

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
Programa de Pós-Graduação em Administração

**A Influência de uma Empresa Contratante nas Práticas de  
Gestão de Pessoas de uma Contratada**

**Pedro Vinícius de Oliveira Carneiro Leão**

**Belo Horizonte**

**2013**

Pedro Vinícius de Oliveira Carneiro Leão

**A Influência de uma Empresa Contratante nas Práticas de  
Gestão de Pessoas de uma Contratada**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Simone Costa Nunes.

**Belo Horizonte**

**2013**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

L437i

Leão, Pedro Vinicius de Oliveira Carneiro

A influência de uma empresa contratante nas práticas de gestão de pessoas de uma contratada / Pedro Carneiro Leão. Belo Horizonte, 2012.

91f.: il.

Orientadora: Simone Costa Nunes

Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Administração de pessoal. 2. Terceirização. 3. Contratos 4. Bens de capital. I. Nunes, Simone Costa. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.3

Pedro Vinícius de Oliveira Carneiro Leão

**A Influência de uma Empresa Contratante nas Práticas de  
Gestão de Pessoas de uma Contratada**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Simone Costa Nunes (Orientadora) – PUC Minas

---

Prof. Dr. Antônio Carvalho Neto – PUC Minas

---

Prof. Dr. Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz - FJP

Belo Horizonte, 28 de Fevereiro de 2013.

***Dedico esse momento ao meu amor, Cristina, por nunca ter me deixado esquecer que é ela a minha maior conquista.***

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus pelos desafios da vida, pela força para superá-los e pelas pessoas que fazem tudo valer a pena.

Ao meu pai pelo apoio, por ter me ensinado a aprender e pelo exemplo de persistência diante dos sonhos. À minha mãe por estar sempre ao meu alcance, pelo exemplo de dedicação à vida e por ainda me ensinar a caminhar. Aos meus irmãos pelo tempero da vida. Aos meus avós pelo carinho que jamais esquecerei e pelo valor ao estudo. À minha esposa Cristina, companheira de todas as horas, pelo amor incondicional. Aos meus filhos que virão, pelo amor que já existe em mim e que me impulsiona a vencer todos os desafios.

Agradeço aos professores do Mestrado da PUC Minas, pelos momentos de entusiasmo pelo aprendizado. À minha orientadora Dra. Simone Nunes, pelo exemplo de competência, sabedoria e simplicidade.

Agradeço às empresas que abriram as portas para a presente pesquisa e, principalmente, a todos os entrevistados, que não hesitaram em contribuir.

Aos meus colegas de trabalho e da PUC pela amizade e pela enriquecedora convivência.

A todos que de alguma maneira contribuíram para esta importante conquista.

## Resumo

Esta pesquisa teve como propósito compreender como uma empresa contratante influencia as práticas de gestão de pessoas de uma de suas contratadas. Para isso, buscou-se identificar a existência de um processo estruturado de influência, como ele ocorre, sobre quais práticas ele recai, os motivos para o seu estabelecimento, e a percepção dos envolvidos no processo. O referencial teórico contemplou as contingências do cenário da terceirização, suas características e desafios, qualificando de forma geral o ambiente em que a pesquisa foi aplicada. Foram levantados estudos que retratam a realidade da precarização das relações do trabalho e, por outro lado, pesquisas que identificaram aspectos positivos resultantes de relações de parceria constituídas dentro do cenário da terceirização. Diante dos desafios gerais apresentados nesse contexto, o referencial teórico avançou sobre aspectos relacionados à gestão de pessoas. A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de um estudo de caso em uma empresa de grande porte que atua no negócio de cimento, concreto e agregados. Foi pesquisada a influência dessa empresa sobre uma de suas contratadas, uma empresa de pequeno porte, que realiza serviço de manutenção elétrica industrial. Foram realizadas entrevistas com representantes de todos os níveis dessas empresas, que participam do processo de influência. Foi identificada a existência de um processo estruturado de influência da Contratante sobre a Contratada, realizado por meio de processos de orientação, avaliação e monitoramento das contratadas, realizados pela própria Contratante e também por uma empresa de consultoria por ela patrocinada. De forma geral, apesar da existência de conflitos, a influência é assimilada pela contratada até mesmo como uma condição de fortalecimento do vínculo contratual entre as empresas.

Palavras-chave: gestão de pessoas, terceirização, gestão de contratos

## **Abstract**

This research aimed to understand how a contracting company influences the management practices of people of one of its contractors. For this, we sought to identify the existence of a structured process of influence, as it happens, on which he rests practices, the reasons for its establishment, and the perception of those involved in the process. The theoretical contingencies contemplated the scenario of outsourcing, its characteristics and challenges, describing in general the environment in which the research was applied. Were surveyed studies that portray the reality of precarious labor relations and, on the other hand, studies have identified positive result of partnerships formed within the scenario of outsourcing. Faced with the challenges presented in this general context, the theoretical aspects related to advanced on people management. The qualitative research was conducted through a case study in a large company that operates in the business of cement, concrete and aggregates. It was investigated the influence of the company on one of its contractors, a small business that performs electrical maintenance service industry. Interviews were conducted with representatives from all levels of those companies that participate in the process of influence. It was identified that there is a structured process of influence on Contracting Contractor accomplished through orientation processes, assessment and monitoring of contracted, performed by the Contractor and also by a consulting firm for her sponsored. Overall, despite the existence of conflicts, the influence is even assimilated by the contractor as a condition for strengthening the contractual relationship between the companies.

**Keywords:** people management, sourcing, contract management

## Lista de Figuras

Figura 1: Serviços prestados pela empresa de consultoria.....	36
Figura 2 - Relatório demonstrando a situação de empregado para bloqueio de entrada no ambiente da Contratante.....	60

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Relatório gerencial de evolução de risco trabalhista sobre o faturamento bruto do fornecedor.....	59
---	----

## Lista de Quadros

Quadro 1: Codificação dos entrevistados.....	39
Quadro 2: Recorte dos quesitos da auditoria da Contratante relacionados à gestão de pessoas.....	43
Quadro 3: Instrumento de homologação de fornecedores. Declaração de responsabilidade social. ....	44
Quadro 4: Quesitos do processo de homologação relacionados à gestão de pessoas .....	46
Quadro 5: Síntese da análise dos dados relacionados ao 1º objetivo específico.....	49
Quadro 6: Relatório de Absenteísmo .....	58
Quadro 7: Relatório de Turnover .....	58
Quadro 8: Síntese da análise dos dados relacionados ao 2º objetivo específico.....	61
Quadro 9: Parâmetros de monitoramento de indicadores .....	66
Quadro 10: Síntese da análise dos dados relacionados ao 3º objetivo específico .....	67
Quadro 11: Síntese da análise dos dados relacionados ao 4º objetivo específico .....	69
Quadro 12: Síntese da análise dos dados relacionados ao 5º objetivo específico .....	72

## Sumário

1. INTRODUÇÃO .....	11
1. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
1.1. Terceirização.....	16
1.1.1. <i>A Terceirização como Processo de Precarização das Relações de Trabalho</i> .	19
1.1.2. <i>A Terceirização como uma relação de reciprocidade: Realidades e Desafios</i> .	23
1.1.3. <i>Gestão de Pessoas e o Desafio da Terceirização</i> .....	28
2. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	33
2.1. <i>Estratégia e método de pesquisa</i> .....	33
2.2. Unidades Empíricas de Análise .....	35
2.3. <i>Coleta de dados</i> .....	37
3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	41
3.1. O processo de influência da Contratante sobre práticas de GP da Contratada. .	41
3.2. Como a Contratante exerce influência sobre as práticas de gestão de pessoas da Contratada .....	50
3.3. As práticas de gestão de pessoas influenciadas pela Contratante .....	62
3.4. Os motivos da influência da Contratante nas práticas de gestão de pessoas da Contratada .....	68
3.5. A aceitação e a adesão da Contratada à influência da Contratante .....	70
3.6. Análise sistêmica dos dados .....	72
4. Conclusão.....	77
Referências .....	80
Apêndices .....	88

## 1. INTRODUÇÃO

O intuito deste trabalho é aprofundar no estudo da relação entre empresas, contratante e contratada, no que se refere à influência que a primeira exerce na gestão de pessoas da sua prestadora de serviços. Sem ignorar o núcleo temático da precarização das relações do trabalho no contexto da terceirização, mas rompendo com suas limitações, este estudo avança na descrição e análise sobre como a relação entre empresas se estabelece, sob a óptica dos diversos atores envolvidos.

No século XXI, o capital social, o capital humano e o capital organizacional, esse constituído de conhecimentos, habilidades, experiências individuais e criatividade, passaram a ser considerados ativos estratégicos capazes de promover a vantagem competitiva sustentável (ALBUQUERQUE e LEITE, 2009). No mesmo sentido Fisher (1998) aponta que as pessoas passaram a assumir um papel de recurso estratégico, capaz de proporcionar vantagem competitiva para as empresas. Enquanto se discute a gestão estratégica de pessoas e o ser humano como fonte de vantagem competitiva nas organizações, grandes desafios se apresentam diante do contexto de transformações pelo qual as empresas têm passado, sobretudo com a reestruturação produtiva que ocorreu a partir do final da década de 1970 no mundo e com maior ênfase a partir da década de 1990 no Brasil. Com o esgotamento do padrão de desenvolvimento fordista, as empresas ocidentais tentaram incorporar, à sua maneira e sob diferentes configurações, algumas das inovações tecnológicas e organizacionais japonesas, configurando o que se denominou de reestruturação produtiva. (FIGUEIREDO; ALVAREZ; ATHAYDE; SUAREZ e PEREIRA, 2007).

A pressão proporcionada por um mercado imprevisível, exigente e com barreiras concorrenciais cada vez menores, demanda por empresas ágeis, eficientes e mais competitivas. O foco na competência central e a delegação das atividades acessórias para outras empresas tornou-se uma premissa básica em um ambiente que exige eficiência, flexibilidade e agilidade das organizações (PRAHALAD e HAMEL, 1990; AMATO NETO, 1995; PURCELL e PURCELL, 1998). É justamente no esforço de dotar a empresa de flexibilidade e adaptabilidade que a terceirização surge como estratégia amplamente utilizada nesse cenário (MAGALHÃES, CARVALHO NETO e GONÇALVES, 2010). A disseminação da terceirização é um

dos reflexos da transição do padrão de acumulação fordista, para o modelo de acumulação flexível (HARVEY, 1992).

No Brasil, conforme relata parte da literatura sobre o tema, o uso da estratégia de terceirização teve como foco principal e muitas vezes único, a redução dos custos de produção (RUAS, 1993; BORGES e DRUCK, 1993; BRESCIANI, 1997; CARVALHO NETO, 2001). Esse processo culminou na precarização generalizada das relações do trabalho, associada a uma queda dos níveis de serviço, comprometendo, inclusive, os resultados econômicos das empresas optantes por uma terceirização focada na redução de custos (BORGES e DRUCK, 1993).

Todavia, essa relação de exploração e de resultados insatisfatórios se afasta da ideia de inter-relacionamento estruturado, socialmente justo e financeiramente sustentável (CARDOSO e MARRAS, 2010), e não é o único caminho trilhado pelas empresas brasileiras. Os resultados negativos fizeram com que várias organizações abandonassem a estratégia de terceirização, enquanto outras optassem por reverter o processo e, ainda, algumas trabalhassem para transformar a estratégia em uma relação de parceria. As empresas que optaram pela relação de parceria, seja originariamente ou como uma opção de mudança na estratégia de terceirização, passaram a usufruir da conquista dos objetivos de se tornarem empresas mais leves e eficientes (DRUCK, 1999; RACHID et al. 2001; REZENDE, 1997; FERNANDES, 2003; ALMEIDA e SILVA, 1999).

