabalho ou em casa, em tempo integral, para a empresa ou para vários clientes ou empregadores; b) pendular – alguns dias na residência e outros na sede da empresa; no escritório (de várias empresas ou da própria empresa) – que atendem a empregados que moram nas proximidades; c) em sistema de hotelagem – trabalho em local a ser utilizado esporadicamente.

Fonte: Fernandes (2003, p. 48).

Em síntese, observa-se que, como forma de melhor se prepararem ao intenso processo de internacionalização do mercado mundial, as empresas têm realizado esforços de reestruturação, acarretando mudanças organizacionais, tecnológicas e estruturais, avançando nos processos de terceirização. Se, por um lado, essa prática tem resultado em diferentes

tipologias traduzidas nas várias formas de relacionamento entre empresa contratante e contratadas, propiciando mais agilidade e flexibilidade, por outro lado aspectos relevantes relacionados à gestão da força de trabalho terceirizado ainda requerem mais atenção dos tomadores de decisão.

A próxima seção busca avançar no entendimento da gestão de terceirizados a partir do aprofundamento das práticas e desafios na gestão, como também acerca do papel do gestor de contratos, principal interlocutor nas relações existentes no processo de terceirização.

2.2 Gestão de terceirizados

A flexibilização do trabalho promoveu, entre outras coisas, o surgimento de uma nova concepção de empresa, num quadro de globalização, reestruturação produtiva e implementação de políticas de gestão, dadas a sua dimensão, amplitude e qualidade adquirida, servindo como uma nova estratégia de estruturação e gestão do trabalho (Magalhães *et al.*, 2010).

Entretanto, essa opção estratégica nem sempre foi realizada de forma organizada e estruturada, o que acabou provocando reações adversas, tanto da empresa contratante quanto da contratada. Em alguns aspectos, a terceirização acabou constituindo-se num risco ao desempenho satisfatório da empresa, não apenas em termos de produção, mas também pelos riscos de interrupção do processo, perdas de matérias-primas e de produtos, quebra de equipamentos e, principalmente, em termos de condições de trabalho, saúde e segurança dos trabalhadores.

Com esse quadro de horizontalização do processo produtivo e reestruturação dos quadros funcionais das empresas, surgiram abordagens críticas por parte dos sindicatos quanto às práticas de terceirização, sobretudo aquelas sob a forma de intermediação de mão-de-obra, que tem demonstrado que os trabalhadores dessas empresas não absorvem as conquistas trabalhistas e salariais do trabalhador da empresa contratante. Como consequência, no médio e longo prazo, observa-se a deterioração das condições de trabalho, ponto crucial da resistência sindical às decisões de terceirização (Costa, 1994).

Disso resultam níveis indesejados de conflito, dificuldades no processo de tomada de decisão e perda potencial de resultados que poderiam ser obtidos de ambas as partes, representando novos desafios à gestão de terceirizados (Silva & Almeida, 1997). Considerando que o universo de terceirizados já ultrapassa o número de empregados próprios em grande parte das maiores empresas brasileiras, essa dimensão da gestão não pode ficar em

segundo plano (Magalhães *et al.*, 2010). Daí a necessidade de melhor compreensão das diferentes práticas de gestão de terceirizados e os desafios delas decorrentes.

2.2.1 Práticas e desafios na gestão de terceirizados

O tema terceirização, muitas vezes envolvido por certa parcela de modismo empresarial e estruturado em conceitos pouco condizentes à realidade da cultura e práticas de gestão das empresas nacionais, tem se fixado como eficiente prática de flexibilização organizacional para a busca da especialização e racionalização de recursos, estando em evidência também no meio acadêmico, jurídico e sindical, devido ao impacto na força de trabalho (Costa, 1994).

Com a difusão da terceirização nas organizações, assiste-se à substituição de uma relação de reciprocidade afetiva, emocional entre empresa e empregado, por outra de natureza exclusivamente contratual, entre duas empresas, em que uma presta serviço à outra. Isso porque de um terceiro se esperam impessoalidade, profissionalismo e estrito cumprimento de suas responsabilidades contratuais (Silva & Almeida, 1997). Essas relações assim estabelecidas afetam questões relacionadas a confiança, engajamento e colaboração, tornando-se ponto central nas práticas de gestão, quando se pretende elevar o nível de da força de trabalho terceirizado (Fernandes & Carvalho Neto, 2005).

Lipnack e Stamps (1994) destacam os princípios que deveriam nortear as relações entre a empresa contratante e a contratada:

- a) Valores partilhados entre os membros da cadeia, independentemente do tipo de vínculo que os une;
- b) soberania e interdependência entre os membros, cada um com suas competências, a fim de se alcançar o objetivo comum pactuado;
- c) comprometimento com o objeto contratado, uma vez que não é possível regular todos os detalhes envolvidos nessa relação;
- d) líderes capazes de assumir responsabilidades específicas, de forma a zelar pela relação entre as empresas;
- e) redução das linhas divisórias entre as organizações envolvidas no processo comum.

Apesar disso, o que se pode inferir nessas relações de terceirização é a ideia de subordinação hierárquica entre a empresa contratante e as contratadas. Reforçando a distância

entre a prática e os princípios propostos por Lipnack e Stamps (1994), percebe-se certa frustração por parte das empresas centrais ou contratantes em relação ao despreparo dos terceiros na prestação dos serviços. Isso acarreta novos desafios para a gestão dos terceirizados, uma vez que as expectativas das empresas contratantes em concentrarem-se no seu negócio principal são desviadas, podendo resultar em prejuízos no médio e longo prazo. Esses desvios vêm sendo observados na literatura organizacional, que revela a frequência da inconformidade entre produto e serviço contratados, problemas nas relações internas e na qualidade do clima organizacional (Cançado *et al.*, 2002).

A imprevisibilidade dos resultados gerados pela interseção complexa, mas necessária, entre as empresas e trabalhadores terceirizados tem motivado estudos que indiquem os necessários avanços nas práticas da gestão de terceirizados no contexto empresarial. Nesse sentido, Fernandes e Carvalho Neto (2005b) citam alguns fatores primordiais no sucesso da gestão desse grupo de trabalhadores: comprometimento de longo prazo por parte da alta administração em propiciar o ambiente e as condições necessárias à sua atuação; visão de longo prazo sobre os resultados desejados a partir da contratação de terceirizados; investimento em tecnologia; treinamento e desenvolvimento; e investimento em métodos, procedimentos e práticas adequadas ao trabalho desses profissionais.

Outros estudos mostram tratamentos preconceituosos advindos da relação com terceirizados, na medida em que se forma uma percepção distorcida quanto ao trabalho e perfil desses trabalhadores: baixa qualificação, pouca ética no trabalho e baixo comprometimento com os objetivos da empresa central. Essa predisposição negativa pode comprometer a autoestima, o bem-estar, a satisfação no trabalho e o desempenho geral do serviço (Magalhães *et al.*, 2010). Adicionalmente, no que se refere aos efeitos explicitamente políticos dessa estratégia de gestão, destacam-se os seguintes aspectos: processo de discriminação entre trabalhadores terceirizados e a pulverização e enfraquecimento dos sindicatos (Druck & Franco, 2008).

A evolução organizacional promovida pelos processos de terceirização tem requerido mudanças na gestão do trabalho, a partir de mais participação dos funcionários e colaboração efetiva de todos, possibilitando o crescimento individual e social nas organizações. Essas mudanças produzem efeitos no clima e na cultura organizacional, com a construção de um conjunto de valores e atitudes praticados nas empresas, que afetam positivamente o relacionamento interpessoal, interfuncional e interorganizacional, gerando ganhos para todas as partes envolvidas no processo de terceirização (Silva & Almeida, 1997).

Estudos demonstram que a obtenção de mais comprometimento dos terceirizados, ainda se constitui em um dos grandes desafios da gestão, em virtude da carência de terceirizados com boa qualificação técnica que possam garantir os padrões de qualidade dos produtos e serviços contratados (Fernandes & Carvalho Neto, 2005a). Esse aspecto pode ser resultado do fato de muitos trabalhadores serem retirados do mercado formal das empresas, para serem absorvidos em outros empregos terceirizados, em condições mais precárias de trabalho.

Nesse sentido, Magalhães *et al.* (2010) informam existir certa diferença de *status* entre o trabalhador próprio e o terceirizado, tais como: salários, condições de trabalho, condições de segurança, entre outros. Os autores ressaltam como resultado dessas discrepâncias a presença de empregos múltiplos, salários inferiores e abaixo do mercado, trabalhos sem formalização contratual e sem benefícios, além de atuação em condições de pressão demasiada.

O cenário observado no país nas últimas duas décadas quanto às práticas de gestão de terceirizados limita-se ao processo de redução de empregados permanentes das empresas e a: difusão e generalização da terceirização nas áreas de atuação da empresa central; acentuado grau de terceirização das empresas contratantes; ampliação do segmento de terceirizados sob modalidades variadas de contratação; diversificação dos tipos de contratação de trabalhadores que se distanciam do âmbito de regulação da legislação trabalhista; indícios de precarização das relações de trabalho; persistência das reclamações trabalhistas, pelo controle exagerado; e cumprimento da legislação por parte das empresas (Campos, 2004).

Como uma das alternativas à reversão desse panorama, as empresas estão buscando ampliar sua relação de parceria com as empresas contratadas, como estratégia organizacional de intensificar o desenvolvimento dos empregados próprios e terceiros, a partir do estreitamento das relações de confiança entre as empresas (Silva & Almeida, 1997). Para o funcionamento e aperfeiçoamento dessa nova dinâmica de trabalho, as novas tecnologias de informação oferecem a infraestrutura necessária, tanto inter como intraorganizacionais, possibilitando a integração ao longo dessa cadeia de relações (Cançado *et al.*, 2002).

Os novos parâmetros de gestão por parte das empresas na condução das equipes terceirizadas pressupõem pontos de interação entre o trabalhador e a organização, que Fernandes e Carvalho Neto (2005a) destacam como sendo:

- a) Empregados tratados como pessoas e não como simples recursos;
- b) tarefas individuais substituídas por processos ou conjuntos de tarefas;

- c) equipe, e não o indivíduo, como a unidade organizacional responsável pelo desempenho;
- d) níveis hierárquicos mínimos;
- e) coordenação e controle do âmbito da própria equipe;
- f) conhecimento, e não o cargo, determinando a influência de um indivíduo sobre os demais;
- g) elevadas expectativas de desempenho individual e objetivos flexíveis que enfatizam o aperfeiçoamento contínuo e o foco nas necessidades do cliente;
- h) políticas salariais voltadas para o desempenho da equipe;
- i) incentivo à participação do trabalhador no processo de tomada de decisão.

Essas práticas, ainda muito tímidas na realidade das empresas do país, requererão avanços no papel do gestor da empresa terceirizada, que precisará desenvolver competências para atuar como facilitador do processo de treinamento e desenvolvimento de suas equipes, orientando, procurando alinhar e comprometer os trabalhadores com os objetivos de ambas as empresas, contratada e contratante (Fernandes & Carvalho Neto, 2005a). Todo o controle no cumprimento de metas e padrões de qualidade dos produtos e serviços não será suficiente para garantir a valorização, comprometimento, engajamento e integração da força de trabalho.

Contudo, não se pode deixar de ressaltar que as alterações significativas da lógica taylorista-fordista reinante na sociedade industrial estabeleceu novos e diferentes desafios para a gestão das empresas, exigindo práticas gerenciais diferenciadas, além de novas habilidades e capacitação (Cançado *et al.*, 2002). A terceirização surge como resposta a esses desafios, promovendo importantes mudanças no relacionamento entre empresas, fornecedores e empregados, na busca por padrões mais inovadores de relação.

Esse desenvolvimento da terceirização ocorreu em duas fases: uma inicial, de reforço do relacionamento nos aspectos logístico-produtivos (1970 a 1980); e uma segunda fase, na qual ocorre uma integração até níveis estratégicos (período que estamos vivenciando desde a década de 1990 (Marchalek *et al.*, 2007). Essa realidade de forte interação conjugada à busca constante das empresas por ganhos em competitividade gerou perdas ao cumprimento dos objetivos gerais da terceirização, por suscitar nos trabalhadores terceirizados a falta de condições de trabalho semelhantes às dadas aos trabalhadores próprios, como: sentir-se parte de uma estratégia maior, em que houvesse uma política clara de treinamento, compartilhamento de informações, segurança, delegação de responsabilidades e distribuição dos lucros em prol do aumento dessa competitividade (Gramiscelli *et al.*, 2009).

A compreensão clara e profunda desse contexto, o entendimento do impacto das práticas tradicionais de gestão no comportamento e no desempenho dos diversos profissionais e, ainda, a compreensão do impacto da forma de relacionamento do gestor com seus profissionais pode minimizar os prejuízos que possam vir a ser gerados por essas mudanças (Fernandes & Carvalho Neto, 2005a). Também a criação de mecanismos eficientes para manter os profissionais terceirizados engajados e comprometidos com os objetivos e metas da organização dentro de limites contratuais e jurídicos que as envolvem surge como uma questão crítica para os gestores de empresas terceirizadas (Magalhães *et al.*, 2011).

Alguns pontos considerados fundamentais para a gestão dos terceirizados, identificados em pesquisa feita por Fernandes e Carvalho Neto (2005a) com 513 gestores de 179 empresas brasileiras, evidenciaram outros desafios frente à gestão de terceirizados, sendo eles:

- a) A busca pelo comprometimento por meio de contratos de trabalho claros;
- b) responsabilidade e autonomia pelos recursos utilizados e pela organização do trabalho;
- c) *feedback* regular sobre a performance nos serviços contratados;
- d) promoção de ações para que os terceiros acompanhem as tendências da empresa, procurando manter a integração com os empregados próprios;
- e) mudanças na legislação também surgem como desafios do processo de terceirização.

Diante dessa realidade, evoluir na gestão de terceirizados torna-se um desafio ainda maior, quando se somam as questões trabalhistas. No campo jurídico, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) determina que a empresa contratante é responsável subsidiária pelas obrigações trabalhistas não garantidas pela empresa terceirizada (Campos, 2004). É impossível eliminar todos os riscos inerentes a uma iniciativa como a terceirização; no entanto, eles podem ser diminuídos com a conscientização dos envolvidos a respeito de suas possibilidades de ocorrência (Magalhães *et al.*, 2009).

Em resumo, no cenário observado no país nas últimas duas décadas quanto às práticas de gestão de terceirizados destacam-se: a redução de empregados permanentes das empresas; a difusão e generalização da terceirização nas áreas de atuação da empresa central; acentuado grau de terceirização das empresas contratantes; ampliação do segmento de terceirizados sob modalidades variadas de contratação; diversificação dos tipos de contratação de trabalhadores que se distanciam do âmbito de regulação da legislação trabalhista; indícios de precarização

das relações de trabalho; persistência das reclamações trabalhistas, pelo controle exagerado; e o desafio do cumprimento da legislação por parte das empresas.

Tudo isso demanda por evolução nos padrões das relações entre a contratante e a contratada, uma vez que a alteração dos parâmetros competitivos, numa velocidade muito maior que antes, vêm exigindo das empresas mais flexibilidade, agilidade e qualidade na adequação das estratégias e práticas de gestão de pessoas.

Entretanto, embora a força de trabalho terceirizado seja proporcionalmente maior que a dos integrantes da empresa central, em parte das empresas as práticas de gestão de terceiros ainda se encontram muito defasadas, o que denota baixa percepção do impacto na geração de valor desse grupo de trabalhadores.

Na próxima seção será apresentado o papel do gestor de contrato da empresa terceirizada, sob a ótica das principais responsabilidades e interações no processo de gestão de terceirizados.

2.2.2 O Papel do gestor da empresa terceirizada

O papel do gestor de contratos de serviços terceirizados ganha realce em um cenário que demanda por redução de riscos e busca de mais efetividade (Fernandes & Carvalho Neto, 2005a). Compete ao gestor de contrato responder pela administração, gestão e resultado dos serviços terceirizados. Assumindo como preposto da empresa terceirizada, ele coordena e executa o contrato, atendendo o cliente e respeitando as cláusulas estabelecidas para a orientação técnica e operacional da equipe. Além disso, responde pelos resultados advindos desse instrumento formal de relacionamento entre as empresas, tornando-se a principal interface entre empresa contratada e contratante (Cristovám & Schoeffel, 2008).

Como o gestor de contrato de terceirização é o responsável pela verificação de toda a execução do contrato, torna-se necessário que ele conheça em profundidade o objeto do contrato e suas particularidades. Para se obter melhor aproveitamento do objeto contratado, algumas ações precisam ser assumidas e exercidas, tais como: auditoria constante do contrato para garantir a sua plena execução; cumprimento das regras e condições estipuladas no contrato; cumprimento dos objetivos dessa operação; e responsabilidade direta sob o desempenho e ações das equipes (Giosa, 1995).

Configurando-se ainda como um dos maiores desafios da terceirização no Brasil, a gestão de contratos, além do mencionado, deve criar condições administrativas e operacionais para que os ganhos advindos da terceirização sejam percebidos por contratante e contratados.

Isso porque a contratação ainda se apresenta como um jogo de poder, em que ambos os lados, empresa contratante e contratada, buscam levar vantagem, quando raramente ocorrem ganhos mútuos, sem que haja perdas ou prejuízos na relação entre os envolvidos (Magalhães *et al.*, 2009).

Como consequência, os gestores de contrato são desafiados a lidar com conflitos, resolver problemas complexos, identificar meios para aproveitar as oportunidades, enfrentar ameaças e ampliar sua capacidade de integração dos aspectos social, teórico, técnico e jurídico. Ampliar a capacidade de tomada de decisão, assumindo importância nessa discussão, uma vez que os aspectos mencionados tornam-se consideravelmente mais complexos no contexto das atividades terceirizadas. Além disso, faz-se necessário o desenvolvimento de novas competências, do ponto de vista do gestor, para lidar com pensamento estratégico, negociação, governança compartilhada e gestão da mudança (Magalhães *et al.*, 2009).

Outro fator crítico no papel do gestor de empresa terceirizada é a necessidade de promover o seu desenvolvimento pessoal e o da sua equipe para assegurar melhoria do desempenho da prestação do serviço contratado, pois o ambiente de alta competitividade, como o que se vive atualmente, exige dos gestores foco, cada vez maior, nos resultados. Para tal, são necessárias abordagens mais eficazes de treinamento e desenvolvimento que promovam avanços nos ganhos da terceirização, propiciando às empresas, contratante e contratadas, vantagens estratégicas (Lourenço *et al.*, 2010).

Nesse sentido, compete ao gestor de contrato buscar alinhar o desempenho das suas equipes aos objetivos organizacionais e contratuais previamente estabelecidos, utilizando ferramentas mais eficazes e apropriadas de gestão. Isso requer levar em conta as peculiaridades das diferentes forças de trabalho, nos seus diferentes vínculos, de modo a contribuir para um ambiente organizacional mais produtivo, saudável, seguro e harmonioso.

O gestor de contratos necessita, ainda, levar em conta a complexidade da integração dos aspectos motivacionais dos trabalhadores terceirizados com os objetivos das empresas contratantes e contratadas, considerando os desalinhamentos muitas vezes presentes nessa relação. Esse quadro complexo exige do gestor da empresa terceirizada, mais do que tentar resultados a partir do domínio técnico e da capacidade analítica e decisória, saber lidar com os aspectos humanos voltados para a capacidade de estabelecer confiança, de valorizar, de desenvolver e de se relacionar com pessoas em condições tão distintas.

Tudo isso remete à necessidade do desenvolvimento de um conjunto de competências que propiciem ao gestor de contrato: apoiar a decisão sobre o que subcontratar; negociar com parceiros externos e internos; desenvolver governança compartilhada como fator de sucesso;

gerir pessoas em contextos de instabilidade e desalinhamento de objetivos; acompanhar e desenvolver pessoas e equipes. Em vez de dar ordens, os gestores precisam concentrar-se em negociar resultados, substituindo a habilidade de mandar nos níveis mais baixos da estrutura pela distribuição e coordenação do trabalho fora das fronteiras da organização (Sarsur *et al.*, 2002).

Esse novo conjunto de competências reforça o conceito de liderança lateral, entendida como necessária no processo de terceirização. Caracteriza-se pelo desenvolvimento de duas facetas interligadas e igualmente importantes: individual e organizacional. A dimensão individual relaciona-se ao conceito usual da liderança: visão de futuro, excelência no julgamento e poder de persuasão; a dimensão organizacional enfatiza os aspectos ligados à estrutura: medição do que se planeja realizar, clareza no que se vai julgar, delegação de responsabilidades em todos os níveis da hierarquia e responsabilização pela performance (Cançado *et al.*, 2002).

Esse cenário coloca o papel do gestor de empresa terceirizada diante de novas dificuldades e riscos na gestão de terceirizados, entre elas, Fernandes e Carvalho Neto (2005a) sublinham:

- a) Dificuldade em contar com uma equipe qualificada;
- b) dificuldade em reter os trabalhadores que apresentam melhor desempenho;
- c) desafios diante da não interferência direta na perspectiva de carreira e diante do acesso à promoção e ao treinamento dos profissionais;
- d) não conformidade do produto ou serviço em termos de qualidade e no cumprimento de cláusulas contratuais, tanto no curto como no longo prazo, causando distanciamento das necessidades e expectativas da empresa;
- e) problemas com a padronização dos serviços contratados;
- f) desafio em obter comprometimento dos empregados;
- g) desafio em estabelecer relacionamento de confiança entre a empresa contratante, empresa contratada e os próprios terceirizados;
- h) desperdício de tempo, energia e recursos na gestão da complexa rede de fornecedores e serviços terceirizados, com aumento dos custos de transação;
- i) dificuldade em estabelecer relação de parceria com outros terceiros;
- j) choque cultural entre os terceiros e os funcionários que já trabalham na empresa;
- k) problemas de relacionamento interpessoal entre trabalhadores;
- l) queixas trabalhistas e confrontos sindicais;

- m) dificuldade em implantar processos que garantam a escolha adequada do trabalhador terceirizado;
- n) perda de controle dos processos de trabalho;
- o) dificuldade em acompanhar o nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços.

Ao se analisar os aspectos dispostos anteriormente por Fernandes e Carvalho Neto (2005a) e os resultados obtidos nesta pesquisa, foram agrupados dificuldades e riscos na gestão de terceirizados apresentados no parágrafo anterior, nas seguintes dimensões: gestão financeira; gestão de pessoas; gestão de SSMA; e gestão de metas e objetivos. Entende-se que esta visão tratará ganhos ao direcionar o foco da análise a partir de uma perspectiva mais ampla e permitir o avanço acadêmico nessa área. Pela complexidade da dimensão gestão de pessoas, propõe-se sua divisão em: gestão do relacionamento; gestão da qualificação e capacitação da mão-de-obra; gestão da produtividade; e gestão das relações sindicais.

Considerando essas dimensões propostas, ficam assim agrupados os aspectos observados por Fernandes e Carvalho Neto (2005a): gestão financeira (h); gestão de pessoas (a, b, c, f, g, i, j, k, l, m); gestão de SSMA (n); gestão das metas e objetivos (d, e, o). A categoria gestão de pessoas fica assim subdividida: gestão do relacionamento (g, i, j, k); gestão da qualificação e capacitação da mão-de-obra (a, c, m); gestão da produtividade (b, f); gestão das relações sindicais (l). Essas dimensões foram utilizadas na análise dos dados desta pesquisa para descrever os maiores desafios enfrentados pelos gestores de contrato de empresa terceirizada.

Concluiu-se que cabe ao gestor da empresa terceirizada preparar-se para lidar e conviver com altos riscos, instabilidade e mudanças frequentes na busca pela geração de maiores e melhores resultados empresariais com equipes diversificadas e relações de trabalho mais complexas. Isso demanda melhor compreensão dos valores que fundamentam as decisões e práticas organizacionais que envolvem a terceirização. Ampliar o entendimento a respeito das relações empregado-empresa e suas consequências no sentimento de vinculação e de cooperação nos grupos de trabalho torna-se uma necessidade e, ao mesmo tempo, uma oportunidade. Aprofundar a compreensão sobre como os gestores das empresas que atuam e possuem equipes nas dependências de uma grande empresa contratante vivenciam e enfrentam os desafios da gestão pode fornecer novas pistas para o avanço dos processos de terceirização, objetivo central deste estudo.

Na próxima seção é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Concluída a revisão da literatura acerca do processo da terceirização e seus aspectos na gestão dos trabalhadores terceirizados e no papel do gestor de contrato, neste capítulo é apresentada a metodologia escolhida para responder ao problema e aos objetivos de pesquisa.

3.1 Os caminhos da pesquisa, a estratégia e o método

Pelas características do problema a ser investigado - compreender como os gestores de empresas terceirizadas que atuam e possuem equipes nas dependências de uma grande empresa contratante vivenciam e enfrentam os desafios da gestão -, optou-se pela abordagem qualitativa. Essa abordagem se adapta bem ao âmbito desta pesquisa, por permitir mais compreensão da dinâmica do fenômeno em sua complexidade, analisando o contexto em que o estudo ocorre e do qual é parte, observando de forma integrada as nuances que envolvem os sujeitos da pesquisa (Godoy, 1995).

Foi desenvolvida pesquisa descritiva para se explicitar o fenômeno pela ótica dos gestores das empresas terceirizadas, como forma de avançar e complementar o entendimento da gestão de terceiros, geralmente mais focado na percepção dos gestores das empresas contratantes.

A estratégia de pesquisa aqui adotada foi o estudo de caso, por apresentar algumas características consideradas relevantes para esta pesquisa: é a estratégia mais apropriada a questões de pesquisa do tipo como e por quê; possibilita lidar com ampla variedade de evidências, dados e perspectivas; procura retratar a realidade com profundidade, revelando suas várias dimensões, paradoxos e conflitos; possibilita obter uma ênfase adequada no processo e na forma como se desenvolvem os fenômenos (Goode & Hatt, 1973; Yin, 2004).

Ao se optar pelo estudo de caso único, buscou-se convergir o tempo e os recursos disponíveis a uma única unidade empírica, visando adequado detalhamento da pesquisa e mais profundidade na análise. Esse procedimento, embora tenha a desvantagem de restringir a generalização, tem como benefício mais riqueza no processo, o que possibilita a compreensão do caso como um todo (Greenwood, 1973).

Ragin e Becker (1992) revelam que os casos podem ser construídos a partir da identificação de sua importância como construto teórico para o estudo. Dessa forma, como na gestão de terceirizados são encontrados vários aspectos relativos ao processo de gestão estratégica, treinamento e qualificação, relações de subordinação e formação de vínculos entre

líderes e liderados, tal proposição fundamenta nossa busca por entender como os gestores de terceirizados estão enfrentando os desafios decorrentes desses aspectos.

Ao se realizar um estudo de caso, diferentes unidades de análise podem ser adotadas, variando desde unidades mais concretas até outras mais abstratas: um departamento, um grupo de pessoas, uma pessoa, um evento, uma relação ou um processo, entre outras (Goode & Hatt, 1973).

A unidade de análise em questão foi o processo de gestão de terceirizados na perspectiva dos gestores das empresas contratadas. O ambiente de terceirização escolhido, conforme detalhado anteriormente, foi uma empresa do setor petroquímico com grande histórico de terceirização, setor este com alta complexidade em suas operações e onde atualmente ocorrem no país grandes contratos de terceirização de atividades fundamentais ao processo produtivo, tais como: manutenção, operação, projetos, logística e alimentação, entre outros. Por sua expressividade no cenário nacional, a empresa escolhida fica no estado do Rio de Janeiro, onde se concentram grandes investimentos no setor de exploração e produção de óleo e gás, com toda a cadeia de segunda geração, a indústria petroquímica.

3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida no contexto de uma empresa petroquímica localizada no Rio de Janeiro, fundada há cerca de 60 anos como subsidiária da Petrobrás, estatizada na década de 1980 e mais recentemente integrada a uma multinacional alemã de especialidades químicas. Seu portfólio abrange produtos diversos de química básica e fina, químicos funcionais, resinas e outros. Com faturamento que ultrapassa os oito bilhões de Euros, a empresa faz parte do índice Dow Jones de Sustentabilidade.

No Brasil, a empresa tem hoje sete unidades industriais, em duas unidades de negócios com cerca de 1.000 funcionários alocados em cidades da região Sul, Sudeste e Nordeste. Passando por crescente evolução tecnológica durante sua trajetória, a empresa foi impelida a uma crescente atenção à produtividade, o que exigiu mais automação dos processos produtivos e constante aperfeiçoamento técnico nos modelos de gestão.

A estratégia de terceirização está presente no ambiente empresarial da unidade desde a década 1980, momento em que foram criadas as grandes empresas de prestação de serviço de manutenção e projetos industriais no país (Magalhães *et al.*, 2010). Essa estratégia foi posteriormente estendida para atividades de vigilância, alimentação, transporte, projetos e recuperações industriais, limpeza e conservação, tecnologia da informação (TI) e logística.

Hoje, a planta, unidade que representa o universo desta pesquisa, reúne cerca de 210 funcionários próprios e cerca de 300 funcionários terceirizados. Em suas instalações são produzidas matérias-primas para produção de diversos produtos da cadeia produtiva nacional. Cerca de 70% da sua produção são direcionados para os clientes nacionais, demonstrando o grau de comprometimento com o mercado brasileiro. O restante da produção é exportado principalmente para as Américas Latina e do Norte.