Porém, a relação de parceria encontra grandes desafios. Em pesquisa realizada com 513 gestores de 179 empresas brasileiras de grande porte, Fernandes e Carvalho Neto (2005), apontam que dentre os maiores desafios encontrados na gestão de terceirizados estão a qualificação desses fornecedores, a qualidade dos serviços prestados, a padronização dos serviços contratados e o comprometimento dos terceirizados. Outro aspecto impactante na relação de parceria é a evidente discrepância entre as condições de trabalho oferecidas para o empregado da empresa Contratante e as do empregado da terceira (CARVALHO NETO, 2001). Apesar dos desafios, pesquisas apontam êxito em relações de parcerias nas quais grandes empresas estabeleceram um relacionamento tutelar com suas parceiras, promovendo o desenvolvimento dessas empresas, o aprimoramento dos serviços e produtos ofertados e uma gestão mais eficiente da

mão de obra. (GYTAHY, 1994; RUAS *et al*, 1994) . O envolvimento da gestão de pessoas de uma organização com os seus parceiros é determinante na perspectiva evolutiva das empresas dentro do cenário atual (CARDOSO e MARRAS, 2010). É nesse cenário, em que a gestão de pessoas da Contratante alcança os processos que envolvem a contratada, com enfrentamento dos desafios da inter-relação entre essas empresas, é que se estabelece a presente pesquisa.

O processo de terceirização vem sendo utilizado em escala cada vez maior nas empresas em todo o mundo. Segundo pesquisa realizada pela *International Association of Outsourcing Professionals* (IAOP)<sup>1</sup>, em janeiro de 2009, 36% dos entrevistados indicaram que suas empresas estavam ampliando o seu programa de terceirização. Em setembro de 2009, este número foi de 47% e em janeiro de 2010 o número subiu para 56%. No Brasil, a tendência de aumento do uso da estratégia de terceirização já havia sido diagnosticada nos estudos de Sarsur, Fernandes e Steuer (2002), Giosa (2005) e Fernandes e Carvalho Neto (2005).

Associados ao crescimento da terceirização, diversos estudos demonstram a complexidade do desafio de gerir pessoas frente à formação dos diversos vínculos propostos pela flexibilização das relações de trabalho (DRUCK, 1999; RACHID *et al.*, 2001; REZENDE, 1997; FERNANDES, 2003; SOUZA, FERRAZ, MAIA E NOBRE, 2003; ALMEIDA E SILVA, 1999; LISBOA, 2008; MAGALHÃES *et al.* 2010; SARSUR *et. al.* 2002; SOLDI E ZANELLI 2006; FIGUEIREDO, ALVAREZ, ATHAYDE, SUAREZ E PEREIRA, 2007).

Contudo, conforme evidenciou Salerno (2003), baseando-se em eventos e publicações relacionados ao estudo do trabalho, processo de trabalho e organização, nota-se uma concentração temática sobre cinco principais eixos: 1) reestruturação produtiva e precarização das condições de trabalho e emprego, com ênfase para a terceirização; 2) mudanças na qualificação profissional dos trabalhadores; 3) mudanças organizacionais, com ênfase para programas derivados do chamado "modelo japonês" e mudanças nas relações entre empresas e seus impactos no trabalho; 4) divisão sexual do trabalho e trabalho feminino 5) novos

---

<sup>1</sup> IAOP ® é uma organização global que estabelece padrões e promove a profissionalização do outsourcing. Com uma comunidade global de mais de 110.000 membros e afiliados em todo o mundo, a IAOP é a principal associação profissional para organizações e indivíduos envolvidos na transformação do mundo dos negócios através de outsourcing, offshoring e serviços partilhados. [www.iaop.org](http://www.iaop.org)

arranjos de fábricas e sua relação com fornecedores, particularmente no setor automotivo (SALERNO, 2003).

Os trabalhos realizados que de alguma forma abordam a temática da terceirização contribuem para a presente pesquisa sem, no entanto, adentrarem especificamente na análise da influência da empresa Contratante nas práticas de gestão de pessoas de suas Contratadas, lacuna que merecerá a atenção deste estudo. Diante dessa realidade, esta pesquisa se mostra atual, relevante e capaz de contribuir para uma discussão voltada para o desenvolvimento das relações interorganizacionais no contexto da flexibilização do trabalho e da gestão de pessoas.

É nesse contexto, onde a terceirização representa, ao mesmo tempo, uma resposta às contingências do ambiente externo e um desafio no que se refere à gestão dos múltiplos vínculos que o presente trabalho buscará responder à seguinte questão: Como uma empresa Contratante influencia as práticas de gestão de pessoas de uma Contratada?

Com o objetivo principal de identificar e analisar a influência da empresa Contratante nas práticas de gestão de pessoas de uma empresa Contratada, este estudo buscará:

- Identificar se a influência da Contratante sobre as práticas de gestão de pessoas da Contratada existe como um processo estruturado;
- Identificar e analisar os meios que a empresa Contratante utiliza para exercer influência sobre a gestão de pessoas da Contratada;
- Identificar e analisar as práticas de gestão de pessoas, na empresa Contratada, que sofrem influência da empresa Contratante;
- Identificar e analisar os motivos que levam a Contratante a influenciar as práticas de gestão de pessoas da Contratada;
- Conhecer e analisar, na percepção dos envolvidos no processo de influência, qual a aceitação e a adesão da Contratada às orientações da Contratante.

Para tanto, o conteúdo deste trabalho é apresentado em cinco capítulos, divididos conforme descrito na sequência.

Após a introdução, apresenta-se o capítulo 2 que trata do referencial teórico e que se encontra dividido em quatro seções. A primeira seção trata de aspectos gerais da terceirização, apresentando um histórico do surgimento e consolidação desse processo no Brasil. Na segunda seção, a terceirização é trabalhada em seu aspecto de precarização das relações de trabalho, em que as relações entre empresas têm como foco restrito a redução dos custos de produção. A terceira seção apresenta a terceirização em um contexto em que a redução de custos deixa de ser a única premissa do relacionamento, tornando-se um campo mais fértil para que a gestão da Contratante alcance os processos da Contratada, estabelecendo-se a influência objeto deste estudo. A quarta seção trata dos principais desafios da gestão de pessoas no ambiente da terceirização.

Na sequência, o capítulo 3 apresenta e fundamenta as escolhas em relação aos métodos de pesquisa.

No capítulo 4 encontram-se os resultados, que são apresentados em cinco seções. As quatro primeiras seções foram organizadas de forma que a análise siga os objetivos específicos traçados para a pesquisa. A quinta e última seção busca apresentar uma análise sistêmica sobre os dados coletados, consolidando a análise de acordo com o objetivo principal da pesquisa.

O capítulo 5 apresenta as conclusões do estudo, reunindo as contribuições trazidas pela pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O arcabouço teórico que fundamentará a pesquisa está estruturado de forma a levar o leitor a uma melhor compreensão sobre a terceirização como um processo de ganhos recíprocos, cuja relevância é intensificada pelo histórico do uso da estratégia no Brasil; sobre a evolução da gestão de pessoas e o seu relacionamento atual com o contexto da flexibilização do trabalho e sobre a importância do papel da Contratante como condutora do desenvolvimento das suas Contratadas, em busca de resultados positivos.

### 2.1. Terceirização

A terceirização, como pano de fundo deste estudo, é definida por Marcelino (2007, p. 57) tem que citar a página aqui, de onde tirou o trecho a seguir entre aspas como sendo "todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta. Ou seja, é a relação onde o trabalho é realizado para uma empresa, mas contratado de maneira imediata por outra." Essa definição se alinha aos objetivos deste trabalho, uma vez que define o fenômeno de maneira ampla, sem limitações trazidas pela estratificação de tipos de terceirização, o que não se mostraria relevante a este estudo.

O uso da terceirização como estratégia intensificou-se como parte da reestruturação produtiva, iniciada na década de 1970, com a crise da hegemonia dos Estados Unidos, quando empresas norte americanas foram levadas a buscar novos mercados fora das fronteiras do seu país. Com o acirramento da concorrência global as empresas passaram a racionalizar suas técnicas de produção e a redesenhar sua estrutura organizacional, buscando maior capacidade competitiva. A essa altura, a rigidez dos tradicionais processos de produção fordistas não mais atendiam a necessidade de mercados cada vez mais segmentados e dinâmicos (SABEL; ZEITLIN, 1985; UDERMAN, 2007). Então, as empresas começaram, paulatinamente, a inserir técnicas japonesas de produção como Círculos de Controle

de Qualidade, além de inovações de processo como o *Just in Time*, e também passaram a experimentar novas formas de gestão das pessoas (LEITE, 2003).

No redesenho das estruturas fordistas a terceirização se disseminou como forma de reduzir custos, alcançar maior agilidade e flexibilidade administrativa, proporcionar a concentração na atividade principal e a transferência de parte da gestão da força de trabalho para terceiros (CARVALHO NETO, 2001; ARRIGHI, 1996; BORGES e DRUCK, 1993; PURCELL; PURCELL, 1998).

No Brasil, o processo de reestruturação produtiva se apresentou de maneira mais efetiva a partir dos anos 1990, com a instalação de empresas multinacionais, principalmente montadoras de veículos, que trouxeram novas técnicas de gestão (RYNGELBLUM, 1999). Contudo, conforme ressalta Posthuma (1990), a adaptação de técnicas estrangeiras, criando-se modelos tupiniquins de gestão, em que o processo de integração do trabalhador com a empresa não foi capaz de romper o caráter autoritário e o apego às relações de poder nas organizações, representou um grande obstáculo na implementação dessas mudanças (LEITE, 2003; MAGNO E SILVA BARBOSA, 2010). Nesse período, as empresas concentraram seus esforços nas estratégias organizacionais, de forma limitada e reativa buscaram uma maior flexibilização do trabalho e um maior envolvimento dos trabalhadores com questões como qualidade e produtividade (LEITE, 1994).

As empresas brasileiras, de forma a alcançar patamares de produtividade que garantissem maior competitividade passaram a buscar uma progressiva flexibilização das suas estruturas de produção, adaptando-as à necessidade de se verem cada vez mais ágeis nas mudanças e mais competentes no desenvolvimento dos seus negócios. Intensificou-se, então, a contratação de empresas prestadoras de serviço e a concentração das empresas centrais em suas atividades principais. Procurou-se, assim, reduzir a dimensão das organizações e aumentar sua capacidade competitiva, focando suas competências principais, em nova arquitetura capaz de gerar interfaces ao longo da cadeia produtiva. (SARSUR et al., 2002).

Nessa linha, Amato Neto (1995) aponta que a empresa moderna deve focar os seus esforços naquelas atividades que realmente podem ser revertidas em vantagens competitivas, valendo-se de unidades de negócio com número restrito de atividades, diminuindo o número de processos, reduzindo as suas estruturas e repassando para uma rede de outras organizações as suas atividades acessórias. Já Bresciani (1997) descreve que a terceirização no Brasil ocorre na busca de

alinhar-se às tendências da economia mundial, de forma a atender à demanda por maior produtividade, eficiência em custos e maior qualidade, gerando uma maior competitividade dos produtos nacionais no mercado global.

Nesse sentido, Cardoso e Marras (2010) manifestam que nos ambientes micro ou macro-organizacionais devem ser estabelecidos novos modelos das relações empresas-empregados-parceiros, para lidar com a pressão por inovações, as rápidas mudanças de cenários, a acirrada competitividade, os agressores emergentes e as forças econômicas e governamentais atuando dentro e fora das fronteiras da organização. Diante desses desafios, Almeida e Silva (1999) apontam que caso a estratégia de terceirização não seja implementada de forma organizada e estruturada para uma relação de ganhos mútuos, pode provocar reações adversas para todas as empresas envolvidas, gerando níveis indesejados de conflitos e sem melhores resultados para as partes.

Conforme constatou Druck (1999), é possível identificar o consenso na literatura de que existem duas modalidades de terceirização no Brasil. A primeira modalidade é lastreada nas mudanças das práticas de gestão como consequência da reestruturação produtiva, justificada pela busca de maior produtividade, qualidade e competitividade. Nessa modalidade, destaca-se a transferência de inovações tecnológicas e de políticas de gestão da qualidade para as empresas subcontratadas, ressaltando-se a terceirização como uma tendência mundial. A segunda modalidade é reconhecida pela literatura como a que mais se identifica com a cultura empresarial brasileira. Trata-se da terceirização motivada, exclusivamente, pela redução de custos, contrariando os preceitos de qualidade e de modernização empresarial, que vem precarizando as condições de trabalho e comprometendo os resultados das empresas (DRUCK, 1999). Os principais aspectos dessa modalidade de terceirização mais amplamente difundida no Brasil serão tratados a seguir.

### **2.1.1. A Terceirização como Processo de Precarização das Relações de Trabalho**

Segundo Ramalho (2010), o termo “flexibilidade” sintetiza as mudanças provocadas pelo processo de reestruturação produtiva. O autor aponta que a flexibilização das relações para dentro e para fora das organizações é a característica mais importante da lógica produtiva então instaurada que representou um grande impacto sobre os trabalhadores. As consequências econômicas e sociais trazidas por esse “padrão flexível” exigem um esforço cada vez maior das empresas para justificar e legitimar a estratégia (RAMALHO, 2010).

Ao optar pela terceirização as empresas também se deparam com problemas. Segundo Giosa (1993), a qualidade de se encontrar parceiras qualificadas para assumirem as atividades terceirizadas é um dos principais obstáculos, gerando como consequência diversos entraves no processo produtivo.

Apesar dos desafios, a princípio, sob um olhar estritamente empresarial, a existência de um modelo de produção mais flexível, que se molda às contingências dinâmicas da nova realidade, agrega mais benefícios ao processo produtivo do que malefícios. Entretanto, essa percepção mostra-se antagônica quando esse mesmo modelo é visto sob o ponto de vista social (MAGNO E SILVA BARBOSA, 2010).

Conforme apontaram Magalhães et al. (2010), sob a perspectiva do empregado a literatura dominante é no sentido de associar à terceirização a precarização das relações de trabalho; a existência de condições adversas de trabalhadores com empregos múltiplos; o pagamento de salários abaixo da média do mercado; o estabelecimento de relações informais de trabalho; dentre outros. Nesse contexto, organizações passaram a contar com três principais tipos de vínculos com seus trabalhadores: o tradicional, com carteira de trabalho assinada e demais garantias legais; o temporário, com objetivo de suprir necessidades extraordinárias, ocasionais ou inesperadas; o decorrente da terceirização (MAGALHÃES, et al. 2010).

Os problemas vividos sob a perspectiva do empregado, contribuem muitas vezes para o comprometimento de produtividade e qualidade nas atividades empresariais. Dentre os fatores que geram o baixo desempenho no uso da

estratégia destaca-se a relação entre os trabalhadores efetivos e terceirizados em condições de trabalho bastante diferenciadas (MAGALHÃES, 2008). Carvalho Neto (2001) aponta que nas empresas subcontratadas os salários, benefícios e condições de trabalho são, geralmente, inferiores aos oferecidos pela empresa Contratante aos seus empregados.

Na mesma linha, Magno e Silva Barbosa (2010) relatam que as precariedades trazidas pelo processo de flexibilização representaram uma desconstituição gradativa da hegemonia do contrato de trabalho por tempo indeterminado, questão que afeta um dos princípios balizadores do Direito do Trabalho, o da Continuidade da Relação de Emprego<sup>2</sup>. Essa quebra da proteção do emprego por prazo indeterminado tornou mais distante do empregado o sentimento de estabilidade, definindo novos conjuntos de trabalhadores caracterizados em três grandes grupos: os proletários estáveis e com garantias; os excluídos do trabalho, condenados ao desemprego e à dependência de programas sociais do governo; e os trabalhadores instáveis, submetidos a vínculos por tempo parcial, temporários, informais e terceirizados (MAGNO e SILVA BARBOSA, 2010).

Magalhães et al. (2010) ressaltam que os trabalhadores terceirizados tendem a ser alvos de tratamento preconceituoso, consequência de uma concepção estereotipada que os qualifica como possuindo baixo conhecimento, pouca qualificação, pouca ética no trabalho e que são inferiores em relação aos trabalhadores das Contratantes. Para Magno e Silva Barbosa (2010), todos esses fatores somam-se ao distanciamento do sentimento de estabilidade para conduzirem a uma inscrição social por meio do trabalho cada vez mais inacessível.

Também na análise do conjunto de trabalhadores envolvidos em um ambiente de terceirização, Figueiredo et al. (2007) descrevem a importância dos coletivos de trabalho que pressupõem regras e leis próprias que ajudam a organizar as relações entre as pessoas, resultando em coesão do grupo que se vê protegido de ameaças externas, além de garantir um maior potencial de cooperação entre seus

---

<sup>2</sup> Nas palavras de Delgado (2002), o Princípio da Continuidade da Relação de Emprego informa "que é de interesse do Direito do Trabalho a permanência do vínculo empregatício, com a integração do trabalhador na estrutura e dinâmica empresariais. Apenas mediante tal permanência e integração é que a ordem justalabalhista poderia cumprir satisfatoriamente o objetivo teleológico do Direito do Trabalho, de assegurar melhores condições, sob a ótica obreira, de pactuação e gerenciamento da força de trabalho em determinada sociedade.

participantes. A instabilidade das relações de emprego e a multiplicidade de vínculos que refletem diversas identidades aos trabalhadores indiretos, desarticulam o coletivo de trabalho e os distanciam ainda mais dos trabalhadores diretos formalmente contratados pelas empresas centrais. Dessa forma, Magno e Silva Barbosa (2010) colocam a terceirização como um dos mais importantes fatores de intensificação do processo de fragmentação da classe trabalhadora, desconstruindo a rede de proteção social que caracterizou o período taylorista-fordista. Com a flexibilização, a hierarquia antes existente, formalmente dentro das fábricas se estabeleceu de maneira informal e velada entre as diferentes classificações do trabalho flexível.

A terceirização à brasileira (BRESCIANI, 1997; FARIA,1994), motivada essencialmente pela redução de custos, tem significado um verdadeiro rebaixamento das condições de trabalho. A difusão dessa terceirização ganha espaço, conforme aponta Lima (2010), quando demonstra como a pulverização da força de trabalho, com uma produção diversificada e espalhada espacialmente, restringe a organização dos trabalhadores e põe em cheque a conquista e defesa dos seus direitos.

De forma geral, as empresas brasileiras têm transferido para terceiras o ônus de boa parte das suas atividades e, principalmente, das suas expectativas em relação a custos, produtividade e qualidade. Sob essa demanda, as Contratadas passam a vivenciar um processo repleto de contradições, uma vez que são pressionadas a produzirem mais, em menos tempo, a um preço cada vez menor e com uma qualidade cada vez maior. No estudo realizado por Almeida e Silva (1999), os autores descreveram como as grandes empresas repassam para organizações menores, subcontratadas, os custos e riscos das inconstâncias do mercado, concluindo ser do empregado terceirizado o ônus desse processo produtivo. Conforme abordaram Borges e Druck (1993), isso constitui um risco ao desempenho satisfatório das empresas, não só em relação à produção, mas, principalmente, em termos de condições de trabalho, saúde e segurança dos trabalhadores.

Leite (1999) ressalta os impactos negativos gerados por essa precarização principalmente nas produções mais complexas. Os conflitos e resultados gerados a partir dessa relação exploratória transformam a estratégia que inicialmente prometia gerar competitividade, em fator de ineficiência do processo produtivo, comprometendo a capacidade de competição das empresas. Na mesma linha,

Almeida e Silva (1999) demonstraram que o foco em diminuição de custos, em curto prazo, pode ser benéfico, entretanto, a longo prazo, o atendimento às exigências quanto à qualidade e a questões técnico-econômicas e jurídicas, pode gerar prejuízos, seja em relação à conformidade do produto/serviço, a questões trabalhistas ou a aspectos do clima interno e das relações de trabalho.

A precarização das relações de trabalho gerada pela forma como diversas empresas implementaram a estratégia de terceirização no Brasil é fortemente combatida pelos movimentos sindicais mais importantes do país. No decorrer dos anos de 2004 a 2007, um grupo de trabalho focado no tema terceirização atuou dentro da CUT (Central Única dos Trabalhadores) debatendo quais deveriam ser as estratégias da central sindical no enfrentamento da questão. O resultado desse trabalho, associado às notícias publicadas pela Força Sindical em sua página na internet e os documentos formulados por essas representações sindicais, revelam que o objetivo de ambas está bem próximo: garantir aos trabalhadores terceirizados as mesmas condições de trabalho dos “estáveis” (MARCELINO, 2007).

Em 2009 (reeditada em 2010) a CUT publicou uma cartilha na qual a entidade faz duras críticas à terceirização e se coloca expressamente contrária ao uso da estratégia. Contudo, o documento é claro em demonstrar que no entendimento da Central Sindical a terceirização tem como únicos objetivos “promover a piora nos salários, nos benefícios, nas condições de trabalho e intensificar a jornada e o ritmo de trabalho, com reflexos negativos sobre o emprego e a saúde dos trabalhadores” (CUT, 2010, p. 11).

Conforme argumenta Queiroz (1998) terceirizar não é difícil, mas nem sempre é fácil garantir a eficiência em serviços delegados a terceiros. Na maioria das vezes, é necessário agir como parceiro e isso requer esforço do Contratante e tempo de adaptação do contratado. Esses desafios enfrentados por redes de empresas que trilham pelo caminho voltado para a parceria serão abordados no próximo tópico.

### **2.1.2. A Terceirização como uma relação de reciprocidade: Realidades e Desafios**

Para Rezende (1997), a terceirização, quando implementada dentro de critérios consistentes, traz diversos resultados positivos, como a melhoria da competitividade, o aumento do lucro, uma grande ampliação da flexibilidade técnica e econômica, redução da burocracia e “possibilidade concreta de estabelecimento de parcerias (fator cada vez mais importante no contexto de uma administração eficiente)” (REZENDE, 1997).

Apesar da forma predatória como a terceirização ocorreu em grande parte das empresas brasileiras, existem exemplos positivos, voltados para a construção de uma relação de parceria. Um desses exemplos é o caso da Riocell, empresa de celulose do Rio Grande do Sul, abordado por Druck (1999), quando em 1986, de forma pioneira no Brasil, a empresa adotou a terceirização como estratégia, motivada pela oportunidade de concentrar-se na sua competência principal, terceirizando atividades-meio. A Riocell propiciou a criação de novas micro e pequenas empresas, gerando diversas oportunidades de emprego.

Outros exemplos são trazidos por Rachid et al. (2001) que, sem ignorar as dificuldades do relacionamento entre as empresas no contexto da terceirização, concluíram que a ligação das pequenas e médias empresas fornecedoras com as grandes empresas clientes, em especial com as pertencentes à indústria automobilística, tem resultado num processo de qualificação dos fornecedores que passam a ter acesso a informações sobre as práticas mais atuais de gestão. A busca por uma terceirização que promova ganhos mútuos, passa pela capacitação das empresas envolvidas no processo. Para Fernandes (2003), preparar as organizações e os líderes para uma melhor gestão dos múltiplos vínculos de trabalho, reduzindo os efeitos negativos da flexibilização, passa a ser um dos grandes desafios da gestão.

As ameaças presentes no contexto organizacional e vivenciadas pelas empresas no decorrer do processo de reestruturação produtiva submeteu o relacionamento entre comprador e fornecedor a uma lógica de integração que vai

além da troca física de bens e avança sobre o campo do conhecimento, informação, P&D, dentre outros (MARCHALEK, REBELATO e RODRIGUES, 2007).