A empresa contratante possui contratos de prestação de serviços com 17 empresas nas áreas de manutenção industrial, predial, projetos, logística, almoxarifado, limpeza, alimentação, vigilância, serviços médicos, serviços ambientais, recuperação e obra civil. Entretanto, como o presente estudo se limita aos contratos cujas atividades são desenvolvidas nas instalações da empresa contratante, apenas 13 empresas se enquadram nessa perspectiva. Tal composição delineou a escolha dos sujeitos de pesquisa: 13 gestores de contrato, um de cada empresa, que atuam nas dependências da empresa contratante.

O Quadro 4 mostra a distribuição desses gestores de contrato, a natureza de suas atividades e o quantitativo de suas respectivas equipes no universo de terceirizados que atuam na empresa contratante. Adicionalmente, nesse quadro propõe-se um número de referência para cada gestor de contrato, para que sejam preservadas suas identidades.

QUADRO 4 - Identificação dos gestores de contrato

Gestor de Contrato	Natureza de suas atividades	Membros de suas equipes
Gestor 1 – G1	Almoxarifado	4
Gestor 2 – G2	Manutenção - inspeção de equipamentos	4
Gestor 3 – G3	Manutenção - pintura e isolamento térmico	9
Gestor 4 – G4	Manutenção – andaimes	10
Gestor 5 – G5	Alimentação	12
Gestor 6 – G6	Vigilância	13
Gestor 7 – G7	Limpeza de resíduos industriais	13
Gestor 8 – G8	Obras e projetos civis	13
Gestor 9 – G9	Projetos de melhorias	18
Gestor 10 – G10	Manutenção predial	23
Gestor 11 – G11	Limpeza especializada – hidrojato	27
Gestor 12 – G12	Operação logística	50
Gestor 13 – G13	Manutenção – caldeiraria e soldagem	85

Fonte: elaborado pelo autor.

3.3 Coleta de dados

A estratégia de estudo de caso permite utilizar diversas fontes de evidências como análise documental e entrevistas, o que foi privilegiado no presente estudo. Para tal, foram reunidos dados provenientes de fonte documental relativa aos contratos formais de prestação de serviços estabelecidos entre a empresa contratante e contratadas; realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores das empresas terceirizadas que atuam e possuem equipes dentro das instalações da empresa contratante; e com um dirigente da empresa contratante, responsável pela gestão dos contratos terceirizados.

O roteiro para as entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE A), foi desenvolvido em três partes, de forma a refletir as dimensões da gestão propostas pelo autor ao fim do referencial teórico, sendo o primeiro bloco acerca dos dados gerais dos entrevistados, o segundo para informações dos contratos de prestação de serviço e o terceiro com perguntas abertas sobre a percepção dos gestores de contratos, sobre os desafios da sua posição, práticas de gestão adotadas e como estão vivenciando e conduzindo suas equipes frente aos desafios da gestão. Foram submetidos à avaliação de dois gestores de contratos da empresa contratante cujas sugestões oferecidas foram incorporadas ao instrumento. Foi procedida uma entrevista-piloto com um desses dois gestores de contrato que há cerca de dois anos exercia a função em estudo de gestor de contrato de empresa terceirizada. O resultado validou o roteiro e permitiu que as respostas obtidas fossem utilizadas no trabalho.

A entrevista semiestruturada propiciou a manutenção de um padrão para as perguntas, sem limitar a opção do pesquisador de acrescentar indagações julgadas pertinentes para dado entrevistado, permitindo a livre expressão do respondente no quesito indagado. Todas as entrevistas foram gravadas e foram realizadas observações sobre as falas dos respondentes, o que enriqueceu a análise e tratamento dos dados. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 40 minutos e todas ocorreram nas instalações da empresa contratante.

3.4 Tratamento e análise dos dados

O tratamento dos dados se deu por meio da análise de conteúdo que, segundo Bauer (2002), possibilita reconstruir a visão, valores, atitudes e preconceitos dos pesquisados. A análise dos dados considerou divergências e convergências na fala dos respondentes, temas relevantes por eles abordados, além de outros aspectos que chamaram a atenção do pesquisador, relacionados ao objeto da pesquisa e consoantes com o referencial teórico.

Ao longo do processo foram realizados cruzamentos dos dados obtidos nas entrevistas com os dados das fontes documentais, como forma de enriquecimento das análises. A triangulação de dados busca minimizar deficiências nos métodos de pesquisa a partir da complementaridade entre eles, o que torna possível conciliar os dados e ampliar o entendimento sobre possíveis divergências (Jick, 1979).

O Quadro 5 apresenta as categorias e subcategorias de análise utilizadas no presente estudo, à luz dos objetivos propostos:

QUADRO 5 - Sistema de categorias de análise

Objetivos	Categorias	Subcategorias
Caracterizar a relação estabelecida entre a empresa central e suas contratadas	Contratos de prestação de serviços	Facilitadores no exercício da função Dificultadores no exercício da função
Identificar as práticas de gestão adotadas pelos gestores das empresas terceirizadas	Práticas adotadas pelos gestores de contrato na gestão de terceirizados	Práticas de gestão de pessoas Influência do tamanho e estruturação da empresa contratada e contratante
Identificar os maiores desafios da gestão enfrentados pelos gestores das empresas terceirizadas que atuam nas dependências da empresa contratante	Desafios na gestão de terceirizados atuando dentro das instalações da empresa contratante	Gestão de pessoas Gestão financeira Gestão de expectativas das empresas contratante e contratada
Identificar como os gestores de contrato têm enfrentado os desafios da gestão	Como estão vivenciando os desafios da gestão	Negociação das metas e objetivos entre empresas contratante e contratada Articulação de expectativas da empresa contratante e contratada.

Fonte: elaborado pelo autor.

O próximo capítulo destina-se à apresentação e análise dos dados, fornecendo os fundamentos necessários à compreensão sobre como os gestores de terceirizados vêm enfrentando os desafios da gestão, quando atuando nas dependências da empresa contratante.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O resultado das análises dos dados obtidos na pesquisa documental e as entrevistas serão apresentados na sequência da exposição do perfil dos entrevistados e das empresas contratadas, em quatro blocos segundo as categorias previamente definidas na metodologia de pesquisa, que são: bloco I – contratos de prestação de serviços; bloco II - práticas adotadas na gestão de terceirizados; bloco III – desafios na gestão de terceirizados; e bloco IV - como os gestores de contrato têm enfrentado os desafios da gestão.

A pesquisa documental ocorreu a partir da análise dos contratos formais de prestação de serviço estabelecidos entre a empresa contratante e suas contratadas, segundo os requisitos e diretrizes estabelecidos na política de contratação da empresa contratante.

4.1 Perfil dos entrevistados

Foram entrevistados todos os responsáveis pelos contratos de prestação de serviços que atuam e possuem equipes que desenvolvem suas atividades nas instalações da empresa contratante, correspondendo a 13 profissionais que administram cerca de 280 pessoas num universo de 300 terceirizados nas áreas de manutenção industrial, projetos e obras industriais, limpeza industrial, logística, vigilância, alimentação, serviços médicos e ambientais.

Com o objetivo de caracterizar os 13 respondentes, foram coletados os seguintes dados pessoais: sexo, faixa etária, estado civil, formação acadêmica, tempo de atuação na empresa atual, tempo de experiência na posição de gestor de contrato e natureza do serviço da empresa.

A Tabela 1 resume o perfil dos gestores de contrato entrevistados.

TABELA 1 - Resumo do perfil dos gestores de contrato

Gestor de Contrato	Idade	Escolaridade	Tempo de empresa (anos)	Tempo de experiência (anos)
Gestor 1 – G1	43	Técnico	6	3
Gestor 2 – G2	28	Engenheiro	3	1
Gestor 3 – G3	21	Superior incomp. Engenharia	2	1
Gestor 4 – G4	45	Contador	1	7
Gestor 5 – G5	31	Nutricionista	4	1
Gestor 6 – G6	37	Superior incomp. Administração	4	3
Gestor 7 – G7	27	Superior incomp. Administração	2	1
Gestor 8 – G8	44	Arquiteto	3	8
Gestor 9 – G9	64	Superior incomp. Engenharia	4	10
Gestor 10 – G10	34	Superior incomp. Engenharia	11	3
Gestor 11 – G11	29	Superior incomp. Administração	4	3
Gestor 12 – G12	45	Administrador	8	7
Gestor 13 – G13	43	Engenheiro	5	6

Fonte: elaborado pelo autor.

Apurou-se que, dos 13 entrevistados, 11 são homens e apenas duas são mulheres; oito destes são casados e cinco solteiros. A faixa etária média está compreendida entre os 36 e 40 anos, com dois extremos, um profissional com 64 anos e outro com 21. A maioria apresenta menos de seis anos de empresa, cinco estão há menos de três anos na empresa atual, seis estão entre quatro e seis anos e apenas dois estão na empresa há mais de sete anos.

Em relação à escolaridade, apenas seis possuem nível superior completo em área correlata ao contrato sob sua responsabilidade, outros seis possuem superior incompleto também na área de atuação de suas empresas e um possui curso técnico considerado correlato à área de atuação de sua empresa.

Quanto ao tempo de experiência, a maioria apresenta-se ainda jovem na função de gestor de contrato, quatro deles possuem menos de dois anos de experiência, outros quatro com três a quatro anos de experiência e apenas cinco deles têm mais de cinco anos de experiência na função.

4.2 Perfil das empresas contratadas

A análise do perfil das empresas contratadas possibilitou melhor compreensão das especificidades encontradas no papel dos gestores que são designados como prepostos das

empresas e representantes junto à empresa contratante. Foram coletados os seguintes dados: tipo de controle do capital da empresa; faturamento anual; número de empregados da empresa; regimes de contratação da empresa; e quantos empregados estão no contrato em análise.

TABELA 2 - Resumo do perfil das empresas contratadas

Gestor de Contrato	Controle de capital	Faturamento anual em milhões de R\$ (aprox.)	Número de empregados da empresa	Número de empregados no contrato
Gestor 1 – G1	Nacional	19,4	180	4
Gestor 2 – G2	Nacional	7,2	60	4
Gestor 3 – G3	Nacional	3,8	40	10
Gestor 4 – G4	Nacional	4,5	50	10
Gestor 5 – G5	Nacional	31,5	350	12
Gestor 6 – G6	Nacional	5,7	60	11
Gestor 7 – G7	Nacional	4	45	13
Gestor 8 – G8	Nacional	6,3	70	13
Gestor 9 – G9	Nacional	5,7	60	18
Gestor 10 – G10	Nacional	4,9	55	23
Gestor 11 – G11	Nacional	5,1	50	27
Gestor 12 – G12	Nacional	96	1000	50
Gestor 13 – G13	Multinacional	162	1500	85

Fonte: elaborado pelo autor.

Foi possível verificar que apenas uma das 13 empresas tem capital multinacional; nove possuem faturamento anual inferior a 10 milhões de reais em todas as suas operações e seus quadros estão abaixo dos 100 funcionários; uma empresa possui faturamento anual entre 10 e 50 milhões de reais, com menos de 200 funcionários; duas têm faturamento anual entre 50 e 100 milhões de reais, uma delas com quadro de funcionários entre 200 e 500; e outra entre mil e dois mil funcionários; e apenas uma com faturamento anual acima de 200 milhões de reais, com mais de dois mil funcionários.

O Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) classifica o porte de uma empresa com base em sua receita bruta anual, sendo aplicável a todos os setores da economia. O Quadro 6 apresenta de forma resumida essa classificação.

QUADRO 6 - Classificação do porte da empresa

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	≤ R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	> R\$ 2,4 milhões e ≤ R\$ 16 milhões
Média empresa	> R\$ 16 milhões ou = R\$ 90 milhões
Média - grande empresa	> R\$ 90 milhões e ≤ R\$ 300 milhões
Grande empresa	> R\$ 300 milhões

Fonte: Banco Nacional de Desenvolvimento (2013)².

Como base nesses dados e informações colhidas das empresas terceirizadas, foi possível observar, ainda, que nove empresas analisadas são de pequeno porte; duas são de médio porte; e outras duas são classificadas com de médio-grande porte. Isso indica que apesar do longo histórico de terceirização, a empresa contratante, atualmente, tem mantido relações de terceirização com empresas de pequeno e médio porte. Isso pode trazer ganhos na velocidade da tomada de decisão, mas não indica necessariamente ganhos de longo prazo, por poderem apresentar pouca solidez econômico-financeira.

Constatou-se, também, que não há relação entre o porte da empresa e o tempo de atuação na empresa nem na posição em que atua o gestor de contrato, como ocorre na comparação entre G1 membro de empresa de pequeno porte e G10 membro de uma empresa média e os G12 e G3 membros de empresa média-grande. O mesmo ocorre quanto ao tempo de experiência, quando se compararam G4, G8 e G9, membros de empresa de pequeno porte também em comparação com membros de empresa de média-grande, como G12 e G13.

A próxima seção descreve os achados da pesquisa documental, ocorrida a partir da análise dos contratos formais de prestação de serviços estabelecidos entre as empresas terceirizadas identificadas anteriormente e a empresa central. O aprofundamento desse aspecto pode promover o entendimento de pontos críticos associados ao desempenho, atuação e desafios enfrentados pelos gestores de contrato no exercício de suas funções.

4.3 Bloco I: contratos de prestação de serviços

No contrato de prestação de serviços encontram-se os elementos característicos das relações formais entre a empresa contratante e contratada, como a definição dos objetivos,

² Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html.

metas, obrigações e regras da prestação do serviço em questão (Magalhães *et al.*, 2009). Seu estudo levou ao conhecimento de elementos, os quais foram selecionados e descritos segundo sua pertinência com o tema desta pesquisa.

Ao examinarem-se os contratos de prestação de serviço das empresas analisadas, pode-se identificar que todos eles apresentam a mesma estrutura funcional e possuem os mesmos requisitos contratuais, embora cada empresa contratada possua particularidades associadas à natureza da prestação do serviço. Em síntese, esses contratos são estruturados em forma de cláusulas contratuais, conforme indicado:

- a) Identificação das empresas;
- b) objeto do contrato;
- c) obrigações das empresas;
- d) forma de remuneração;
- e) sigilo e cessão de propriedade intelectual;
- f) subcontratações;
- g) responsabilidades trabalhistas;
- h) responsabilidade civil;
- i) vigência e término do contrato;
- j) penalidades, seguros e garantias;
- k) segurança do trabalho;
- l) disposições gerais.

Todos os contratos são assinados por seus representantes legais, devidamente registrados e gerenciados pela área jurídica, suprimentos e fiscalização de Contrato, indicando o compromisso formal da alta administração das empresas, como sugerem Fernandes e Carvalho Neto (2005a). Adicionalmente, cada contrato possui anexos específicos de detalhamento das condições, normas técnicas, normas legais e métricas comerciais e técnicas a serem seguidas pelas empresas.