Segundo Izquierdo e Cillán (2004), para a obtenção de êxito na flexibilidade pretendida, diante de todos os desafios já apontados, que tornam o ambiente complexo e imprevisível, faz-se necessário altos níveis de cooperação, planejamento em conjunto, e adaptação mútua à necessidade dos parceiros. A troca de informações entre empresas parceiras deve contemplar questões técnicas e estratégicas, facilitando a tomada de decisões, o planejamento compartilhado, a solução conjunta de problemas, reduzindo as incertezas e aumentando o controle. A comunicação aberta entre as empresas contribui para o desenvolvimento do relacionamento, fortalece os laços de confiança que associada ao comprometimento embasam os relacionamentos cooperativos (MARCHALEK et al. 2007).

Leite (1998) aponta em seus estudos que nos países centrais a forma das empresas do setor automotivo se relacionarem geram resultados positivos para as empresas fornecedoras. Esse relacionamento se expressa justamente através da cooperação e confiança, ingredientes de uma relação de parceria, e na difusão de métodos e tecnologias ao longo da cadeia produtiva. Consequentemente, conforme comenta a autora, essa relação reflete positivamente no trabalho, na medida em que os fornecedores passam a contar com maior conteúdo tecnológico, com uma difusão da qualificação por sua mão de obra que, dessa forma, começa a ser estabilizada e melhor remunerada. Nesse sentido Useem e Harder (2000) apontam que a relação estabelecida como uma parceria duradoura rende resultados positivos para ambos os lados.

O desenvolvimento das empresas Contratadas através de uma relação de reciprocidade com a empresa Contratante é uma questão de responsabilidade pelo resultado. Segundo Fernandes (2003, p.37), “quanto mais as atividades terceirizadas estiverem ligadas ao *core business* da empresa, mais essas devem estabelecer relações de parceria de modo a garantir a qualidade dos resultados.” Dessa forma, a empresa Contratante passa a gerir, ou pelo menos influenciar a gestão além das suas próprias fronteiras. Conforme revela a autora, a empresa deixa de se relacionar apenas com o universo que vê e controla, é levada a se relacionar com o que nem sempre é claramente percebido e diretamente controlável.

Almeida e Silva (1999), revelam que a relação de parceria se configura por meio de algumas características como:

- a co-responsabilidade da empresa Contratante e das Contratadas quanto ao resultado final, determinando um esforço comum no aprimoramento e qualidade das atividades desenvolvidas;
- a gestão cooperada, troca de tecnologia e *know-how*;
- a terceira se constitui como responsável pelas atividades executadas, em um compromisso direto com a Contratante;
- o planejamento conjunto entre as organizações para integração das decisões sobre as atividades a serem desenvolvidas;
- a relação a longo prazo entre as empresas;
- a construção de controles operacionais recíprocos e que reflitam vontades mútuas, permitindo a construção de um sistema eficiente e otimizado.

Para Giosa (1999) a parceria é a migração do fornecedor de uma posição tradicional para a de um verdadeiro sócio do negócio da Contratante, em uma relação pautada pela confiança plena.

Albuquerque (1987) coloca que as exigências da Contratante junto à Contratada passam por uma maior qualificação dos indivíduos quanto à formação e conhecimentos específicos que serão necessários para o desenvolvimento conjunto das atividades desempenhadas na relação de parceria e que nem sempre são cumpridas, pois a Contratada, geralmente, não investe por si mesma na formação de seu corpo técnico. O vínculo formado entre a Contratante e suas terceiras deve possibilitar o desenvolvimento conjunto e cooperativo de novos projetos, além do aperfeiçoamento de atividades já exercidas pelas Contratadas, por meio do compartilhamento do *know how* das equipes, das instalações e equipamentos e até mesmo do patrocínio de projetos de desenvolvimento pela empresa Contratante. (AMATO NETO, 1995).

A parceria é uma das principais formas utilizadas por pequenas e médias empresas para ocuparem espaço na economia, firmando relações com grandes empresas. O laço com as grandes organizações pode se concretizar atuando como fornecedoras, subcontratadas, revendedoras, autorizadas para prestar assistência técnica, franquizadas ou como licenciadas (RACHID et al. 2001). Souza (1993) complementa apontando que a partir da reestruturação das grandes empresas, muitas das atividades terceirizadas representam uma oportunidade para pequenas empresas estabelecerem ou intensificarem a relação com as empresas centrais.

Contudo, para Silva Júnior (1995) a cooperação entre as empresas parceiras deve levar em consideração o compartilhamento de risco, custo e recompensas sem possibilidade de controle total e com um alto grau de exclusividade.

Nesse contexto, destaca-se o papel da empresa Contratante como maior responsável pela qualidade na implementação do processo de flexibilização. O desenvolvimento interno e externo no sentido de garantir um melhor aproveitamento da terceirização é condição para o sucesso da estratégia. Rachid et al. (2001) registraram que, influenciadas por práticas comuns na indústria japonesa, as grandes empresas brasileiras têm mudado a forma de se relacionar com os seus fornecedores, tornando as relações mais estáveis, com maior nível de confiança e de troca de informações. Além disso, ampliaram o leque de exigências que passaram a se concentrar não apenas no preço, mas na qualidade e capacidade de projeto.

A pesquisa realizada por Rachid et al. (2001), constatou também que quanto maior o número de grandes clientes de uma empresa terceira, maior a sua capacidade de conversão do conhecimento adquirido nessas relações em resultados positivos, demonstrando a relevância do papel da empresa Contratante como condutora do processo de desenvolvimento das suas terceiras.

Contudo, apesar dos promissores benefícios, “imaginar que o processo de parceria e aliança estratégica seja despido de conflitos é uma atitude ingênua” (REZENDE, 1997, p.15).

Amadeo (1996) descreve como a competitividade das empresas Contratantes pode ser abalada pela incapacidade das empresas Contratadas se atualizarem em relação às mudanças técnicas, devido ao baixo investimento nos seus recursos humanos e pelo alto grau de instabilidade das relações de trabalho.

Albuquerque (1987) aponta que o atendimento pela Contratada às exigências da Contratante passa por uma maior qualificação dos indivíduos quanto à formação e conhecimentos específicos, necessária para o desenvolvimento conjunto das atividades na relação de parceria, e que nem sempre são cumpridas pelo fato da Contratada, geralmente, não investir na formação de seu corpo técnico.

Em estudo realizado com as 18 maiores empresas de confecção da cidade de Goiânia/GO, sobre o comportamento dessas organizações diante do processo de terceirização, ficou constatado que um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas contratantes concentra-se na manutenção e otimização da qualidade do

serviço terceirizado, sendo a qualificação e capacitação dos terceiros o segundo maior problema constatado pela pesquisa (GONZAGA. e CARVALHO JUNIOR, 2007).

Em pesquisa realizada por Sarsur et al (2002), a questão identificada como o maior desafio para as empresas Contratantes é contar com uma equipe de terceiros qualificada.

Conforme constatado por Almeida e Silva (1999), as expectativas das empresas Contratantes em se concentrarem em sua competência principal não se consolidam quando se deparam com o despreparo das terceiras em atender os propósitos de qualidade e eficiência produtiva esperados.

Segundo pesquisa realizada por Coopers e Lybrand (1992), os maiores problemas detectados no processo de terceirização se relacionam à falta de adaptação à cultura da empresa cliente, à falta de padrão de qualidade e à dificuldade em encontrar fornecedor tecnicamente habilitado. Nessa linha, Borges e Druck (1993) ressaltam que a falta de terceiros qualificados e habilitados para cumprirem as normas Contratadas tem levado a resultados negativos, ao ponto de muitas empresas interromperem e até reverterem o processo de terceirização.

Leite e Posthuma (1996), concluem que o processo de reestruturação produtiva da indústria brasileira tem provocado uma conscientização geral da sociedade a respeito da necessidade de investimento na melhoria da qualidade dos recursos humanos.

Dessa forma, o enfrentamento dos maiores desafios impostos pelo ambiente da terceirização, seja na superação e distanciamento da precarização das relações de trabalho, seja no desenvolvimento e capacitação dos terceirizados, implica numa mudança das organizações que devem passar a servir às pessoas em suas necessidades (Almeida, Teixeira e Martinelli, 1993). Diante dessa percepção, a Gestão de Pessoas passa a se relacionar de forma estratégica com o ambiente da terceirização tomando para si parte do desafio de gerar resultado a partir das relações entre as organizações e entre elas e os seus colaboradores.

### **2.1.3. Gestão de Pessoas e o Desafio da Terceirização**

As novas configurações organizacionais e a flexibilização das relações de trabalho fizeram com que a gestão de pessoas adquirisse maior complexidade, representando um grande desafio para as empresas (SILVA et al., 2001). Nesse sentido, o papel estratégico a ser desempenhado pela gestão de pessoas passa a ser o de repensar as atividades próprias da área de RH em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas (LACOMBE E TONELLI, 2001).

Quanto mais os negócios se sofisticam e se reconfiguram em quaisquer de suas dimensões – tecnologia, mercado, expansão, abrangência, etc. – mais seu sucesso fica dependente de uma estratégia de gestão de pessoas que assegure um padrão de comportamento coerente com esses negócios (FISCHER, 1998). Nesse sentido, conforme apontou Fernandes (2003), o modelo burocrático de gestão de pessoas, orientado para o controle, voltou-se para um modelo mais flexível, capaz de responder a situações complexas, instáveis e inesperadas. Essas situações requerem o manejo concomitante de múltiplas contingências que elevam o desafio imposto aos gestores para que os benefícios da flexibilização dos contratos de trabalho sejam sustentáveis.

Todavia, Salerno (2003) aponta que a disseminação das mudanças propostas a partir do processo de reestruturação produtiva enfrentou obstáculos decorrentes de particularidades das relações de trabalho no Brasil. Dentre elas, destaca-se a resistência das chamadas chefias intermediárias quanto à introdução de programas de qualidade e de mudanças organizacionais diversas, o que qualifica o perfil historicamente autoritário dos gestores brasileiros. Segundo o autor, atualmente, o autoritarismo das chefias é conflitante com as políticas de maior participação e autonomia dos trabalhadores diretos, sobretudo nas empresas líderes de seus setores.

Outro grande problema a ser enfrentado é a discrepância de tratamento entre *core workers* e terceirizados, constatada por diversos autores que demonstraram o seu impacto negativo no trabalho das equipes formadas por diferentes vínculos

contratuais e, sobretudo, a precarização das relações de trabalho dela decorrente (FERNANDES, 2003; CARVALHO NETO, 2001; ANTUNES, 1997; BRESCIANI, 1997; COSTA, 1994; DEDECCA, 1996; SARSUR et al., (2002).

Ainda que se possa visualizar os termos empregados e terceiros como extremos, muitas vezes em posições opostas, a verdade é que algo continua unindo esses dois conceitos: a empresa para qual trabalham (OLIVEIRA, 1994). Além disso, o empregado terceiro, apesar de estar submetido a diferentes condições de trabalho, apresenta como ser humano as mesmas necessidades e anseios do empregado da empresa Contratante (PINTO, QUELHAS, 2008).

Essa diferença de tratamento não leva a resultados positivos e se choca com o atual momento vivido pela gestão de pessoas no que se refere à valorização do elemento humano e à primazia de estratégias de médio e longo prazos como meios para se atingir resultados positivos. Para Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), a organização deve se adaptar ao ambiente presente e futuro, passando a servir as pessoas naquilo que necessitam.

Figueiredo *et al.* (2007) revelam que, em regra, os efetivos possuem remuneração bem superior aos terceiros, ressaltando-se casos em que em função de alguns terceirizados possuem uma elevada qualificação para a execução de tarefas altamente especializadas. Esse grupo de terceiros altamente especializados são valorizados pelo mercado e acabam por constituir o que se denomina de “aristocracia terceirizada” (FIGUEIREDO, et al. 2007).