A cláusula de identificação das empresas descreve dados como: razão social, endereço e registro nacional de pessoal jurídica. Na primeira cláusula, que pode ser considerada uma das mais importantes, consta o objeto do contrato, que delimita a natureza e extensão da prestação dos serviços. Segundo Giosa (1995), a clareza do objeto é considerada crucial ao desenvolvimento do papel do gestor de contrato, podendo vir a se apresentar como problema no desenvolvimento da prestação dos serviços, pelo não entendimento dos limites formais.

Na análise realizada, pode-se observar que todos os contratos definem com clareza a natureza e extensão dos serviços a serem desenvolvidos pela empresa contratada à contratante. Neles estão indicados o que fazer, como fazer, que normas e procedimentos serão seguidos e em que condições comerciais - esta última com referência aos termos previamente negociados, o que corrobora Magalhães *et al.* (2009).

A cláusula de obrigações descreve todas as responsabilidades da empresa contratada e da contratante. Em relação à empresa contratada, são citados itens como garantia da qualidade, pontualidade, atendimento às leis contra trabalho escravo e infantil, identificação dos funcionários, áreas de utilização e circulação, regime de trabalho e atendimento aos aspectos associados à saúde, segurança e meio ambiente. Na parte que compõe as responsabilidades da contratante constam itens como disponibilização de instalações, meios de comunicação, pagamentos, seguros e respeito aos requisitos legais de impessoalidade e imparcialidade frente aos trabalhadores terceirizados trabalhando em suas instalações.

A forma de remuneração dos serviços referentes ao contrato está contemplada numa cláusula específica, na qual são descritos como os mesmos serão pagos, sua periodicidade e os documentos que deverão ser apresentados como atestado de concordância com os termos comerciais negociados. O interessante nesse item é que todos os contratos em estudo nessa etapa de análise documental apresentam remuneração por serviço realizado, não havendo remuneração fixa ou global, muito comum em contratos tipo *full service* ou por preço fechado. Dessa forma, todos os contratos apresentam remuneração associada à produção ou produtividade, seja de alimentação fornecida, metro quadrado limpo ou número de equipamentos reparados. Não foi observada a utilização de bônus e penalidades na remuneração dos serviços de forma a complementar a remuneração por produção, desempenho ou produtividade.

A cláusula “sigilo e cessão de prioridade intelectual”, apesar de estar inserida em todos os contratos, independentemente da natureza do serviço prestado, possui mais abrangência e profundidade nos contratos de serviços com mais proximidade do processo produtivo, indicando a relevância da relação de confiança nesse tipo de terceirização, conforme mencionado por Fernandes e Carvalho Neto (2005a). Além disso, como algumas das empresas contratadas estão na posição de concorrentes, além de apresentarem processos produtivos similares aos da empresa contratante, esse aspecto é considerado um risco empresarial e passível de multas por espionagem empresarial, conforme também está estabelecido nessa cláusula contratual.

Ao longo do processo de análise do universo de empresas terceirizadas que atuam nas instalações da empresa contratante estudada, obteve-se, com base nos tipos de vínculos de trabalho descritos por Fernandes (2003), que todos os trabalhadores contratados estão sob um único vínculo de trabalho, o regime de contratação regular da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), mesmo não havendo restrição por parte da empresa contratante. Todos os contratos possuem uma cláusula de subcontratação de serviços ou mão-de-obra, em que constam quais os requisitos para que isso seja permitido pela empresa contratante e as responsabilidades legais assumidas pela empresa contratada.

A cláusula relativa às responsabilidades trabalhistas e civis determina que a empresa contratada seja responsável pelos aspectos trabalhista, previdenciário, fiscal e civil de seus funcionários, mesmo quando estes atuam dentro das instalações da empresa contratante. Além disso, busca deixar claro que todos os prejuízos, perdas, desembolsos, ações judiciais ou procedimentos administrativos que a empresa contratante seja chamada a responder são de responsabilidade da contratada. Esses aspectos de responsabilidade trabalhista e civil formalmente dispostos buscam, conforme Gramiscelli *et al.* (2009), minimizar os riscos de criação de vínculos empregatícios a que as empresas contratantes estão sujeitas.

Nas cláusulas sobre vigência e término do contrato; penalidades, seguros e garantias; segurança do trabalho; e disposições gerais, percebeu-se que todos os contratos analisados têm duração mínima de três anos, demonstrando interesse de construção de relações de longa duração entre as empresas, convergente com a visão proposta por Costa (1994). Costa menciona que a formação de parcerias na terceirização constitui uma política de médio e longo prazo, fundamental para a geração de resultados positivos para ambas as empresas, contratada e contratante. Esse fato foi observado nas empresas identificadas por G12 e G13, que estão prestando serviços regidos por um mesmo contrato há cerca de cinco anos, apenas com realinhamentos comerciais ao longo desse período.

Adicionalmente, na cláusula sobre disposições gerais detectou-se que em todos os contratos das empresas analisadas existem observações para procedimentos a serem adotados em casos de greves, paralisações, falências ou crises geradas por motivos de força maior. Essa cláusula surge de maneira recorrente nos contratos, mesmo não tendo sido verificado algum evento relevante, como os citados, ocorrido nos últimos anos.

A leitura e interpretação de todos os requisitos, obrigações e aspectos descritos nos contratos não se apresentam como uma tarefa simples para os usuários, de acordo com o que foi possível ser inferido na análise documental. Complementarmente ao contrato, são inseridos diversos anexos, como: planilhas de preços, fórmulas de reajustes, procedimentos

operacionais, procedimentos legais, normas e leis, que são compulsoriamente incorporados, de acordo com a natureza dos serviços prestados, de forma a garantir a sistematização dos contratos segundo normas e procedimentos específicos. Garantir que os serviços contratados estejam o mais bem detalhado quanto possível pode favorecer o seu desenvolvimento, permitindo ao gestor de contrato executar os serviços de forma sistematizada e padronizada, considerado por Fernandes e Carvalho Neto (2005a) como ponto crítico na minimização dos riscos associados à terceirização.

Nesse bloco foi possível analisar as características da relação estabelecida entre a empresa central e suas contratadas. Apesar do detalhamento necessário e abrangente dos vários itens da gestão, presentes nas cláusulas contratuais, entende-se que os aspectos relativos à gestão de pessoas ficam limitados às questões trabalhistas, deixando de lado aspectos relevantes que permeiam as relações de trabalho.

Além disso, a remuneração fica limitada ao trabalho estritamente realizado, não havendo incentivo à inovação, melhoria de processos e performance, que possam gerar ganhos mútuos. Finalmente, considerando-se os contratos, vê-se que os norteadores, segundo seus objetivos, ficam limitados aos requisitos jurídicos dos contratos civis, acerca dos seus direitos e deveres.

No próximo bloco apresentam-se os maiores desafios na gestão de terceirizados, segundo a ótica dos gestores das empresas contratadas, tendo como base as categorias de análise explicitadas no Quadro 5.

4.4 Bloco II: práticas adotadas na gestão de terceirizados

O estudo das práticas de gestão adotadas pelos gestores de contrato da empresa terceirizada tratará de subsídios para o entendimento e aprofundamento de como esses profissionais estão lidando com os desafios da gestão frente aos seus maiores desafios. Nesse sentido, as entrevistas realizadas com os gestores de contrato permitiram identificar mecanismos de acompanhamento e gestão adotados pelas empresas, contratante e contratada.

A empresa contratante busca, com base em reuniões periódicas de acompanhamento realizadas por uma área específica de gestão de contratos, identificar, discutir e propor soluções aos problemas levantados pelos gestores de contrato. Nessas reuniões mensais, os gestores de contrato de todas as terceirizadas, sem a presença dos seus fiscais diretos, expõem todas as suas dificuldades, sejam elas financeiras, técnicas, SSMA, infraestrutura e até mesmo trabalhista. O responsável por essa área avalia a extensão e gravidade dos itens discutidos e os

direciona para os fiscais de contrato e para o responsável pela unidade industrial, que também acompanha o tratamento dos planos de ação, sem que haja qualquer ingerência por parte da empresa contratante no dia-a-dia da gestão dos terceirizados. Cita G2 que:

Nestas reuniões, promovidas pela área de gestão de contratos, sem a presença dos nossos fiscais diretos, temos a oportunidade de discutir e criticar a condução das atividades sobre nossa responsabilidade [...], temos confiança e acreditamos na imparcialidade desta área como forma de gerar um ambiente equilibrado entre contratada e contratante. [...] sabemos que o responsável pela fábrica conhece nossas dificuldades e estará sensível aos nossos anseios.

Observou-se que essa prática tem favorecido o estabelecimento de uma relação de confiança entre empresa central e suas contratadas, aspecto fundamental para o avanço dessa relação, que merece ser mais explorado em pesquisa futuras.

Como forma de acompanhamento, cada fiscal realiza periodicamente, reuniões complementares de avaliação junto aos gestores de contrato, nas quais são discutidas as metas de curto prazo do contrato, problemas técnicos e demais aspectos relacionados à gestão de pessoas, SSMA e outros problemas que possam estar causando distúrbios ao andamento do contrato. Como a interação dos fiscais com os gestores de contrato é bastante intensa, ainda são discutidas ações relativas às medições mensais, para efetivação dos pagamentos, programação de serviços e desempenho das equipes. Na grande maioria das vezes, essas reuniões não são formalizadas, o que, como citado pelos gestores de contrato, pode gerar conflitos e problemas no relacionamento entre gestor e fiscal, pelo não cumprimento ou não sistematização dos planos de ação acordados.

Cada empresa contratada possui sua própria sistemática de acompanhamento das atividades de gestão das suas equipes. Existem alguns casos em que as empresas enviam para os fiscais da empresa contratante avaliações periódicas do contrato, nas quais são abordados itens como motivação das equipes, produtividade, engajamento, apresentação pessoal, conservação das instalações, etc. Essa avaliação gera um índice de satisfação da empresa contratante em relação à prestação dos serviços terceirizados. Esses resultados são acompanhados ao longo do tempo e influenciam na avaliação direta dos gestores de contrato.

Esses gestores procuram utilizar essas avaliações como forma de gerir o contrato de terceirização, o que reflete diretamente nas ações tomadas por eles junto às suas equipes de trabalho. G13 menciona que:

Uso as avaliações de satisfação do cliente como ferramenta de apoio nos meus planos de ação [...] analiso as observações e comentários feitos pelo meu fiscal e proponho com eles ações que estejam ao meu alcance, para melhorarmos a gestão das equipes [...]

Além disso, as avaliações podem também promover tanto o crescimento profissional desse gestor, por meio de promoções ou mudanças laterais para contratos mais complexos, quanto o seu declínio profissional, demissão ou remoção desse contrato.

Além das práticas de acompanhamento, os gestores de contrato entrevistados, em sua maioria, encontram em mecanismos mais usuais, mas não menos efetivos de gestão de pessoas, recursos para manter suas equipes engajadas nas atividades e objetivos da empresa. Assim, utilizam ferramentas de gestão à vista, com informativos sobre: a situação financeira do contrato, o acompanhamento de metas, os indicadores de produção, os planos de ação assumidos entre empresa contratante e contratada e a programação de tarefas semanais e mensais que serão executadas. Outro mecanismo bastante explorado é o estabelecimento de diálogos diários de segurança, em que são abordados assuntos diretamente associados à SSMA, que, como mencionado anteriormente, é considerado um importante desafio para os gestores de contrato.

As empresas contratadas realizam, ainda, reuniões periódicas com seus gestores de contrato, como forma de mantê-los informados sobre a situação da empresa, planos e metas futuras, bem como discutem sobre os problemas e soluções a serem tomadas em cada contrato. Esses encontros promovidos pela empresa contratada com seus gestores de contrato permitem que esses profissionais construam uma rede de relacionamentos entre si, de forma a minimizar problemas na condução dos seus contratos, pela troca de experiências e apoio comum.

Alguns esforços são evidenciados pelas empresas contratadas e contratantes, no sentido de diminuir a discrepância de tratamento entre os empregados próprios e terceirizados, entre eles: utilização do mesmo meio de transporte, mesmo refeitório e mesmos recursos de segurança e meio ambiente. Entretanto, ainda há forte sentimento, por parte dos terceirizados, de que estão longe de absorver as mesmas conquistas dos empregados das empresas contratantes. Isso pode ser constatado principalmente na diferença existente na política atual de benefícios, remuneração por desempenho e carga de trabalho semanal, menor que a dos terceirizados.

Como cita G8, as empresas terceirizadas ainda aguardam os caminhos a serem definidos pela empresa contratante na gestão de terceirizados para se posicionarem frente às suas próprias equipes.

Minha empresa não adota nenhum modelo ou linha de gestão, pois precisamos aguardar a definição da empresa contratante [...] nosso contrato não dá muita margem para criação ou implantação de um modelo de gestão sem que haja suporte da contratante [...]

Desses aspectos mencionados, pode-se concluir que essa inércia na gestão dos terceirizados pode provocar perda de produtividade pela desmotivação das equipes, com consequente redução dos resultados financeiros do contrato, sinalizando que ainda há muito a evoluir. Os gestores terceirizados revelam a necessidade das empresas contratadas de evoluírem do atual modelo de contratação por serviço realizado ou por produção para a prestação de serviços tipo *full service*. É uma modalidade de contrato em que são oferecidos serviços adicionais, como engenharia de processo e desenvolvimento, sendo a empresa terceirizada remunerada por um resultado e não apenas por um serviço. Nesse novo modelo os gestores das empresas terceirizadas teriam mais autonomia e flexibilidade no gerenciamento de suas equipes, o que facilitaria o seu papel.

Por sua vez, o que se observa na empresa contratante é a tendência à pulverização das empresas contratadas, no sentido oposto ao da construção de relações de parceria mais duradouras. A empresa central está buscando a descentralização das contratadas, a partir do estabelecimento de contratos com empresas de médio porte, como foi observado nesse grupo de contratadas e evidenciado na entrevista com o dirigente da contratante, responsável pelos contratos das terceirizadas. Isso também sugere outra tendência à preservação e ao atendimento aos requisitos legais de impessoalidade para minimizar os passivos trabalhistas gerados ao longo dos últimos anos pelos vínculos empregatícios ao se estender demasiadamente o modelo de gestão de funcionários próprios também para terceirizados, ponto de atenção reforçado por Campos (2004). Essa tendência acontece com base em regras e procedimentos mais restritivos, criados pela empresa contratante, na contratação de serviços terceirizados.

Adicionalmente, o dirigente da empresa contratante menciona que foram realizados no último ano dois grandes movimentos de primarização de atividades antes terceirizadas, demonstrando interesse por parte desta em repensar seu modelo e mecanismo de gestão de

suas equipes de trabalho, reassumindo atividades consideradas críticas ao processo produtivo e que geram grande impacto em seus resultados operacionais.