Sobre a questão da qualificação, Magalhães et al. (2011) informam que o tema é alheio aos contratos de prestação de serviços que se restringem, em regra, ao objeto do contrato, ao seu valor, aos seus prazos, às formas de controle e às obrigações das partes envolvidas. Dessa forma, a responsabilidade de conduzir os processos de qualificação e comprometimento dos trabalhadores recai ainda mais sobre os gestores.

Para Magno e Silva Barbosa (2010), a flexibilização do trabalho tem como fundamentos os princípios da responsabilidade, qualificação e participação dos trabalhadores, de forma a estabelecer um modelo de cooperação baseado em um novo trabalhador coletivo, diferente daquele que caracterizou o período fordista. Ao contrário desse período, em que a organização era norteadada pela rigidez dos postos de trabalho, a mobilidade e versatilidade dos trabalhadores e o alto nível de

qualificação e independência, caracterizam a exigência pela polivalência existente no atual momento.

Os resultados da pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005) indicam que, para enfrentar o desafio da qualificação dos trabalhadores das Contratadas, as empresas analisadas têm investido na definição de critérios, políticas e regras para orientarem a gestão do contrato de terceiros. A Contratante também passa a orientar os processos de seleção dos terceirizados por meio da contratação e negociação de metas e pelo acompanhamento e avaliação do desempenho. Os autores ainda identificaram que a integração dos terceiros aos processos de treinamento e desenvolvimento da Contratante representa uma das práticas mais utilizadas pelos gestores para lidar com a questão da capacitação de trabalhadores terceiros (FERNANDES e CARVALHO NETO, 2005).

Além das práticas voltadas para o treinamento e desenvolvimento, a avaliação de metas, supervisão e feedback se apresentam como medidas adotadas pelos gestores participantes da pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005) com vistas a garantir a melhoria dos serviços. Além disso, o estabelecimento de processos estruturados de certificação para as empresas terceirizadas e o envolvimento dos terceiros no planejamento de trabalho e na troca de experiências também foram identificadas como sendo estratégias aplicadas no sentido de romper os obstáculos do ambiente da terceirização.

Em relação ao comprometimento dos empregados das Contratadas, a interação com esses colaboradores, o estabelecimento de relacionamentos de confiança, compartilhamento de aprendizagem e o oferecimento de premiações financeiras, além da possibilidade de contratação são medidas adotadas pelos gestores das Contratantes. Ainda em análise do estudo de Fernandes e Carvalho Neto (2005), alguns gestores apontaram como práticas para a busca do comprometimento do empregado da Contratada, a garantia de uma remuneração justa.

O ambiente empresarial está cada vez mais rigoroso e exige que as empresas se adaptem às necessidades das pessoas de forma integrada, considerando inclusive seus fornecedores (ALMEIDA, TEIXEIRA E MARTINELLI, 1993). Lisboa (2008) aponta que é fundamental que as políticas e práticas envolvendo a gestão de pessoas estejam alinhadas às mudanças ocorridas no contexto organizacional e que contemplem também o trabalhador terceirizado.

Contudo, o despreparo das empresas em lidar com as pessoas envolvidas no contexto produtivo do negócio, independente do vínculo contratual, é notório, conforme constata a pesquisa de Fernandes (2003). Conforme analisa a autora, aspectos relacionados à valorização, comprometimento, cooperação, aprendizagem e confiança envolvendo a gestão de pessoas em múltiplos vínculos contratuais ainda encontram-se submetidos a um segundo plano. No mesmo sentido, Leite (1994) ressalta que as estratégias de gestão de pessoas adotadas pelas empresas têm um caráter limitado e apenas reativo. Para Rezende (1997), o gerenciamento do relacionamento com os fornecedores é uma das principais dificuldades para o sucesso das terceirizações no Brasil.

Apesar do quadro desafiador, persiste a necessidade de desenvolvimento de vários tipos de relações colaborativas entre as empresas, ampliando as suas fronteiras, construindo sistemas que coexistam com novas culturas e orientem as pessoas para a criação e manutenção constante de vantagens competitivas, criando valores com baixo custo, alta qualidade, tempos reduzidos, programas flexíveis e contrapondo a cada vez mais escassa disponibilidade de recursos (CARDOSO E MARRAS, 2010).

Outro ingrediente importante dentre os desafios da gestão de pessoas no contexto da terceirização relaciona-se à empregabilidade dos trabalhadores. Associado a esse fator, Magalhães et al. (2010) também ressaltam a desigualdade de oportunidades de treinamento e desenvolvimentos existente entre os empregados das Contratantes e os trabalhadores das Contratadas, acentuando ser a qualificação profissional um importante fator de definição da empregabilidade do trabalhador terceiro.

Diante desse desafio e da necessidade das empresas aperfeiçoarem a sua capacidade competitiva para enfrentar o mercado globalizado, a gestão de recursos humanos tem passado por grandes transformações (LACOMBE E TONELLI, 2001). Dutra (2011) informa que as relações de trabalho tendem a se tornarem mais complexas, tanto por conta da transformação das expectativas e necessidades das organizações e das pessoas, quanto pela entrada de intermediários na relação entre as pessoas e a empresa. As empresas necessitarão preocupar-se com todas as pessoas com as quais mantiverem relação de trabalho, independente de qual seja a forma de contratação legal. (DUTRA, 2011).

Na mesma linha, Magalhães et al. (2010), informam que com o crescimento da implementação da estratégia de terceirização no Brasil, os gestores têm enfrentado o desafio de lidar com a multiplicidade de vínculos contratuais e com novas formas de relações de trabalho oriundas da terceirização, implicando na necessidade de utilização de diferentes processos de gestão de pessoas. Para os autores, ainda há um longo caminho a ser percorrido de forma que se tenha práticas de gestão de pessoas realmente eficazes lidar com os desafios trazidos pela terceirização.

Dessa forma, diante de todos os desafios impostos pela terceirização e da necessidade do modelo de gestão de pessoas ultrapassar as fronteiras da empresa Contratante, o presente estudo se propõe a verificar como uma empresa Contratante influencia as suas terceiras em relação aos processos de gestão de pessoas e quais são os resultados gerados. Essa influência será analisada desde a sua origem na empresa Contratante e no decorrer de todo o seu caminho até chegar ao empregado da terceira.

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

#### **3.1. Estratégia e método de pesquisa**

Diferentemente do que ocorre com a pesquisa quantitativa, o método qualitativo parte de questões de interesses amplos que vão definindo à medida em que o estudo se desenvolve, não procurando enumerar ou medir os eventos estudados. Ela envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, buscando compreender os fenômenos na perspectiva dos sujeitos (GODOY, 1995). O ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, o caráter descritivo da pesquisa, a relevância do significado que as pessoas dão às coisas e à vida e o fato dos pesquisadores utilizarem o enfoque indutivo na análise de seus dados caracterizam, segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa. Dessa forma, considerando o objetivo de conhecer e descrever o fenômeno da influência de uma empresa Contratante sobre uma Contratada, no que se refere a práticas de gestão de pessoas, a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos, a pesquisa qualitativa mostra-se plenamente adequada aos objetivos propostos.

Tendo em vista que o cumprimento do objetivo da pesquisa implicará na análise de como essa influência acontece e dos resultados e percepções dela decorrentes, o estudo de caso se mostra como o método mais adequado para a compreensão ampla e detalhada do problema que será abordado. O alcance dos objetivos traçados exigirá um estudo qualitativo, descritivo e aprofundado da relação da empresa Contratante com sua Contratada. De acordo com Yin (2001), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Para o autor, o uso dessa estratégia de pesquisa é recomendável quando as questões apresentadas procuram explicar o “como” ou o

“porquê”; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco está sobre um fenômeno contemporâneo, dentro de algum contexto da vida real.

Yin (2001) contribui com a definição da metodologia a ser utilizada na medida em que conceitua o estudo de caso como sendo uma estratégia de investigação focada na compreensão da dinâmica atual dentro de uma única configuração. Eisenhardt (1989) aponta que os estudos de casos combinam métodos de coleta de dados como arquivos, entrevistas, questionários, observações, dentre outras ferramentas que podem ser usadas para fornecer uma descrição, testar ou gerar uma teoria.

Existem diferentes aplicações para um estudo de caso, mencionadas por Yin (2001), que se relacionam com a pesquisa proposta. A primeira, explicar os vínculos causais em intervenções da vida real que são complexas demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos, vai de encontro com a necessidade de uma análise ampla, descritiva e que alcance aspectos subjetivos do processo de influência da empresa contratante sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas de suas empresas contratadas. A segunda, descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre, aplicação necessária para demonstrar a relevância e os impactos da terceirização sobre as empresas que se servem dessa estratégia. E a terceira aplicação, explorar situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados, aplicação possível à pesquisa proposta uma vez que os resultados a serem obtidos não possuem limites claros e previsíveis.

A influência da empresa Contratante sobre a Contratada é o fenômeno real que se pretende conhecer. A pesquisa buscará conhecer, a partir de entrevistas e análise de documentos, os motivos que levam a Contratante a influenciar as práticas de gestão de pessoas de uma Contratada, quais as práticas influenciadas, os meios e estratégias utilizados para esse fim além das percepções dos envolvidos no processo e os resultados obtidos. Por todo o exposto, os objetivos traçados para este trabalho alinham-se às definições de Yin (2001) e Eisenhardt (1989) acerca do estudo de caso.

### 3.2. Unidades Empíricas de Análise

Para cumprir com os objetivos traçados, foram determinados os seguintes critérios para a escolha das unidades empíricas de análise:

- As empresas selecionadas, Contratante<sup>3</sup> e Contratada, deveriam possuir vínculo contratual há pelo menos um ano, de forma que tenha havido tempo suficiente para a possível formação de um fluxo de influência relevante;
- As empresas selecionadas deveriam estar inseridas no contexto da terceirização, com outras experiências vividas como prestadora ou tomadora de serviços;

Definidos os critérios de seleção das unidades a serem pesquisadas, foram selecionadas duas empresas que atenderam aos critérios estabelecidos, conforme se verifica na descrição a seguir.

Fundada em 1968, a empresa Contratante é uma empresa de capital privado. Ela atua no negócio de cimento, concreto e agregados, estando entre as cinco maiores empresas do setor. A empresa possui um dos maiores parques fabris da América Latina, com 16 unidades de produção de cimento, 27 usinas de concreto e três minas de agregados, com uma capacidade instalada de produção de 16 milhões de toneladas de cimento ao ano.

A Contratante conta com pouco mais de 2.000 empregados próprios em atuação no Brasil e estima-se que suas Contratadas, em conjunto, acumulam um quadro de pessoal de, aproximadamente, 3.000 colaboradores dedicados aos serviços contratados.

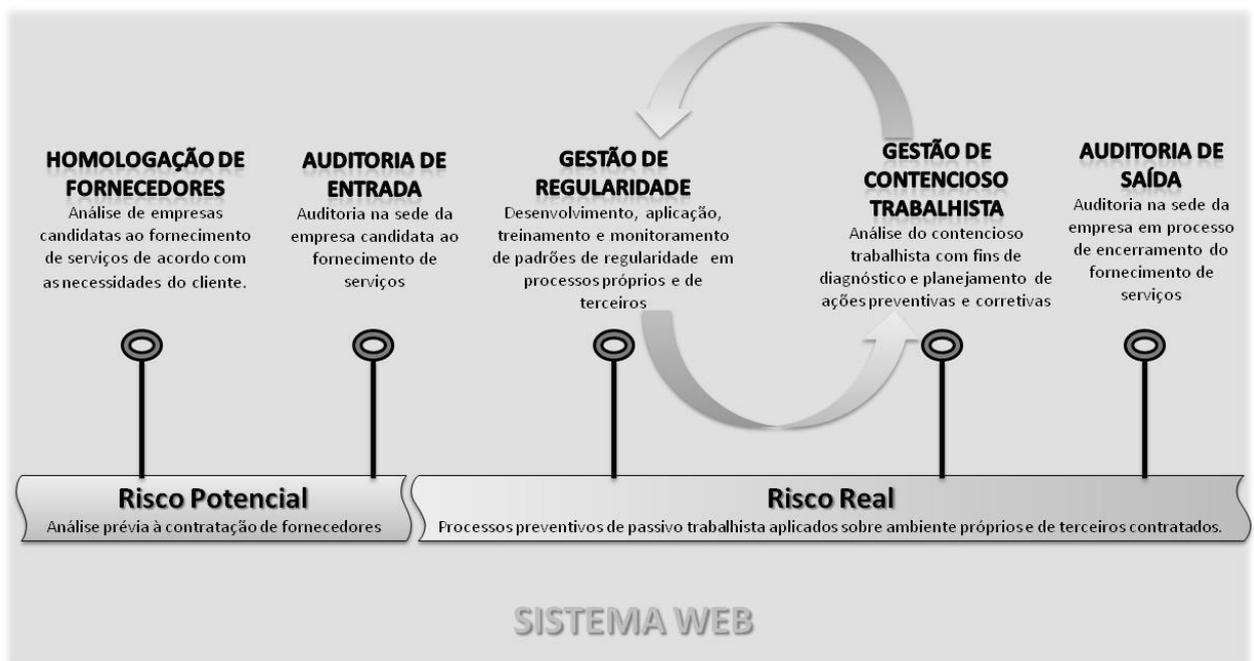
A empresa Contratada, objeto de estudo dessa pesquisa, atua no segmento de manutenção elétrica industrial, está em atividade no mercado desde 1997 e presta serviços à Contratante há, aproximadamente, seis anos. Atualmente, conta com 45 empregados, sendo 18 deles em atuação para o cumprimento das atividades relacionados ao contrato com a Contratante em estudo.

---

<sup>3</sup> Nesta dissertação são utilizados os termos “contratante” ou “tomadora” para a empresa que contrata o serviço de outras empresas. Os termos “contratada” ou “prestadora” são usados quando são feitas referências às empresas terceiras, ou seja, aquelas contratadas para prestar o serviço para a empresa contratante.

Outra empresa que compõe o cenário do fenômeno estudado é uma consultoria à serviço da Contratante, que tem como objetivo contribuir para a gestão dos contratos com vistas a mitigar riscos trabalhistas e operacionais. Em atividade desde 2008, essa empresa está atualmente a serviço de quatro grandes organizações com atuação no Brasil, gerenciando as relações contratuais dessas tomadoras com mais de 400 empresas prestadoras de serviços que, por sua vez, empregam em suas atividades mais de 30.000 empregados. Ressalta-se que o autor desta dissertação é sócio da empresa de consultoria, o que favoreceu o acesso às empresas pesquisadas.

A Figura 1 apresenta o portfólio de serviços prestados pela consultoria no processo de gestão de contratos, desde o momento pré-contratual até o encerramento da relação.



**Figura 1: Serviços prestados pela empresa de consultoria**

**Fonte: [empresa de consultoria], 2012.**

Antes da formação do vínculo contratual entre as empresas, a consultoria oferece os serviços de "homologação" e de "auditoria de entrada", ambos com o objetivo de avaliar o potencial fornecedor com vistas e conhecer e impedir ou gerenciar riscos advindos da relação contratual. Firmado o contrato entre as

empresas, a consultoria oferece os seus principais produtos que são o desenvolvimento e administração de padrões de gestão em redes de fornecedores. Estão compreendidos na gestão desses padrões, diversas análises sobre as empresas prestadoras de serviços, realizadas por meio de auditorias remotas em documentos enviados pelos fornecedores, auditorias nas sedes dessas empresas e também no local da prestação de serviços. Por fim, quando do encerramento do contrato entre as empresas, a consultoria oferece o serviço de "auditoria de saída", que consiste na verificação da regularidade do fornecedor diante das suas obrigações legais relacionadas ao contrato, identificando-se riscos iminentes de passivo trabalhista. No caso em estudo, o serviço prestado pela empresa de consultoria está restrito à homologação de fornecedores e à formatação e gestão do Programa de Excelência da Contratante. No caso específico, a gestão desse programa pela empresa de consultoria não contempla serviços de auditoria, uma vez que estas são realizadas pela própria Contratante em suas contratadas.

### **3.3. Coleta de dados**

Os dados da pesquisa foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas realizadas na fábrica da empresa contratante, com representantes desta empresa e da contratada, e na sede da empresa de consultoria. Também foram coletados dados a partir da análise de documentos obtidos junto à empresa de consultoria.

Diante do vínculo do autor com o ambiente estudado, a partir do seu conhecimento prévio, foi possível considerar a existência de um fluxo de influência entre as empresas que serviu como base para o planejamento da coleta de dados.

Nesse fluxo considerado, a Contratante exerce, a partir dos níveis tático e estratégico, influência direta nas práticas de gestão de pessoas, atuando sobre os níveis estratégico, tático e operacional da empresa Contratada. Reuniões constantes, auditorias periódicas e treinamentos diversos, realizados pela Contratante são alguns dos mecanismos por ela utilizados para influenciar as práticas de gestão de pessoas das contratadas. Além disso, a influência também é

exercida por meio de uma consultoria, contratada para monitorar e orientar as empresas fornecedoras (terceiras) a partir de padrões pré-estabelecidos. Assim, foram entrevistados representantes dos níveis estratégico e tático da Contratante; estratégico, tático e operacional da Contratada; além de um representante da empresa de consultoria que atua na gestão do relacionamento contratual entre as duas empresas.

Conhecidos os sujeitos participantes do fluxo de influências, foram elaborados roteiros para entrevistas semiestruturadas com cada grupo pesquisado. De forma a abranger cada um dos objetivos específicos propostos, foram criados roteiros com a expectativa de possibilitar a livre expressão do entrevistado a partir de perguntas-chave previamente elaboradas, sem impedir, contudo, que novas perguntas surgissem ao longo das entrevistas.

A participação no fenômeno estudado foi condição básica para a escolha dos entrevistados. Assim sendo, a escolha dos entrevistados foi intencional. Exceção foi feita aos integrantes do nível operacional da Contratada, que participaram da pesquisa de acordo com a sua disponibilidade de tempo.

De forma a garantir o anonimato dos entrevistados, os seus nomes, cargos e outras informações que pudessem identificá-los foram omitidos. Além disso, os entrevistados foram codificados conforme apresentado no Quadro 1, sendo preservada a identificação do vínculo de cada um deles.

<b>Especificação</b>	<b>Código</b>	<b>Empresa</b>
Entrevistado 1	CS1	Consultoria
Entrevistado 2	CDA1	Contratada
Entrevistado 3	CDA2	Contratada
Entrevistado 4	CDA3	Contratada
Entrevistado 5	CDA4	Contratada
Entrevistado 6	CDA5	Contratada
Entrevistado 7	CDA6	Contratada
Entrevistado 8	CDA7	Contratada
Entrevistado 9	CDA8	Contratada
Entrevistado 10	CDA9	Contratada
Entrevistado 11	CDA10	Contratada
Entrevistado 12	CDA11	Contratada

Entrevistado 13	CDA12	Contratada
Entrevistado 14	CTE1	Contratante
Entrevistado 15	CTE2	Contratante

**Quadro 1: Codificação dos entrevistados**

**Fonte: Autor**

Ressalta-se que o entrevistado 1 (CS1), não é o autor desta dissertação, mas um colaborador da empresa de consultoria com dedicação exclusiva aos serviços prestados à Contratante.

Além das entrevistas, foram analisados documentos elaborados pela Contratante, em conjunto com a consultoria, destinados à orientação, definição de regras e fiscalização das empresas Contratadas. Os documentos analisados foram os seguintes:

- Manual contendo descrição e regras do relacionamento entre a Contratante e Contratadas;
- Questionário de auditoria utilizado semestralmente pela Contratante para avaliar suas contratadas;
- Questionário utilizado pela Contratante no processo de homologação de fornecedores;
- Arquivo digital contendo a apresentação da empresa de consultoria.

Os contratos mantidos entre as empresas, que poderiam servir como fonte de conhecimento das regras que compõem a relação, não foram disponibilizados pela Contratante. Não obstante, entende-se que, para os objetivos deste estudo, os demais documentos analisados, que resultam da relação contratual, foram capazes de oferecer dados suficientes para o bom entendimento do contexto estudado.

Os dados obtidos, tanto nas entrevistas como na análise de documentos, foram classificados de acordo com o objetivo específico ao qual se referiam. Assim, foi possível descrever o fenômeno estudado a partir da perspectiva de cada um dos entrevistados, e dos instrumentos utilizados pela Contratante para influenciar suas Contratadas nas práticas de gestão de pessoas.

### **3.4 Análise de dados**

Considerando as características da pesquisa e o seu objetivo de compreender o fenômeno da influência da contratante sobre a contratada, a análise das transcrições das entrevistas e dos documentos coletados ocorreu de forma descritiva e qualitativa. Essa qualificação, segundo Godoy (1995), remete a uma análise orientada pela busca do entendimento do fenômeno como um todo, verificando como ele se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias.

Buscou-se desconstruir os textos originais obtidos por meio das transcrições das entrevistas e dos documentos coletados, estratificando-os de acordo com os objetivos específicos da pesquisa. A partir da segmentação dos textos coletados, foi possível aprofundar na análise de cada elemento coletado relacionando-os a cada um dos objetivos específicos orientadores deste trabalho. Dessa forma, foi possível compreender em detalhes o fenômeno estudado, possibilitando que, ao final, fosse realizada uma análise sistêmica dos dados, relacionando-a ao objetivo maior da pesquisa.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Seguindo a metodologia delineada, a análise foi dividida em seis etapas, sendo as cinco primeiras correspondentes aos objetivos específicos a serem alcançados. Nesses tópicos as respostas dos entrevistados e os documentos por eles fornecidos foram estratificados e analisados conforme a metodologia delineada. Ao final de cada tópico foi apresentado um quadro resumo, contendo os pontos mais relevantes das análises. A última etapa contemplou uma análise sistêmica dos dados coletados, em relação ao tema central desta pesquisa.

### 4.1.O processo de influência da Contratante sobre práticas de GP da Contratada.

A partir das entrevistas realizadas com representantes da Contratante, ficou evidente a intenção da empresa de enquadrar as suas contratadas no que os entrevistados chamaram de "modelo de gestão" da Contratante. Apesar da definição desse modelo de gestão não ter sido explorada de maneira objetiva nas entrevistas, a análise dos documentos coletados revela o conteúdo desse padrão aplicado pela Contratante.

Semestralmente, a Contratante realiza uma auditoria nas contratadas para medir a adesão dessas empresas ao seu modelo de gestão. O Quadro 2 apresenta um recorte do questionário utilizado pelos auditores, que demonstra os quesitos que se relacionam, de alguma maneira, com a gestão de pessoas.

PDCA	ATIVIDADE	PERGUNTA
P	Diagnóstico e Preparação dos Trabalhos	A empresa foi homologada em SSMA?
		A empresa foi auditada em requisitos legais dentro da RI 337 e 341?
	Equipe Técnica	A empresa possui estrutura de SSMA?
		A equipe foi treinada nas normas internas da CCC?