Na seção seguinte, apresenta-se, a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os gestores de contrato que atuam e possuem equipes dentro das instalações da empresa contratante, como esses profissionais estão enfrentando os maiores desafios da gestão no exercício de suas funções, objetivo geral deste estudo.

4.5 Bloco III: desafios na gestão de terceirizados

A identificação dos maiores desafios enfrentados pelos gestores de contrato que atuam e possuem equipes que desenvolvem suas atividades nas instalações da empresa contratante torna este tópico um dos mais relevantes deste estudo.

A partir das entrevistas realizadas com os gestores de contrato foi possível apreender que há a percepção de que os desafios enfrentados por eles são comuns a todos que atuam nessa posição, independentemente da natureza do serviço prestado. O que diferencia esses desafios entre os gestores é a ordenação, como mencionam os gestores de contrato G13 e G5.

Os desafios enfrentados pelos outros gestores de contrato são bastante iguais, todos têm desafios na gestão das expectativas dos clientes, das suas empresas e suas equipes [...]; alguns podem ter mais problemas com riscos de acidentes devido à natureza de sua atividade, já outros têm maiores problemas com o equilíbrio financeiro devido o modelo de contrato [...], mas em síntese todos têm os mesmos desafios, o que muda é a forma como cada gestor ordena e prioriza suas ações de acordo com estes desafios (G13).

Acredito que todos nós temos os mesmos desafios, não vejo diferença na forma como gerenciamos os contratos, mesmo tendo serviços de natureza diferentes [...] nossos desafios são bastante similares quanto à gestão de pessoas, custos e SSMA (G5).

A análise do conteúdo das entrevistas realizadas com os gestores de contrato permitiu identificar os maiores desafios que os gestores das empresas terceirizadas vivenciam no exercício de suas funções. Esses desafios foram aqui dispostos, conforme o próprio autor propôs ao fim do referencial teórico, considerando-se seus aspectos, área de atuação e impactos, pontos-chave para o desenvolvimento deste estudo. São eles: gestão financeira; gestão de pessoas; gestão de saúde, segurança e meio ambiente (SSMA); e gestão das metas e objetivos.

Nas entrevistas realizadas, evidenciou-se que os desafios enfrentados pelos gestores de contrato da empresa terceirizada, conforme descrito no Quadro 7, são consonantes com o que foi proposto pelo autor.

QUADRO 7 - Resumo dos maiores desafios dos enfrentados pelos gestores de contrato

Desafio	Aspecto	Atuação		Impacto
Gestão Financeira	Equilíbrio de contas	A pagar	Custos fixos	Materiais
				Serviços
				Pessoal
		A receber	Serviço produzido	Boletim de medição
Gestão de Pessoas	Relacionamento	Contratante	Fiscais de contrato	Conflitos e parceiras
		Contratadas	Pares na própria empresa	
			Outros gestores de terceirizadas	
	Qualificação da mão-de-obra	Contratação	Natureza da atividade	Mercado local
		Manutenção da equipe	Capacitação	Política de treinamento
	Produtividade	Desempenho	Motivação e Engajamento	Aumento de benefícios, segurança no trabalho e equiparação de ganhos dos trabalhadores próprios
	Relações sindicais	Expectativas		
Gestão de SSMA	Requisitos de saúde, segurança e meio ambiente	Natureza da atividade	Exposição ao risco	Metas e objetivos
		Qualificação da mão-de-obra		
Gestão das Metas e Objetivos	Expectativas	Contratante		Redução de custos
		Contratada		Aumento de receita
		Trabalhadores		Melhoria das condições de trabalho
	Sistemática	Métodos		Objetivos
				Acompanhamento

Fonte: elaborado pelo autor.

A **gestão financeira dos contratos** foi identificada pelos entrevistados como o primeiro e maior desafio enfrentado pelos gestores de terceirizados, devido à intensa luta pela maximização dos resultados. Esse desafio representado pelo equilíbrio das contas a pagar e a receber reforça a percepção de muitos gestores de contrato de serem considerados empresários do seu negócio, como cita G3:

Como sou responsável pelo resultado do contrato, me considero um empresário, pois administro contas a pagar e a receber [...] e ainda administro um grupo de funcionários e, por consequência, tenho responsabilidade social com suas famílias. Como minha empresa está aqui para ganhar dinheiro através do serviço prestado, preciso trabalhar para gerar a maior receita possível [...]. Como o resultado é fruto da diferença entre contas a pagar e a receber, também tenho que controlar muito nossas despesas, para garantir o resultado mensal, a saúde financeira do contrato e sua continuidade de forma sustentável.

Nota-se que, por parte da empresa contratada, o foco é o aumento de receita. E, por parte da empresa contratante, o foco está na redução dos custos fixos, principalmente em relação aos materiais aplicados, serviços subcontratados e despesas com pessoal. Essa busca excessiva por redução de custos pode gerar riscos relativos à qualidade dos produtos, serviços e segurança das pessoas e instalações (Magalhães *et al.*, 2009).

Adicionalmente ao fato de ser necessário considerável esforço na gestão dos seus próprios custos fixos, os gestores também declararam que a gestão das contas a receber não é tarefa fácil, pois essa receita está atrelada à aprovação do serviço prestado. As aprovações ocorrem por meio de boletins mensais de medição realizada por parte dos fiscais dos contratos. Estes necessitam de certo tempo para efetuar as liberações e, em muitos casos, há questionamentos quanto ao volume e valores apresentados, provocando demora na liberação dos pagamentos, o que impacta e compromete o fluxo de caixa das empresas contratadas.

A **gestão de pessoas** é citada como o segundo maior desafio enfrentado por esses profissionais, coerente com o que foi evidenciado por Fernandes e Carvalho Neto (2005a) em estudo realizado com 513 gestores de 179 empresas brasileiras. Devido à sua abrangência e seguindo a priorização registrada nas entrevistas, esse desafio foi subdividido em quatro aspectos: **gestão do relacionamento, qualificação e capacitação da mão-de-obra, gestão da produtividade da força de trabalho e gestão das relações sindicais**. Esses aspectos são descritos a seguir, segundo a ótica dos gestores de contratos frente aos desafios da gestão.

Em relação à **gestão do relacionamento**, a empresa contratante nomeia profissionais para serem seus representantes junto às empresas terceirizadas, a fim de suportá-las na fiscalização do processo de prestação dos serviços. Esses profissionais são os principais interlocutores dos gestores de contrato das empresas terceirizadas, sendo os principais responsáveis pelos boletins de medição, que orientam a liberação das receitas do contrato. Como citado anteriormente, se o contrato não for adequadamente executado e acompanhado, pode comprometer a saúde financeira da terceirizada.

Os gestores de contratos mantêm contato quase que diário com os fiscais do contrato, tanto para efetivação de pagamentos, quanto para realização de programação dos serviços,

suporte a assuntos técnicos relacionados ao desenvolvimento das tarefas, aprovação da qualidade dos serviços prestados e para o próprio controle e fiscalização da produtividade da equipe terceirizada. A gestão do relacionamento entre o gestor de contrato e o fiscal compõe um dos maiores desafios encontrados na teia das relações entre empresas contratadas e contratantes. Acerca disso, menciona G4:

Administrar a relação com meu fiscal não é uma tarefa fácil, pois nem sempre ele está disponível e comprometido com o bom desempenho das minhas atividades [...]. Como sei que preciso dele, tenho que me superar a cada dia para me manter próximo e aliado a ele. [...] se não for assim, terei muitas dificuldades na condução do contrato.

Em contraponto a isso, tem-se a visão de G3:

O fiscal do meu contrato é meu grande trunfo, pois com o apoio dele consigo antecipar os problemas, me dando tempo para trabalhar nas soluções. Quando tenho qualquer problema no contrato, busco primeiro o suporte dele, depois falo com meus superiores [...]. Conseguimos administrar bem nosso relacionamento e fazemos disso um diferencial, mas isso só foi construído após certo tempo de trabalho duro.

Adicionalmente, é também desafiadora a construção de uma rede de relacionamento entre pares da empresa contratada e entre outros gestores de contrato que atuam para a mesma empresa contratante. Na visão dos entrevistados, as oportunidades e aprendizados que podem surgir dessas relações podem ajudá-los na solução de problemas, na minimização de conflitos entre as equipes. Essa perspectiva reforça o que Silva e Almeida (1997) mencionam como fundamental no processo de maximização dos ganhos organizacionais: o estabelecimento de parcerias na formação de uma rede de cooperação mútua. Estrato da entrevista de G12 ilustra esses achados:

Temos na minha empresa reuniões a cada dois meses com todos os gestores de contrato [...]. Nesses encontros apresentamos e discutimos os resultados [...], propomos soluções conjuntas, mesmo atuando em empresas diferentes, mas como temos experiências diferentes do mesmo negócio, podemos nos ajudar mutuamente. Busco me aliar aos demais gestores de contrato que atuam aqui [...] sei que eles têm os mesmos desafios que eu, então podemos compartilhar dos mesmos problemas e, sobretudo de soluções parecidas. [...] isso não é fácil de ser construído, pois de certa forma cada um quer ser melhor do que o outro e sempre pensamos em expandir nossos negócios, ou seja, de certa forma somos concorrentes [...].

A **qualificação e capacitação da mão-de-obra** é outro aspecto da gestão de pessoas que aparece como desafio, corroborando os estudos de Fernandes e Carvalho Neto (2005a). Ressalta-se aí a importância das capacidades, competências, formação e habilidades, na

qualidade dos produtos ou serviços, promovendo o sucesso ou insucesso das terceirizadas. G10 menciona:

Não produzo um bem ou uma máquina, meu negócio é vender o serviço especializado [...] se não tiver mão-de-obra qualificada e capacitada como irei fazer isso? Se eu não gerir isso com muita atenção posso colocar minha empresa fora deste mercado, pois terei muitos retrabalhos, meu cliente não ficará satisfeito, não serei remunerado por isso e terei um enorme prejuízo no contrato.

Na visão dos gestores de contrato, a qualificação da mão-de-obra é crítica desde o momento da contratação, pois as empresas prestadoras de serviços encontram dificuldades em captar profissionais adequados, a custos compatíveis.

Com a elevação da especificidade dos serviços prestados esse desafio se amplia, requerendo o investimento das empresas terceirizadas em capacitação e desenvolvimento desses profissionais. Entretanto, como os contratos são remunerados por produtividade, a retirada do profissional para a realização de treinamentos impacta nas entregas dos produtos e serviços prestados, sendo, na maioria das vezes, percebida como ônus para as empresas contratadas. Esse problema se agrava em regiões onde há considerável volume de investimentos públicos e privados, onde a busca por esses profissionais fica ainda mais complexa, como cita G11.

Minha atividade é muito específica e perigosa [...] como atualmente estamos tendo no mercado local investimentos na área de óleo e gás, estes estão levando todos para lá, ficando disponível apenas os menos experientes e mais problemáticos [...] dessa forma, tenho que trazer pessoal de outras regiões. Assim não consigo gente melhor qualificada e ainda tenho custos mais altos, pois preciso pagar por este deslocamento.

O desenvolvimento econômico reforça esse desafio, pois nem sempre é possível contar com uma equipe qualificada no mercado de atuação da terceirizada. Um exemplo é o mercado do Rio de Janeiro que, devido aos investimentos no setor de óleo e gás, se depara com os dilemas entre encontrar e melhor remunerar profissionais qualificados, por um lado; ou contratar pessoal menos qualificado e investir numa política de treinamento interno sem que haja suporte da empresa contratante, por outro lado. G3 cita:

Como não conseguimos contratar pessoal qualificado na região, devido à escassez de mão-de-obra que migrou para a área de óleo e gás, e não podemos comprometer as margens de resultado do contrato, apostamos na combinação de profissionais mais qualificados com outros menos qualificados, com treinamentos práticos na própria execução das tarefas, mas isso ainda é um risco para nossa qualidade e produtividade.

O modelo de contratação estabelecido pela empresa contratante, como foi referido na análise documental, sugere que as empresas terceirizadas devam buscar a maior produtividade possível de sua mão-de-obra, a fim de gerar maior volume de serviço e consequente maior receita para os contratos, convergindo com os propósitos fundamentais da terceirização (Valença & Barbosa, 2002). Nessa linha de pensamento, **a gestão da produtividade da mão-de-obra** foi evidenciada nas entrevistas como um dos aspectos em destaque no desafio de gerir terceirizados.

O desempenho das equipes de trabalho representa, na visão dos gestores de contrato, o pilar da gestão da produtividade. Os gestores citam como fatores críticos a motivação e o engajamento. Esses fatores estão associados às expectativas pessoais e profissionais de melhoria na remuneração e perspectiva de carreira, por meio de bônus relativo ao bom desempenho e promoções ou pela própria ameaça de perda do emprego atual.

Esses aspectos não representam tarefa fácil para o exercício da função do gestor de contrato, pois a manutenção de uma equipe motivada e engajada está atrelada à possibilidade de remuneração adequada, o que não é estimulado nem pela empresa contratante nem pela empresa contratada. Essa perspectiva é reforçada na entrevista com G11:

Tento manter minha equipe motivada e engajada para manter uma boa produtividade que viabilize o contrato, mas não tenho como utilizar a ferramenta de remuneração por desempenho, nem tenho a possibilidade de promover minha equipe, pois temos uma equipe muito enxuta [...]. A motivação através do diálogo e boa comunicação com a equipe tem um limite [...] e este limite está diretamente relacionado à remuneração através da sua própria produtividade.

Complementarmente a isso, o aspecto anteriormente mencionado, relativo à qualificação e capacitação da mão-de-obra, tem comprometido a produtividade geral das equipes e dos contratos. Diante de equipes pouco qualificadas, das limitações encontradas pelas terceirizadas em capacitá-las e da falta de mecanismos claros de incentivo ao trabalho produtivo, os gestores de contrato entrevistados encontram dificuldade em contar com uma equipe terceirizada qualificada e engajada com os objetivos da empresa central, corroborando os achados de Fernandes e Carvalho Neto (2005a).

Nesse cenário, outro aspecto merece atenção: **a gestão das relações sindicais**. Como os sindicatos de categoria que representam os trabalhadores frente às empresas, na busca pela melhoria de benefícios e condições de trabalho, não têm acesso aos contratos formais estabelecidos entre a empresa contratante e suas contratadas, grande parte das vezes seus acordos e demandas vão de encontro ao que foi formalmente estabelecido, como:

remuneração variável, plano de cargos e salários, redução da jornada de trabalho e aumento dos salários mensais. Considerando a discrepância entre a forma como essas práticas são adotadas pela empresa contratante e contratadas, os sindicatos avançam na luta pela extensão dessas conquistas aos trabalhadores terceirizados.

O relacionamento sindical, além de apresentar-se como grande desafio para os gestores de contrato, traz à tona um dos aspectos muito discutidos da terceirização: a precarização das relações de trabalho.

Os gestores de contratos possuem autonomia restrita nesse campo, pois enquanto são norteados pelos requisitos contratuais estabelecidos pela empresa contratante, encontram dificuldades em relação à qualificação e produtividade das suas equipes, ao mesmo tempo em que não podem comprometer a saúde financeira dos contratos, como relata G8.

Com os investimentos em infraestrutura no país, nossa mão-de-obra ficou cada vez mais escassa [...] os sindicatos se aproveitaram disso para buscarem novos e maiores benefícios, mas eles esquecem que trabalhar em obras com prazo determinado não garante emprego depois disso e os ganhos são apenas temporários [...] situação diferente quando se presta serviço para uma indústria com operação contínua, onde prestamos serviços e onde os ganhos ocorrem apenas no médio e longo prazo. Entendo e respeito os sindicatos de categoria, mas eles não podem influenciar negativamente nossas equipes, colocando-os contra nós e a própria contratante.

Ao longo dos anos de terceirização as conquistas obtidas pelas entidades sindicais para diversas categorias de trabalhadores e nos diversos campos de atuação têm colocado diante dos gestores de contrato um desafio ainda maior na gestão de pessoas, conforme apuraram Silva e Almeida (1997).

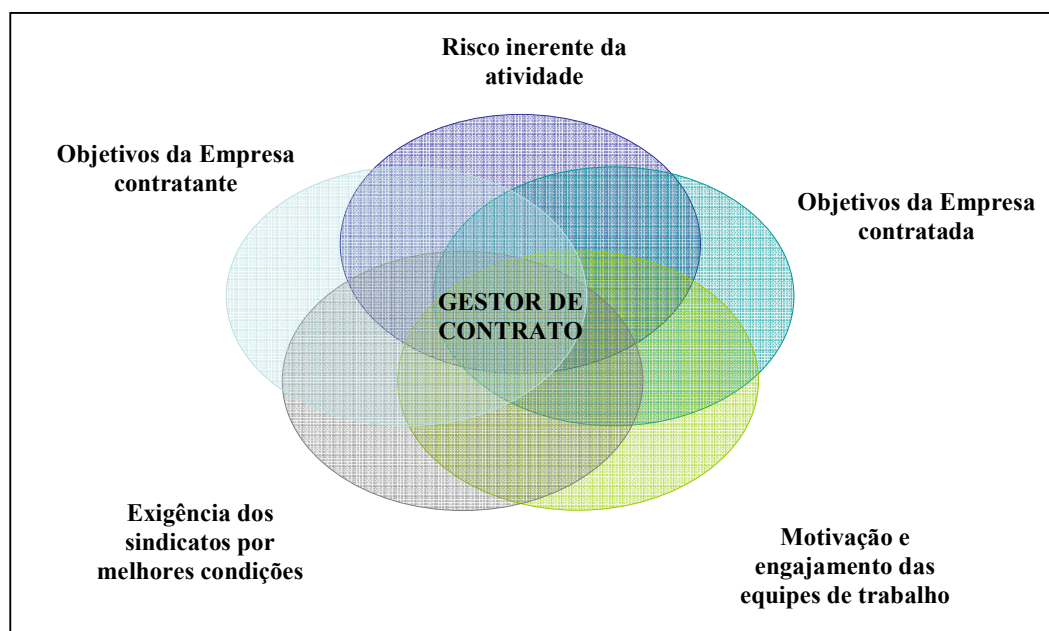
Os entrevistados posicionaram **a gestão de SSMA** como outro desafio relevante enfrentado pelos gestores de terceirizados. Atualmente a legislação e o próprio posicionamento das empresas frente à garantia de um ambiente saudável e seguro para todos, além do respeito ao meio ambiente, traz para os gestores de contrato novos desafios, pois, pela natureza de certas atividades, a possibilidade de ocorrência de acidentes e danos ambientais é bastante alta. Esses desafios são intensificados pelas metas e objetivos de produtividade estabelecidos pelo contrato, com uma mão-de-obra pouco qualificada. Para ilustrar, tem-se a citação do G12:

Minhas equipes trabalham em regime de turnos de revezamento 24 horas por dia todos os dias da semana [...] fazemos diversas atividades repetitivas e cansativas, com um risco grande de ocorrer acidentes, pois são atividades que exigem em muitos casos elevação de peso [...] Tenho cerca de 10% do meu time afastado por lesões provocadas por este trabalho e a contratante me pede continuidade do trabalho de forma segura e o sindicato exige que melhorem as condições do trabalho. Administrar tudo isso não é fácil [...].

Conforme indicado pelos gestores de contrato, nem sempre a garantia de atendimento aos requisitos de SSMA está sob sua gestão, uma vez que trabalham nas instalações da empresa contratante. Como os afastamentos por acidentes ou doenças do trabalho provocam gastos adicionais para as empresas contratadas, o gestor de contrato responsável pela prevenção e segurança dos trabalhadores encontra-se com ação limitada.

Entre vários aspectos destacam-se o trabalhador exposto aos riscos das atividades; a empresa contratante exigindo cumprimento dos requisitos legais e técnicos; a empresa contratada requerendo maiores resultados com baixo custo; o sindicato exigindo melhores condições para os trabalhadores; os próprios trabalhadores perdendo a motivação e engajamento pelo trabalho. No centro está o gestor de contrato com autonomia restrita para equilibrar essas expectativas, como pode ser ilustrado na figura 2.

FIGURA 2 - Posição do gestor de contrato frente às demandas dos diversos interessados



Fonte: elaborada pelo autor.

A gestão das expectativas das partes interessadas no desenvolvimento dos contratos, expressa nas **metas e objetivos do contrato**, é o quarto maior desafio identificado pelos gestores de contrato entrevistados no exercício de sua função. As partes interessadas nessa relação são, de um lado, a empresa contratante, a empresa contratada e os trabalhadores, ficando novamente no centro o gestor de contrato com a missão de equilibrar e atender essas expectativas. Esse aspecto é mencionado por Marchalek *et al.* (2007) quando afirmam que há grande dispersão de expectativas entre a empresa contratante e a empresa terceirizada, pois ambas enxergam sua interação através de lentes distintas e o relacionamento interorganizacional fica distante da parceria e do comprometimento mútuo. G5 ilustra esse desafio:

Tenho um desafio grande no meu dia-a-dia [...] equilibrar as expectativas que são colocadas sobre mim, pela minha empresa, minha equipe e a contratante [...] Na maioria das vezes estas expectativas são completamente antagônicas, pois metas e objetivos de cada um destes são bem diferentes.

Como não há uma negociação estruturada das metas e objetivos entre a empresa contratante e a contratada no tocante ao equilíbrio financeiro do contrato, à gestão de pessoas e aos requisitos legais de saúde, segurança e meio ambiente, os gestores de contrato recebem solicitações distintas das partes envolvidas nessa relação.

De um lado, tem-se a empresa contratante com foco na busca pela execução do maior número de atividades possíveis, com o menor número de trabalhadores, sem eventos indesejados de SSMA, com o melhor nível de qualidade permitida e pagando o menor preço possível. De outro lado, tem-se a empresa contratada cujas metas e objetivos buscam obter a maior receita possível, com o mais baixo custo e melhor equipe com alta qualificação e motivação, mas com os mais baixos salários possíveis.

Num outro lado estão os trabalhadores, algumas vezes representados pelos sindicatos, buscando melhor remuneração, pacotes de benefícios, carga de trabalho, num ambiente saudável e seguro, com programas de qualificação e capacitação. O gestor de contrato, no centro dessas expectativas, tem o desafio de balancear todos os interesses por meio de negociações que possibilitem o estabelecimento de metas e objetivos operacionais compatíveis entre contratada e contratante, apesar de sua restrita autonomia nesse campo de atuação. Neste sentido, menciona G13.

Um dos meus maiores desafios como gestor de contrato é balancear os interesses da minha empresa, da minha equipe e do meu cliente [...] se um deles estiver muito insatisfeito indica que não estou conseguindo fazer bem meu trabalho nem estou atendendo essas expectativas, que são expressas por minhas metas anuais de contrato.

Como os contratos formais de prestação de serviços, analisados na parte documental deste estudo, não consideram essas diversas expectativas, forma-se uma lacuna implícita que fica a cargo do gestor de contrato administrar e gerir no dia-a-dia do exercício de suas funções. A natureza do serviço pode ser, ainda, fator de intensificação desse desafio, como relata G4.

Como minha atividade-fim é de suporte às outras atividades industriais, meu cliente me impõe metas duras de produtividade e redução de custos [...] minhas equipes têm um ritmo frenético de trabalho e esperam ganhar mais por isso ou solicitam redução da carga de trabalho [...], mas minha diretoria exige que eu aumente minha receita e não repasse isso para os trabalhadores, nem para a contratante através de descontos, por exemplo [...]

Por fim, os gestores de contrato opinaram que a sistemática de contratação por produção realizada lhes impõe um desafio adicional na gestão das metas e objetivos do contrato. Nesse modelo, se não houver programação e acompanhamento que permita mais previsibilidade de atividades futuras, ocorre a tendência ao não cumprimento das metas operacionais e consequente desequilíbrio financeiro, instabilidade na relação entre empresa contratante e contratada, além da insegurança dos trabalhadores pela incerteza na continuidade de suas atividades.

Adicionalmente, as empresas contratada e contratante possuem formas diferentes de acompanhar o desempenho do gestor de contrato, devido à distinção dos objetivos e metas. A empresa contratante avalia a velocidade e qualidade direta da execução dos trabalhos, com o mínimo emprego de mão-de-obra possível e pouca utilização de materiais; já a empresa contratada acompanha a geração de receita com base no uso de todo o recurso disponível, seja ele material ou humano. A partir dessas realidades distintas os gestores constroem diferentes e desafiadoras formas de acompanhar seus contratos, o que acarreta perda de energia que poderia ser investida em outras atividades consideradas de maior relevância para o desenvolvimento do contrato.

Em resumo, o que foi possível verificar pelas entrevistas realizadas é que a estratégia de terceirização está apoiada, prioritariamente, na busca por maximização dos resultados por meio da redução de custos. Os desafios encontrados no campo da gestão de pessoas expressam que o entendimento dos impactos positivos gerados por essa força de trabalho na cadeia produtiva ainda é pouco explorado, mesmo sabendo-se que esse grupo de trabalhadores

já ultrapassa proporcionalmente o número de empregados próprios. Aspectos desafiadores como relacionamento, treinamento e qualificação denotam a necessidade de novas práticas de gestão e de maior interface entre os atores relevantes: empresa contratante, empresa contratada, entidades sindicais, trabalhadores.

O gestor de contrato de empresa terceirizada, no centro das demandas geradas pelas expectativas desses atores relevantes, é desafiado a articular os diversos interesses, sem os recursos, investimentos, políticas, práticas e ferramentas necessárias. Além disso, as metas e objetivos que lhe são impostos desafiam a sua capacidade em promover o desenvolvimento da sua empresa, da sua equipe de trabalho e da empresa central.

Apresentam-se no próximo bloco as práticas de gestão utilizadas pelos gestores de contrato da empresa terceirizada que atuam e possuem equipes nas instalações da empresa central.

4.6 Bloco IV: como os gestores de contrato têm enfrentado os desafios da gestão

Após a identificação dos maiores desafios dos gestores de contratos e das práticas de gestão adotadas por eles, aprofundou-se no entendimento sobre como, na ótica desses profissionais, estão sendo enfrentados e vivenciados esses desafios. As entrevistas realizadas demonstraram que os gestores não são preparados para lidar com esses desafios negligenciados tanto pela empresa contratante quanto pela contratada, conforme mencionam G3 e G8:

Fui colocado nesta posição sem nenhuma preparação [...] nem minha empresa nem a empresa contratante sabem o que tenho como desafio e tarefas diárias para manter o contrato funcionando bem (G3).

Meu líder não conhece os desafios que tenho enfrentado no meu trabalho como gestor de contrato. [...] a empresa contratante muito menos [...] (G8).

Os gestores não tiveram preparação específica para o desenvolvimento de suas atividades, nem acompanhamento estruturado para o exercício do seu papel, ponto crítico aludido por Campos (2004). Pelo que foi possível apurar nas entrevistas, os gestores baseiam-se nas suas experiências pessoais e profissionais para gerir os desafios, apesar de que algumas empresas contratadas possuem procedimentos e instruções sobre o mecanismo de condução dos contratos, relacionados apenas às questões técnicas, discriminadas no contrato, para entrega e faturamento dos serviços: “não tive nenhum treinamento na minha empresa para

atuar nesta posição [...] desenvolvo meu trabalho com a experiência que tenho. Até temos alguns procedimentos, mas nada que seja direcionado para me apoiar no que eu faço [...]” (G13).

A qualificação e capacitação da mão-de-obra foram identificadas pelos entrevistados como um dos maiores desafios da gestão. Esse aspecto que corrobora os estudos de Fernandes e Carvalho Neto (2005a) pode ser estendido aos próprios gestores de contrato que denotam pouca qualificação e formação acadêmica limitada para o exercício de suas funções, conforme apresentado na Tabela 1, em que apenas seis dos 13 gestores entrevistados possuem curso superior na sua área específica de atuação. A limitação na capacitação e no desenvolvimento desses gestores reforça a dificuldade em lidar com novos e complexos desafios provenientes da flexibilização das relações de trabalho, conforme G11:

Cheguei nesta posição, porque comecei nas funções mais simples da minha empresa [...] ao longo do tempo fui assumindo novas posições até chegar à posição atual, como gestor de contrato [...] tive muitos treinamentos quando era executante, mas não como gestor [...] ainda tenho muitas dificuldades para tratar de assuntos que fogem da minha experiência, como assuntos de recursos humanos, problemas trabalhistas e sindicais [...] (G11).

A situação é agravada quando os gestores são mais jovens na profissão e/ou no exercício da função, promovendo uma lacuna representativa na condução das atividades sob sua responsabilidade. Isso parece ocorrer com mais intensidade nas empresas com reduzido número de funcionários e de pequeno e médio porte, como foi constatado no cruzamento do perfil das empresas com o perfil dos gestores de contrato.

Para fazer frente ao maior desafio identificado - garantir o equilíbrio financeiro do contrato -, os gestores estão buscando aperfeiçoar os controles e ferramentas de acompanhamento dos custos e receitas, o que vem demandando muito tempo em detrimento de outras dimensões e aspectos relevantes do trabalho. G12 e G13 ilustram esse aspecto:

A cada dia me aprofundo mais na área de controle financeiro do contrato, ao ponto de decidir realizar uma pós-graduação na área [...] isso é muito bom para a empresa contratada, pois a cada ciclo, melhoro nossos resultados, mas sinto que a cada dia me distancio da minha área de formação e de outros aspectos da gestão [...]