		A equipe técnica treinou os colaboradores da empresa nas normas de SSMA?
		A equipe técnica realizou avaliação técnica?
	<b>Procedimentos e Normas</b>	Houve treinamento dos colaboradores na identificação, priorização e registro dos riscos e aspectos?
		Houve treinamento dos colaboradores na identificação, priorização e registro dos riscos e aspectos?
		A empresa utiliza os registros internos da CCC quanto a SSMA?
	<b>Identificação dos Requisitos Legais</b>	A empresa realiza plano de ação para cumprimento dos requisitos legais auditados?
		Foram elaborados Planos de Ação para atendê-los?
	<b>Definição de Objetivos e Metas</b>	A empresa entrega os indicadores os de SSMA definidos pela CCC?
		Foram definidas metas seguindo as diretrizes da Unidade?
		As metas foram divulgadas para todos os colaboradores?
		A empresa possui os desvios e metas preenchidos?
		A empresa tem tido ocorrências na unidade?
		Qual o valor que a empresa obteve no índice global de SSMA?
	<b>Execução dos Planos</b>	Os funcionários conhecem os indicadores da empresa quanto à prestação de serviços na unidade?
		A empresa possui forma de divulgação dos indicadores do mês?
		A empresa possui planos de ações para as tratativas das não conformidades encontradas?
	<b>Treinamento dos Colaboradores</b>	O cronograma de treinamento foi elaborado?
		A empresa participa das reuniões de comitê de SSMA?
		O percentual de participação da equipe nos treinamentos está sendo monitorado?
	<b>Controle de Documentos</b>	A equipe técnica de SSMA tem acesso às normas internas e registros da CCC?
Conhecem os documentos?		
Os registros referenciados nos procedimentos estão disponíveis à equipe nas áreas?		
Os registros estão sendo utilizados e implementados na rotina da equipe?		
Os registros estão sendo arquivados e mantidos em área segura.		
<b>Ferramentas</b>	A empresa pratica a coleta Seletiva dos resíduos? Em todas as áreas?	
	É realizada a Integração dos funcionários? Há lista de presença?	
	É realizado o Diário de Segurança Diariamente com as equipes?	
	Está constituída a Cipa da empresa? Ocorrem as reuniões mensais?	
	Existe Análise Preventiva das Tarefas? Ela é registrada?	
	Existe Análise de Risco das Tarefas? Ela é registrada?	
	Existe o mapa de risco da empresa? Ele se encontra nas áreas?	
	Há o uso sistemático de EPI? As fichas de entrega de EPI estão preenchidas?	
	Estão sendo mensalmente reportadas as anotações de anomalias e incidentes de segurança e meio ambiente?	

		É feito gerenciamento de produtos químicos na Empresa? A Ficha de Informação de Segurança de Produtos Químicos está disponível / acessível para os funcionários?
		Existe permissão para trabalhos especiais (em altura, a quente, confinamento e etc.)?
		São realizadas inspeções de SSMA, de acordo com a periodicidade estabelecida nos objetivos e metas?
		São realizadas Observações Planejadas das Tarefas (Observação de comportamento seguro), de acordo com a periodicidade estabelecida nos objetivos e metas?
C	<b>Atendimento à Emergência</b>	A equipe técnica e os colaboradores conhecem e foram treinados no sistema de atendimento à emergência da unidade?
		A empresa tem conhecimento da existência de simulados na unidade?
	<b>Verificação dos Resultados</b>	A empresa possui os desvios e metas preenchidos
		As ações são feitas no seu prazo?
		As metas estão sendo atingidas?
	<b>Elaboração dos Relatórios de Desvio de Meta</b>	Os RDM são elaborados seguindo os critérios definidos?
Novas ações são incluídas nos Planos de Ação?		
Os colaboradores participam da elaboração dos RDM?		
A	<b>Padronização</b>	As boas práticas são divulgadas?
		A empresa repassa as análises de acidentes ocorridos nas unidades para os colaboradores?
	<b>Conclusão</b>	A gestão da empresa conhece e apoia os objetivos e metas de SSMA?
	<b>Resultado</b>	É realizada semestralmente uma análise crítica da empresa perante o sistema de SSMA da unidade?

**Quadro 2: Recorte dos quesitos da auditoria da Contratante relacionados à gestão de pessoas.**

**Fonte: Material fornecido pela empresa Contratante.**

Nota-se que dos 53 quesitos da auditoria que se relacionam de alguma forma com a gestão de pessoas da contratada, 26 dizem respeito a SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente). Os demais demonstram preocupações da Contratante sobre processos internos da Contratada relacionados à comunicação e feedback, produtividade, qualidade e adequação legal da empresa.

Os documentos apresentados nos Quadros 3 e 4, também contribuem para a descrição do "modelo de gestão" da Contratante. Trata-se de um recorte da ferramenta utilizada no processo de homologação de fornecedores, contendo os quesitos relacionados à gestão de pessoas. O Quadro 3 apresenta uma declaração a ser assinada pela empresa candidata à prestação de serviços acerca de práticas de trabalho infantil, trabalho escravo e assédio moral.

**RESPONSABILIDADE SOCIAL**

	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Declara para todos os fins de direito que não utiliza de trabalho infantil nas atividades diretas e/ou indiretas no fornecimento / prestação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Declara para todos os fins de direito que não utiliza de trabalho escravo nas atividades diretas e/ou indiretas no fornecimento / prestação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Declara para todos os fins de direito que não pratica nenhum de procedimento ou conduta perante seus empregados e prepostos que possa ser considerado como assédio moral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Nota: Marque com um "X" na coluna SIM ou NÃO**

**NOME DA PESSOA QUE ASSINOU A DECLARACAO:**

**CARGO:**

**DATA**

**Quadro 3: Instrumento de homologação de fornecedores. Declaração de responsabilidade social.**

**Fonte: Material fornecido pela empresa Contratante.**

Em análise do Quadro 3, nota-se a preocupação da Contratante com o cerceamento de condições degradantes de trabalho como trabalho escravo, trabalho infantil e assédio moral.

O Quadro 4, por sua vez apresenta os quesitos verificados no processo de homologação que relacionam-se, de alguma maneira com a gestão de pessoas.

<b>QLP</b>
Quantidade total de empregados:
Quantidade de empregados próprios:
Quantidade de empregados em cargos de gerência/supervisão:
Quantidade de empregados nas operações:
Quantidade de empregados na equipe comercial:
Quantidade de empregados em outros departamentos:

<b>Organização</b>
As funções gerenciais estão cobertas por pessoal idôneo?
Existem planos de Capacitação e Desenvolvimento de pessoal?
Tem condições de dar suporte técnico in loco?
<b>Saúde e Segurança do Trabalho</b>
Sua empresa possui Política de Saúde / Segurança?
Os Procedimentos Operacionais são divulgados e disponíveis a todos os Funcionários?
No caso de Afastamento / Fatalidade foi identificada a causa raiz (fator gerador) do acidente?
Há ações de controle para evitar novos acidentes?
As ações foram implementadas e divulgadas?
O fator gerador do acidente está relacionado ao descumprimento de Normas Regulamentadas pelo Ministério do Trabalho?
Sua empresa tem um processo para investigar, analisar, registrar e comunicar os incidentes?
As ações geradas são comunicadas a todos os funcionários?
Os acidentes de trabalho são comunicadas ao INSS através do CAT (Comunicação de Acidente do Trabalho)?
Sua empresa possui Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO)?
Caso sua empresa possua PCMSO, esse foi planejado e implementado com base nos riscos à saúde e nos trabalhadores estão expostos, usando como referência os riscos identificados no Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA)?
Sua empresa realiza os exames médicos (admissionais, periódicos, mudanças de função, retorno ao trabalho e demissionais) ?
Os exames são realizados de acordo com a NR7 (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional)?
A CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) está implantada conforme a NR-5 (uma das Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde no Trabalho) do Ministério do Trabalho?
A CIPA está protocolada na DRT (delegacia Regional do Trabalho)?

Há ata de eleição, instalação, posse e calendário anual de reuniões?
O treinamento para membros da CIPA é realizado antes da posse?
No caso de dispensa, a sua empresa possui pelo menos 1 funcionário treinado na CIPA da empresa?
Todos os EPI's fornecidos possuem C.A. (Certificado de Aprovação) e são adequados aos riscos gerados nas atividades da empresa?
Os empregados são treinados no uso / guarda e higienização adequada?
Existe documentação que comprove o recebimento, pelos empregados, dos EPI's necessários à execução das atividades?
A empresa possui mapa de risco?
Há participação dos empregados na elaboração dos mapas de riscos?
Os mapas de riscos estão atualizados conforme Anexo IV da NR-5 (uma das Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde no Trabalho) do Ministério do Trabalho?

**Quadro 4: Quesitos do processo de homologação relacionados à gestão de pessoas**

**Fonte: Material fornecido pela empresa Contratante.**

No Quadro 4, verifica-se mais uma vez a predominância da preocupação da Contratante sobre o tema Segurança do Trabalho e sobre as práticas de treinamento, desenvolvimento e comunicação da Contratada. Assim, nota-se que aquilo que os representantes da Contratante consideram um “modelo de gestão” ao qual as contratadas devem aderir é um conjunto de valores que orientam o processo de influência.

A partir das entrevistas realizadas foi possível identificar que o interesse de influenciar e direcionar práticas de gestão das Contratadas se traduz em diversas ações da Contratante. O chamado "modelo de gestão" da Contratante (CTE1 e CTE2), é repassado por meio de ações planejadas direcionadas às Contratadas, das quais busca-se adesão às práticas contempladas no modelo.

" E para que o resultado do trabalho seja adequado – do terceiro para a prestação de serviço interna – é necessário que esse terceiro tenha um mínimo de aderência ao modelo de gestão aplicado pela organização maior, que é a tomadora de serviço. " (CTE1)

"o modelo de gestão aplicado já segue uma receita pronta, que o funcionário ou as pessoas que estão aqui dentro precisam se adequar." (CTE1)

O estabelecimento do processo de influência decorre de uma clara política de relacionamento entre a Contratante e as suas Contratadas orientado pelos seus próprios padrões de gestão.

"... a nossa diretoria nos passa que nós temos que preocupar com nossos terceiros. Os terceiros aqui é como se fosse quadro fixo." (CTE2)

"Como dentro da organização você tem responsáveis, [...] quem contratou é o responsável por essa empresa aqui dentro da organização. [...] Então, essa pessoa passa a ser o padrinho dessa empresa e cuidar para que as coisas aconteçam." (CTE1)

A análise dos documentos fornecidos pela Contratante e pela empresa de consultoria retratam bem como o processo de influência é estruturado. Os instrumentos de auditoria e de orientação direcionados às contratadas demonstram harmonia com os dados coletados nas entrevistas, sobretudo no que se refere à ênfase sobre as práticas de treinamento e desenvolvimento, comunicação e feedback, além do conhecimento em rotinas trabalhistas e de segurança do trabalho. Esse alinhamento ficará claro na medida em que os dados forem apresentados e analisados.

"a empresa está focada em preparar o seu corpo de gestão para que esse sistema rode de forma maior, e você tem pessoas por trás dele que fazem auditoria e conferência desse sistema." (CTE1)

"Todas as empresas que são cadastradas, elas têm todo um programa para ser preenchido e, ao mesmo tempo, ser cumprido." (CTE2)

"As empresas que adentram a fábrica passam por um trabalho de integração, onde são mostradas e divulgadas toda a prática que a empresa prega aqui com relação a pessoas, gestão de pessoas, e também de segurança. (CTE2)"

Outro ingrediente importante do processo de influência sobre práticas de gestão de pessoas da Contratada é a clara política da Contratante de estabelecer vínculos de longo prazo com os seus fornecedores, garantindo a continuidade do processo. O desejo pela continuidade da relação pôde ser constatado nas palavras dos gestores da Contratante e também é claramente divulgado nos materiais corporativos da empresa, no que se refere ao relacionamento com fornecedores.

"Além disso, a empresa também adota o seguinte sistema: nós aqui da empresa, como gestores, a gente já tem um conhecimento de estar trabalhando com algumas empresas que já prestam serviços internamente. Então nós já conhecemos o corpo dessa empresa, então fica mais fácil contratar dessa forma. E a empresa adota também o seguinte requisito: não se faz nenhuma licitação aqui se não tiver 3 cotações. E essas 3 cotações sempre partem das empresas que a gente tem mais confiança, que já trabalham e a gente tem segurança já com elas aqui dentro." (CTE2)

"As parcerias com nossos fornecedores são de longo prazo como forma de garantir a continuidade das nossas operações com a garantia de fornecimento e da prestação dos serviços estratégicos." (Divulgado no site da Contratante)

Na parte que cabe à consultoria desenvolver e estabelecer o processo de orientação, monitoramento e, conseqüentemente, de influência sobre as Contratadas, o consultor foi claro ao dizer que sua constituição decorre da associação do conhecimento da empresa de consultoria e da necessidade e especificidades da empresa Contratante.