Ao longo dos meus anos de experiência atuando nessa posição criei algumas ferramentas (planilhas eletrônicas) para controle e acompanhamento mais rápido e efetivo dos meus custos e receitas [...], se gasta muito tempo fazendo e controlando tudo isso [...] desta forma, consigo encontrar um pouco mais de tempo para me dedicar à minha equipe [...]

Em relação ao segundo maior desafio identificado pelos gestores de contrato no exercício de suas funções, a gestão de pessoas, os entrevistados denotam dificuldades em lidar com os seguintes aspectos: gestão do relacionamento, qualificação e capacitação da mão-de-obra, produtividade da força de trabalho e relações sindicais. Apesar da intensidade das atuais jornadas de trabalho dos gestores de contrato, o investimento desses profissionais no equilíbrio financeiro dos contratos tem gerado considerável lacuna de tempo para dedicação à gestão de suas equipes de trabalho. Talvez por esse motivo os gestores de contrato têm vivenciado grande inquietação frente a esse desafio.

As formas mais utilizadas para gerir pessoas e articular os diferentes interesses não passam de ações simplificadas de comunicação via gestão à vista e utilização de encontros diários de SSMA. Ainda nessa perspectiva, ampliam-se as dificuldades, uma vez que os gestores de contratos evidenciam falta de tempo para relacionar com pares, fiscais, superiores e entidades sindicais - além do pouco investimento e preparo para obterem maior engajamento, motivação e produtividade de suas equipes.

A negociação de metas do contrato, tanto junto à empresa contratada quanto à contratante, se apresenta como outro aspecto crítico para os gestores de contrato. Frente a esse desafio da gestão, os gestores denotam grande ansiedade e preocupação, pois a conciliação entre os envolvidos que possuem objetivos muitas vezes antagônicos não se apresenta como uma tarefa fácil de ser realizada. A empresa contratada luta por mais previsibilidade, por parte da contratante, em relação aos serviços a serem realizados, como forma de assegurar receitas, evitar perdas, melhorar a produtividade e ampliar o investimento no desenvolvimento dos terceirizados. Os estratos de entrevistas a seguir ilustram a demanda dos gestores de terceirizados por melhor planejamento das atividades.

Um momento difícil para mim é quando tenho que negociar as metas do contrato, pois tenho problemas quando preciso utilizar informações ligadas à previsão de serviços [...] (G8).

Sem uma visão dos serviços que terei nos próximos meses, fica muito complicado garantir o cumprimento das metas que tenho junto à minha empresa e junto à contratante, pois parte das minhas ações são baseadas nesta programação [...] (G7).

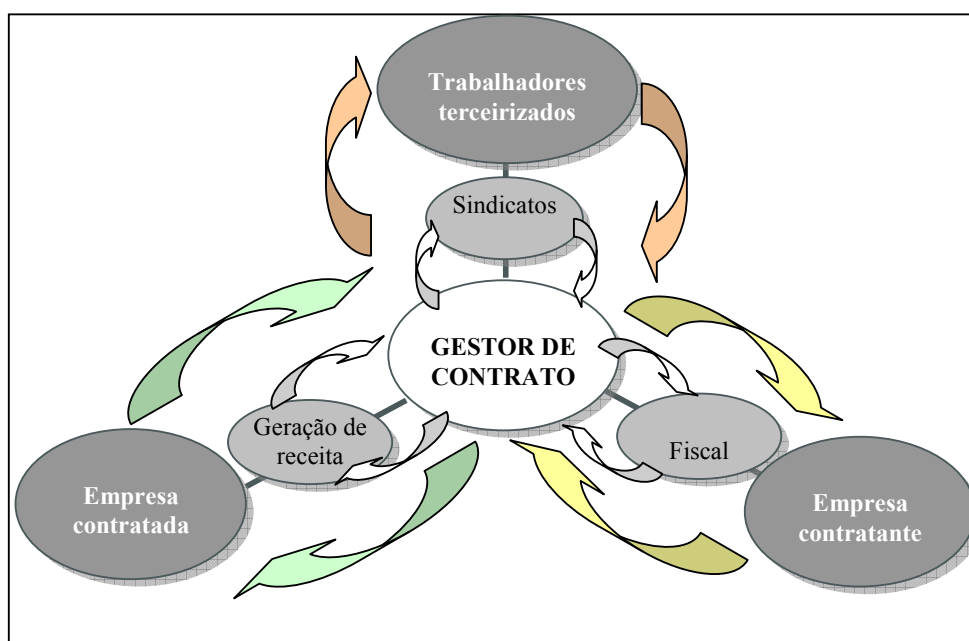
Negociação de metas, sem ter autonomia e controle sobre a programação de serviços não é uma tarefa fácil [...] (G10).

Em síntese, o enfrentamento dos maiores desafios da gestão, identificados pelos entrevistados, revela que esses profissionais manifestam grande inquietação e até mesmo tensão ao lidar com os interesses conflitantes dos principais atores envolvidos na

terceirização. Nesse cenário, conforme indicado por Marchalek *et al.* (2007), é imposto a eles garantir o atendimento satisfatório das expectativas dos envolvidos. No centro do processo são pressionados a articular, com autonomia restrita, carência de recursos e de preparação, os objetivos nem sempre claros e convergentes da empresa contratante, da contratada, dos sindicatos e dos trabalhadores.

A Figura 3 busca ilustrar a posição central do gestor de contrato e suas interações frente aos seus desafios de gestão.

FIGURA 3 - Posição do gestor de contrato frente aos desafios de gestão



Fonte: elaborada pelo autor.

Neste estudo de caso e ilustrado pela Figura 3, observa-se que entre o gestor de contrato e seus principais envolvidos no processo de terceirização existem barreiras que impõem desafios adicionais ao profissional. Entre os trabalhadores terceirizados e o gestor de terceirizados encontram-se os sindicatos de categoria impondo condições muitas vezes discrepantes daquelas que norteiam os contratos. Pressionados pelas obrigações trabalhistas, pelo tempo reduzido à adequada gestão de pessoas e pela limitação para investir e inovar, os gestores de terceiros acabam, involuntariamente, reforçando o papel do sindicato como mediador das relações com os trabalhadores, em substituição ao que deveria ser o seu papel.

Entre a empresa contratada e o seu gestor de contrato, o desafio financeiro se impõe de forma nem sempre convergente. Esse distanciamento promove o foco excessivo nos custos

das operações do contrato, não havendo a possibilidade de ampliação das relações da alta administração da empresa contratada com os outros envolvidos nesse processo, negligenciando aspectos relevantes da gestão, dificultando o aprimoramento das relações e dos resultados.

Entre a empresa contratante e o gestor do contrato encontra-se o fiscal, que trata, na maioria das vezes, de questões puramente técnicas e financeiras do contrato, não contemplando as necessidades dos gestores das contratantes, pressionados por reduzir custos, melhorar a produtividade e a qualidade das entregas.

Em suma, as barreiras encontradas pelo gestor de contrato ao articular os interesses da empresa contratante, da empresa contratada e dos trabalhadores fornece pistas para a necessidade de avanço da terceirização e da capacidade dos gestores de terceirizados para lidar com os crescentes desafios da gestão.

A seguir apresentam-se as considerações finais deste estudo, que procurou compreender como os gestores de contrato de empresas terceirizadas que atuam e possuem equipes nas instalações da empresa contratante, no exercício de suas funções, estão vivenciando e enfrentando os desafios da gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho buscou-se compreender, como os gestores de contrato de empresas terceirizadas que atuam e possuem equipes nas instalações da empresa contratante, no exercício de suas funções, estão vivenciando e enfrentando os desafios da gestão. Para atingir esse objetivo, buscou-se:

- a) Caracterizar a relação estabelecida entre a empresa central e suas contratadas.
- b) Identificar as práticas de gestão adotadas pelos gestores das empresas terceirizadas.
- c) Identificar os maiores desafios da gestão enfrentados pelos gestores das empresas terceirizadas que atuam nas dependências da empresa contratante.
- d) Identificar como os gestores de contrato têm enfrentado os desafios da gestão.

O estudo adotou a abordagem qualitativa, desenvolvendo-se pesquisa descritiva para explicitar o fenômeno pela ótica do gestor da empresa terceirizada. Nesse sentido, a estratégia adotada foi o estudo de caso, por apresentar a possibilidade de lidar com ampla variedade de evidências. A unidade empírica analisada foi uma grande empresa do setor petroquímico com grande histórico de terceirização, com atuação no Rio de Janeiro.

Foram realizadas, análise documental dos contratos estabelecidos entre a empresa contratante e suas contratadas; entrevistas semiestruturadas baseadas num roteiro previamente estabelecido com os gestores de contrato; e entrevista com o dirigente responsável pelos contratos das terceirizadas. O tratamento dos dados foi realizado por meio de análise de conteúdo, seguindo as categorias e subcategorias adotadas neste estudo, considerando-se as convergências e divergências na fala dos respondentes, havendo ao longo do processo a triangulação dos dados.

Na análise documental apurou-se que todos os gestores de contrato reconhecem os contratos formais de prestação de serviço como instrumentos norteadores para o exercício de suas atividades, descrevendo tudo o que se pode e o que não se pode fazer. Apesar dos contratos estarem devidamente detalhados e juridicamente formulados, aspectos relacionados à gestão de pessoas, remuneração por performance ou ganhos mútuos ficam limitados aos critérios estabelecidos na legislação trabalhista vigente, não havendo mecanismos explícitos nesses contratos para o desenvolvimento da empresa contratada e dos trabalhadores envolvidos nessa relação.

Em relação aos maiores desafios da gestão, foram identificados, junto aos gestores entrevistados, desafios convergentes no processo de gestão de terceirizados, assim priorizados: gestão financeira do contrato; gestão de pessoas; gestão de saúde, segurança e meio ambiente; gestão das metas e objetivos.

A percepção recorrente em torno do desafio na gestão financeira do contrato releva uma busca incessante por parte da empresa central pela maximização dos resultados a partir da redução de custos, o que demonstra que o processo de terceirização no Brasil pode, ainda, estar muito focado nesses moldes. Esse aspecto promove o direcionamento de grande parte da atenção e foco do gestor de contrato nessa direção, podendo vir a comprometer o acompanhamento e desenvolvimento dos outros aspectos da gestão. Além disso, não se observa o direcionamento formal e o suporte da empresa contratada e contratante para maior integração dos interesses, nem a implementação de mecanismos que apoiem o aprimoramento do acompanhamento e controle financeiro.

Em relação ao segundo maior desafio estabelecido pelos entrevistados, a gestão de pessoas, observou-se aumento da complexidade, o que acarretou a necessidade de subdividir a análise em categorias, de forma a se detalhar aspectos como: gestão de relacionamento entre as partes envolvidas; gestão da qualificação e capacitação da mão-de-obra; gestão da produtividade da mão-de-obra; gestão das relações sindicais.

Inferiu-se que dificuldades oriundas da falta de qualificação e capacitação da mão-de-obra *versus* a demanda crescente por profissionais mais bem preparados têm trazido prejuízos ao desenvolvimento das funções do gestor de contrato, que busca, num mercado altamente competitivo, obter os melhores profissionais sem remuneração e perspectivas condizentes. A formação e preparação dos próprios gestores de contrato foram observadas como um ponto de atenção para as empresas contratadas e contratantes, que precisarão repensar seu papel no tratamento e preparação desses profissionais.

Como o número de trabalhadores terceirizados já ultrapassa o número de empregados próprios em grande parte das empresas que adotam o modelo de flexibilização das relações de trabalho, ampliam-se os desafios dos gestores de contrato - colocados no centro das demandas geradas pelas expectativas muitas vezes discrepantes - da empresa contratante, contratada e das entidades sindicais. A esse profissional é imputada a responsabilidade pela qualidade das entregas, considerando-se o cumprimento dos prazos e a conformidade dos produtos e serviços; a prevenção de acidentes e doenças do trabalho, que provocam gastos adicionais para as empresas; a eficácia dos processos de gestão; o aumento da produtividade dos trabalhadores; e a minimização dos custos de operação. Entretanto, observa-se carência de

investimentos e políticas claras desenvolvidas pelos responsáveis das empresas, contratante e contratada, que se limitam, na maioria das vezes, aos termos contratuais estabelecidos.

Essa inércia na gestão dos terceirizados pode provocar a perda da produtividade pela desmotivação das equipes, com consequente redução dos resultados financeiros do contrato, sinalizando que ainda há muito a ser evoluído nesse campo da gestão. Essas constatações fazem emergir um questionamento quanto à efetividade das práticas de gestão, pois, neste estudo, não ficou evidenciado seu peso estratégico como dispositivo orientador para o sucesso das empresas terceirizadas. Observou-se, ademais, que o gestor de terceirizados está longe da necessária coerência entre o discurso e a prática, seja por falta de clareza dos objetivos a que está a serviço, seja pelos conflitos de interesse, seja pela sua falta de preparo em fazer com que os avanços na gestão saiam efetivamente do campo teórico para o campo prático.

Além dessas, outras dificuldades foram mencionadas pelos entrevistados, tais como: pouca disponibilidade para o planejamento das atividades do contrato, pela dedicação exacerbada à gestão financeira; pouca atenção para a gestão dos anseios das equipes de trabalho, que buscam, nos sindicatos de categoria, guarida para a discussão das suas expectativas; pouca habilidade na condução de ações de incremento da produtividade, por meio do engajamento das equipes e ferramental técnico. Tudo isso revela a necessidade de ampliar a discussão sobre as limitações e barreiras encontradas por esses gestores de contrato que, na maioria das vezes, encontram-se despreparados e pouco qualificados.

O distanciamento existente entre o gestor de contrato, a empresa contratada e a contratante talvez explique a falta de clareza, atenção e apoio institucional aos desafios encontrados por esses gestores. Mesmo ocupando posição central nessa relação com a empresa contratante, a contratada e os trabalhadores, existem entre o gestor de contrato e seus principais envolvidos barreiras que impõem desafios adicionais. Entre a empresa contratada e o gestor há o aspecto financeiro; entre os trabalhadores e o gestor, os sindicatos de categoria; e entre a empresa contratante e o gestor, tem-se o fiscal de contrato.

Adicionalmente a isso, a empresa contratante pesquisada realizou, no último ano, dois grandes movimentos de primarização de atividades antes terceirizadas, demonstrando interesse por parte dessa empresa em repensar seu modelo e mecanismo de gestão de suas equipes de trabalho, reassumindo atividades consideradas críticas ao processo produtivo e que geram grande impacto em seus resultados operacionais, que antes eram terceirizadas. Destaca-se aí outro movimento a ser explorado nos estudos acerca da estratégia de terceirização das empresas.

A partir de tais considerações, conclui-se que o papel exercido pelo gestor de contrato numa empresa que adota a terceirização como estratégia empresarial é bastante crítico para o sucesso da empresa contratante, contratada e para a comunidade de trabalhadores envolvidos nesse universo.

As práticas de gestão adotadas na condução dos terceirizados, os desafios enfrentados pelos gestores de contrato e como os gestores estão lidando com esses desafios precisam ser mais bem entendidos, acompanhados e suportados pelos representantes das empresas contratadas e contratantes, pois a negligência observada no tratamento desses profissionais não sugere desenvolvimento sustentável e duradouro dessas relações, nem resultados promissores.

Pela complexidade do tema, dos desafios e desdobramentos enfrentados pelos gestores de contrato de empresas terceirizadas que atuam e possuem equipes que desenvolvem suas atividades nas instalações da empresa contratante, as práticas de gestão adotadas por eles e sua atuação frente a esses desafios sugerem novos temas de pesquisa, com vistas ao seu entendimento e aprofundamento. São eles:

- a) As habilidades e competências necessárias para o profissional que deseja trabalhar na posição de gestor de contratos;
- b) o papel dos representantes das empresas contratada e contratante junto aos gestores de contrato, no sucesso da terceirização;
- c) como as entidades sindicais podem dar suporte ao gestor de contrato no exercício de suas funções para melhor atendimento às expectativas dos trabalhadores;
- d) como manter foco proporcionalmente adequado em todas as dimensões da gestão para o pleno exercício da função de gestor de contratos.

Ressaltam-se como limites deste estudo: a opção pela metodologia do estudo de caso único, a qual não permite fazer generalizações para outros casos de gestão de terceirizados; e o universo de gestores de contrato, que se restringiu aos profissionais que atuam e possuem equipes que desenvolvem suas atividades nas instalações da empresa contratante, não se podendo dizer que, necessariamente, retratam a visão dos gestores de empresas terceirizadas como um todo.

Acredita-se que os achados deste estudo conseguiram atingir o objetivo geral da pesquisa, cumprindo-se os objetivos específicos, contribuindo para a redução dessa lacuna do campo teórico e prático. A pesquisa oferece, também, informações para as empresas

contratantes, contratadas e para entidades sindicais sobre as práticas de gestão de terceirizados que estão sendo adotadas e como os gestores de contrato vêm desempenhando suas funções frente a esses desafios, como ponto central nas relações dessas organizações.

REFERÊNCIAS

- Amato Neto, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. (1995). *RAE*, 35(2), 33-42.
- Araújo, L.C. G. (2001). *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Bauer, M. W. (2002). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: Bauer, M. W., & Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 2. ed. (pp. 189-217). Petrópolis: Vozes.
- Borges, A., & Druck, G. (1993). Crise global, terceirização e a exclusão no mundo do trabalho. *Caderno CRH*, 19, 22-45.
- Campos, J. R. (2004). Aspectos da terceirização e o Direito do Trabalho. *Revista do Curso de Direito*, 1(1), 34.
- Cançado, V. L., Fernandes, M. E. R., Sarsur, A. M., & Steuer, R. S. (2002). Práticas e desafios da gestão frente à nova arquitetura organizacional: reflexões teóricas. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*. Recife: Observatório da Realidade Organizacional: Propad/UFPE: Anpad, 2002. 1 CD.
- Carvalho Neto, A. M. (2001). *Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira*. Petrópolis: Vozes.
- Carvalho Neto, A. M., Costa, R. V., & Souza, S. (2006). Reestruturação produtiva e mercado de trabalho: evidências em duas cidades industriais brasileiras. In: Porto, M. S. G., & e Dwyer, T. (orgs). *Sociologia em transformação: pesquisa social do século XXI*. Porto Alegre: Tomo Editorial.
- Costa, M. S. (1994). Terceirização/parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. *RAE*, 34(1), 6-11.
- Cristóvam, J. S. S., & Schoeffel, E. M. H. S. (2008). A função do gestor nos contratos administrativos. *Revista Caminhos*, 1(9), 131-141.
- Davel, E., & Vergara, S. C. (org.) (2001). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- Diniz, J. J. B. (1999 jun.). A terceirização e o direito do trabalho. *Revista Jurídica Trimestral*, (21), 3-31.
- Druck, G. (1999). *Terceirização: (des)fordizando a fábrica – um estudo do Complexo Petroquímico da Bahia*. São Paulo/Salvador: Boitempo/Edufba.
- Druck, G., & Franco, T. (2008). A terceirização no Brasil: velho e novo fenômeno. *Laboreal*, 4(2), 83-94.

Fernandes, M. E. R. (2003). *Gestão dos múltiplos vínculos de trabalho: um estudo sobre a visão dos dirigentes das maiores empresas operando no Brasil*. 170 f. (Dissertação de mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

Fernandes, M. E. R., & Carvalho Neto, A. (2005a). As práticas gerenciais frente aos principais desafios apontados pelas maiores empresas brasileiros na gestão de terceirizados. In: *Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad)*, XXIX, Brasília. Rio de Janeiro: ANPAD.

Fernandes, M. E. R., & Carvalho Neto, A. M. (2005b). Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras. *RAE*, 45, edição especial.

Fernandes, M. E. R. (2008). *De “joia da coroa” à “coroa sem jóia”: estudo do processo identificatório em duas empresas multinacionais em reestruturação*. 219 f. Tese de doutorado em Administração). Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (Cepead), UFMG, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

Garcia, S. R. (1999). Terceirização nas telecomunicações do Rio Grande do Sul: condições de emprego e de trabalho dos instaladores de terminais telefônicos. In: *Anais do Encontro Nacional de Estudos do Trabalho*, VI, Belo Horizonte. São Paulo: ABET.

Giosa, L. A. (1995). *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAC*, 35(3), 20-29.

Gomes, C.E., Borin, P.C., Barrella, F.A., Soares, M.T.R. Competências organizacionais e individuais: o que são e como se desenvolvem. In: Hanashiro, M.M; Teixeira, M.L.M; Zaccarelli, L.M. (organizadoras). *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007. (pp. 215-255).

Goode, W. J., & Hatt, P. K. (1973). *Métodos em pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Nacional.

Gramiscelli, Y., Patrus-Pena, R., & Assbú, L. B. (2009). Gestão dos terceirizados: responsabilidade social ou risco de passivo trabalhista? In: *Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad)*, XXXIII, textos completos. Brasília CD-ROM, GPR-1953.

Greenwood, E. (1973). Metodos principales de investigación social empírica. In: *Metodologia de La investigación social*. Buenos Aires: Paidós.

Harvey, D. (2002). *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança social*. 11. ed. São Paulo: Loyola.

Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. Cornell University, *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.

Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001). O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *RAC*, 5(2), 157-174.

Lourenço, S. C. C., Villela, L. E., & Sá Brito e Freitas, J. A. (2010). A percepção de trabalhadores terceirizados sobre as práticas de gestão de pessoas nas empresas offshore da Rede Petro Bacia de Campos. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 8(1), 45-56.

Lipnack, J., Stamps, J. (1994). *Rede de Informações*. São Paulo: Makron Books.

Magalhães, Y. T., Carvalho Neto, A. M., & Gonçalves, P. P. B. (2010). Os múltiplos desafios da gestão de terceirizados: a experiência dos gestores de contratos. *RAC*, 12(26), 116-143.

Magalhães, Y. T., Carvalho Neto, A., & Saraiva, L. A. S. (2011). Práticas gerenciais relacionadas à qualificação de trabalhadores terceirizados: um estudo de caso no setor de mineração. Salvador, *O&S*, 18(57), 227-244.

Magalhães, Y. T., Ferreira, A. M. G., Saraiva, L.A.S., & Brasil, E. R. (2009). Competências necessárias e competências exercidas na gestão de contratos de serviços terceirizados em uma empresa do setor de mineração de Minas Gerais. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 7(2), 41-52.

Marchalek, C. R. L., Rebelato, M. G., & Rodrigues, I. C. (2007). Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado. *Prod*, 17(2), 286-301.

Marques, C. A. A. (2008). *Gestão dos múltiplos vínculos contratuais na percepção dos trabalhadores terceirizados: um estudo de caso no setor de telecomunicações*. 119 f. (Dissertação de Mestrado), PUC Minas, Belo Horizonte, Brasil.

Oliveira, S. M. (2004). *Reestruturação das telecomunicações no Brasil: uma revisão das estratégias de gestão da produção e das relações de trabalho na cadeia produtiva*. 412 f. (Tese de doutorado), Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Pochmann, M. (2001). *O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu*. São Paulo: Boitempo.

Pinto, R. F.; Araújo, A. J. S. (2006) A terceirização na grande indústria pessoense na perspectiva dos seus gestores. In: *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, XXX. Salvador. Rio de Janeiro: Anpad.

Prado, E. P. V., & Takaoka, H. (2006 set.). Arranjos contratuais na terceirização de serviços de TI em organizações do setor privado. In: *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad)*, XXX, Salvador. Rio de Janeiro: Anpad.

Queiroz, C. A. R. S. (1992). *Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais os caminhos do sucesso*. São Paulo: STS.

Queiroz, C. A. R. S. (1995). *Manual de terceirização: quais são os caminhos do sucesso e os riscos no desenvolvimento e implantação de projetos*. São Paulo: STS.

Ragin, C. C., & Becher, H. S. (1992). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Sarsur, A. M., Cançado, V. L., Fernandes, M. E. R., & Steuer, R. S. (2002). Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho. In: *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad)*, 26. Salvador. Rio de Janeiro, GRT 1.930.

Silva, R. A. R., & Almeida, M. C. (1997). Terceirização e quarteirização: indicativos estratégicos para implementação. In: *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração*. Rio das Pedras. Rio de Janeiro: Anpad.

Souza, L. L. C., Maldonado, M. U., & Rados, G. J. V. (2011). Gestão da terceirização no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. *RAE*, 51(2), 188-201.

Valença, M. C. A., & Barbosa, A. C. Q. B. (2002). A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. *RAC*, 6(1), 163-185.

Valois, Ú., & Almeida, A. T. (2009). Modelo de apoio à decisão multicritério para terceirização de atividades produtivas baseado no método SMARTS. *Prod*, 19(2), 249-260.

Yin, R. K. (2004). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA: GESTORES DE CONTRATO DE EMPRESAS TERCEIRIZADAS

BLOCO I - DADOS DO ENTREVISTADO

1 – Sexo: 1. () Masculino 2. () Feminino

2 – Faixa etária:

- | | | |
|------------------------|------------------------|------------------------|
| 1. () até 25 anos | 2. () de 26 a 30 anos | 3. () de 31 a 35 anos |
| 4. () de 36 a 40 anos | 5. () de 41 a 45 anos | 6. () mais de 45 anos |

3 – Estado civil:

- | | | |
|----------------------------|---------------------|-----------------|
| 1. () Solteiro(a) | 2. () Casado(a) | 3. () Viúvo(a) |
| 4. () Separado/divorciado | 5. () Outro: _____ | |

4 – Escolaridade:

- | | | |
|---------------------------|----------------------------|---------------------------|
| 1. () 1º grau incompleto | 2. () 1º grau completo | 3. () 2º grau incompleto |
| 4. () 2º grau completo | 5. () Superior incompleto | 6. () Superior completo |
| 7. () Pós-graduação | 8. () Mestrado | 9. () Outro: _____ |

5 – Qual a sua formação em nível de graduação?

6 – Há quanto tempo você está trabalhando na empresa?

- | | | |
|------------------------|------------------------|------------------------|
| 1. () de 1 a 3 anos | 2. () de 4 a 6 anos | 3. () de 7 a 10 anos |
| 4. () de 10 a 15 anos | 5. () de 15 a 20 anos | 6. () mais de 20 anos |

7 – Há quanto tempo você está trabalhando como gestor de contrato?

- | | | |
|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| 1. () menos de 1 ano | 2. () de 1 a 2 anos | 3. () de 3 a 4 anos |
| 4. () de 5 a 6 anos | 5. () mais de 6 anos | |

8 – Qual a natureza do seu serviço na sua empresa e qual a área contratante?

- | | |
|----------------------------------|------------------------------|
| 1. () Administrativo-financeiro | 2. () Executivo-operacional |
| 3. () Técnica-gerencial | 4. () Outro: _____ |

BLOCO II - INFORMAÇÕES GERAIS DO CONTRATO

1 – Qual o tipo de controle de capital de sua empresa?

1. () Privado nacional 2. () Privado multinacional
3. () Misto 4. () Outro: _____

2 – Qual a faixa de faturamento da sua empresa no último ano em milhões de reais?

1. () até 10 2. () de 11 a 50 3. () de 51 a 100
4. () de 101 a 200 5. () acima de 200

3 – Qual o número de empregados de sua empresa no último ano?

1. () até 100 2. () de 101 a 200 3. () de 201 a 500
4. () de 501 a 1.000 5. () de 1.001 a 2.000 6. () acima de 2.001

4 – Qual o número de empregados sob sua responsabilidade neste contrato?

1. () até 30 2. () de 31 a 50 3. () de 51 a 100
4. () de 101 a 150 5. () de 151 a 200 6. () acima de 200

6 – Qual o regime de trabalho dos integrantes de sua empresa e sob sua responsabilidade?

1. () CLT. Quantos? 2. () Autônomos. Quantos?
3. () Subcontratados. Quantos? 4. () Outro: _____ Quantos?

BLOCO III - GESTÃO DE TERCEIRIZADOS: PERCEPÇÃO DO GESTOR DE CONTRATO

1 – Quais são os maiores desafios na sua posição? E por quê?

2 – Como você se sente em relação a esses desafios?

3 – Como você lida com esses desafios?

- Ferramentas e Práticas de gestão;
- ordenar desafios (do maior para o menor);
- você acha que os outros enfrentam os mesmos desafios? Por quê?;
- tem a ver com a natureza do seu serviço, empresa contratante e contratada;
- reação da sua empresa e da empresa contratante;
- gera conflitos. Como são tratados por você?

- 4 – Quais são os dificultadores e facilitadores no exercício de sua função?
- 5 – As metas e objetivos do contrato são um desafio?
 - Onde estão os desafios na negociação das metas e objetivos?
- 6 – Como você negocia com a administração de sua empresa metas e objetivos?
- 7 – Como você avalia o comprometimento e engajamento de sua equipe nos resultados da sua empresa? Este é um desafio? Por quê?
- 8 – Quais as práticas de gestão você tem utilizado para obtenção dos resultados esperados por sua empresa?
- 9 – Como você concilia os objetivos e interesses de sua empresa e os da empresa contratante?
- 10 – Como você percebe e atende às expectativas da sua empresa, de sua equipe e da empresa contratante?
- 11 – Quais foram os momentos mais difíceis no exercício de sua função?
- 12 – Quais são suas maiores expectativas na posição em que ocupa?
- 13 – Se você tivesse a oportunidade de mudar algo na sua posição, o que mudaria (três desejos para resolver)?
- 14 – Como você se sentiu durante a entrevista?