"A gente disponibiliza o nosso know how, mas traçamos os padrões respeitando a cultura e as necessidades específicas do cliente. Então a gente constrói o processo junto com o cliente. Na [empresa contratante], por exemplo, existe um apelo muito forte para questões de segurança do trabalho. Assim, damos uma ênfase ainda maior nos aspectos que envolvem esse assunto." (CS1)

Para a Contratada, a influência da Contratante surge no nascimento da relação contratual, e prossegue com as exigências e convívio cotidianos. O contrato firmado entre as empresas parte, em regra, de um modelo padrão elaborado pela Contratante, no qual estão contempladas exigências relacionadas à regularidade trabalhista e fiscal da Contratada, à obediência a normas de segurança do trabalho, além de cláusulas genéricas assecuratórias de patamares mínimos de qualidade. As rotinas produtivas da Contratante são repletas de atividades que envolvem os empregados da contratada nas premissas ditadas pelo "modelo de gestão" da Contratante. Reuniões, treinamentos, além de uma vasta comunicação visual envolvem todos os empregados, próprios e terceiros, em um ambiente de muita informação sobre as questões de interesse da Contratante.

"São várias as exigências no dia a dia e também no contrato, enfim, na prestação de serviços em geral, que fazem com que a gente siga várias orientações da [empresa contratante]" (CDA1)

"A gente vê muito cartaz de atividades e coisas que eles fazem para eles lá e acaba copiando. Nos murais da empresa, você sempre vai ver alguma coisa legal, alguma orientação, atividades que a gente tenta replicar aqui. A gente faz aniversariante do mês, passa dicas de saúde, faz o jornalzinho do empregado, e tudo que a gente acha legal fazer a gente faz." (CDA1)

"São passadas por meio de palestras, reuniões que são por mês, para o pessoal da elétrica, e orienta os Técnicos de Segurança e Supervisores, para sempre estar orientando a gente." (CDA10)

Conforme demonstrado, a influência exercida pela Contratante sobre práticas de gestão de pessoas da Contratada é claramente percebida por todos os participantes do processo.

O Quadro 5 apresenta uma síntese da análise dos dados coletados nas entrevistas e documentos, relacionados à estruturação do processo de influência da Contratante sobre a Contratada.

Objetivo Específico	Síntese da Análise das Entrevistas e Documentos
Identificar se a influência da Contratante sobre as práticas de gestão de pessoas da Contratada é um processo claramente estabelecido	A influência da Contratante é um processo racional e estruturado.
	A influência decorre de uma política da Contratante que orienta que as Contratadas devem aderir a seu "modelo de gestão" (CTE1).
	O processo de influência conta com o auxílio de uma empresa de consultoria que define em conjunto com a Contratante, regras e procedimentos dispostos às contratadas.
	O processo de influência sobre as Contratadas alinha-se a perspectivas da Contratante de formar vínculos contratuais de longo prazo e de absorver mão de obra das Contratadas no seu quadro de empregados próprios.
	A influência nasce das exigências pré-contratuais, em processo de homologação de fornecedores, e persiste no decorrer de toda a relação entre a Contratante e Contratadas.
	A influência da Contratante em práticas de gestão de pessoas da Contratada é percebida por todos os sujeitos participantes do fenômeno.

**Quadro 5: Síntese da análise dos dados relacionados ao 1º objetivo específico**

**Fonte: dados da pesquisa**

#### **4.2. Como a Contratante exerce influência sobre as práticas de gestão de pessoas da Contratada.**

Os meios utilizados pela Contratante para o exercício da influência sobre as práticas de gestão de pessoas da Contratada foram identificados nas entrevistas e exemplificados por meio de documentos. Nas palavras dos representantes da Contratante, o primeiro momento em que a influência se estabelece é no processo de homologação de fornecedores (QUADROS 3 e 4), onde as empresas são avaliadas sob diversos aspectos, dentre os quais encontram-se práticas de gestão de pessoas.

"A primeira é o processo quando ela chega para prestar serviço. Então ela passa por uma avaliação, por uma certificação, ela passa por um processo de homologação, depois ela passa a ser monitorada." (CTE1)

"Não a empresa tem todo um programa também por trás, que começa desde o suprimento, para estar verificando toda a empresa, o perfil da empresa Contratada. Desde a sua rentabilidade, desde o quadro de pessoas, fixo e contratados temporários. Então ela tem todo um primeiro apanhado, ela vê o perfil dessa empresa antes de contratar." (CTE2)

"Ou seja, não se contrata uma empresa aqui sem conhecer o perfil, sem saber a origem, sem saber aonde ela trabalhou, quais foram os trabalhos que ela já prestou em outras unidades." (CTE2)

Aprovada no processo de homologação e inserida no quadro de fornecedores da empresa Contratante, a Contratada passará a ser orientada a partir de padrões previamente definidos, baseados no ordenamento jurídico-trabalhista e no "modelo de gestão" estabelecido pela Contratante. As falas dos representantes da Contratante demonstram a ênfase dada aos processos de monitoramento e orientação, visando o enquadramento da Contratada aos padrões definidos.

"Uma vez aqui dentro, nós começamos a monitorar essa empresa e dar suporte para que ela faça o seu processo dentro do sistema de gestão – segurança, saúde, meio ambiente, qualidade, produção." (CTE1)

"Eu acho que cada vez mais a organização tem que investir muito em monitoramento, acompanhamento e condição para que essa empresa se desempenhe, possa crescer" (CTE1)

"E o que eu vou fazer para que ela tenha isso na veia, no sangue dos seus profissionais? Monitorar, acompanhar e auditar, e dar suporte, para que ela melhore o seu desempenho interno . Por isso que ela foi envolvida e sempre será envolvida."(CTE1)

"A ideia é sempre a gente estar orientando e fazendo com que essa prática seja efetiva no dia a dia". (CTE2)

As orientações são passadas pela Contratante diretamente para o nível operacional da Contratada ou para representantes dos níveis tático e estratégico que cuidam de repassar aos demais empregados. Diante disso, faz-se necessário esclarecer que o contato direto da Contratante com operários da contratada é inevitável e não é capaz de estabelecer, por si só, uma relação de subordinação.<sup>4</sup> Reservado o viés de controle e monitoramento para o trato corporativo entre Contratante e Contratada, pautado pela relação contratual existente, o diálogo meramente informativo mantido com os empregados da Contratada não se associa à subordinação, importante elemento componente da relação de emprego. Contudo, essa distinção exige sensibilidade e habilidade por parte da Contratante.

"O tempo todo tem alguém da empresa e os técnicos de segurança da Contratante orientando a gente."

"Diálogo Diário de Segurança. Também tem, sexta-feira, reunião de comunicações, lá embaixo, no auditório, eles passam também. Os seguranças da [empresa contratante], junto com os parceiros também, faz sempre inspeção de segurança nas áreas. Está sempre fazendo vídeo, mostrando também. Aqui eles focam muito a segurança do funcionário."(CDA7)

As reuniões entre representantes das empresas são diárias e tratam de temas operacionais, comportamentais e, sobretudo de segurança do trabalho. Os fóruns e comitês de área reúnem-se semanalmente e tratam dos temas mais críticos de acordo com especificidades do momento e da área. Apesar das especificidades, essas reuniões não se distanciam das prioridades definidas no "modelo de gestão".

---

<sup>4</sup> O elemento da subordinação é um dos cinco concomitantemente necessários à formação do vínculo empregatício. Os demais são a onerosidade, trabalho por pessoa física, pessoalidade e não eventualidade. Segundo Godinho (2002), o elemento da subordinação é o que ganha maior proeminência na conformação do tipo legal da relação empregatícia. A subordinação deriva-se do contrato de trabalho em que o empregado compromete-se a acolher o poder de direção do empregador. Apesar do sensível limite existente entre as relações de direção entre a Contratada e os seus empregados, e de orientação entre a Contratante e os empregados da Contratada, esta última por si só não é capaz de constituir o elemento da subordinação.

"... na hora que ela começa a prestar serviço, ela passa a participar dos fóruns internos. Existem comitês de áreas e ela passa a ter representante nesse comitê. Então, se ela está prestando serviço para a área X, nessa área X ela passa a participar do comitê de saúde, segurança, meio ambiente para aquela área. E naquele fórum é discutido o sistema de gestão e qual é a aderência daquela empresa..." (CTE1)

"E a gente tem fóruns comuns, onde participam todas as empresas terceiras. No mínimo uma vez por semana se faz uma reunião. E lá nesse comitê você passa todas as práticas de segurança."(CTE1)

"Eles têm reuniões aqui também que são até DDS mesmo, que acontece aqui no auditório. São terça e sexta feira. Que comunica também sobre segurança, melhorias, todas essas coisas também. É aqui no auditório." (CDA3)

"São passadas por meio de palestras, reuniões que são por mês, para o pessoal da elétrica, e orienta os Técnicos de Segurança e Supervisores, para sempre estar orientando a gente." (CDA10)

"Com o pessoal da fábrica são mensais. Mas da [empresa contratada] mesmo, todo dia a gente tem essa reunião."(CDA10)

Vale ressaltar que as menções ao “modelo de gestão” feitas pelos representantes da Contratante incorporam o modelo como sendo próprio e internalizado pela própria Contratante. Assim, em nenhum momento percebe-se que os fundamentos desse modelo destinam-se exclusivamente a atender necessidades das contratadas. A expectativa de se criar um ambiente único e imbuído dos valores relacionados à SSMA, qualidade e produtividade, promove o compartilhamento das ferramentas do processo de influência entre empregados de ambos os lados.

“Não há diferença nenhuma, são as mesmas ferramentas. Ou seja, o que é aplicado na [empresa contratante], os terceiros também aplicam. E eles participam juntamente com os comitês na [empresa contratante], são todos juntos, não tem diferença de um comitê separado e o outro. Cada área tem o seu comitê, onde todos os terceiros participam juntamente.”(CTE2)

"Reuniões. Sempre a gente tem reunião de terceiros, junto com o pessoal da [empresa contratante]. E a gente tem o DDS [Diálogo Diário sobre Segurança] também com a gente da [empresa contratada]."(CDA3)

Também são utilizados materiais gráficos como placas, cartazes e cartilhas destinadas a todos os colaboradores, próprios e terceiros.

"Desde o início que a empresa entra aqui dentro, ela já recebe toda uma documentação, já recebe todas as recomendações, informações para estar adequando às normas da empresa."(CTE2)

"Utilizam cartilha, cartaz. Tem os murais também que em vários pontos da fábrica tem, aqui mesmo no nosso escritório tem. Em vários pontos da fábrica todos têm. Na entrada da portaria tem."(CDA3)

" Aqui tem muita sinalização, tem mural com recado, com reportagem falando de saúde, tem palestra, tem muita cartilha, tem vídeo, tem treinamento, tem muita coisa."(CDA9)

As reuniões entre Contratante e Contratada, independente do nível organizacional participante, também são utilizadas para dar feedback, o que é mais um meio de influência da Contratante. A convivência diária no ambiente de produção, as constatações feitas em auditorias pela Contratante, e os relatórios da empresa de consultoria, fornecem à Contratante informações objetivas que possibilitam que seja dado um feedback claro à Contratada. De forma geral, a adesão da Contratada ao modelo de gestão é o principal conteúdo do feedback. Com isso, a Contratante pretende direcionar a Contratada para uma maior incorporação dos seus padrões de gestão.

" Hoje, para você ter uma ideia, quem dá o feedback para empresas, como foi o resultado da sua auditoria, da sua avaliação, é o próprio supervisor, não é nem o responsável pelo sistema de gestão, é o supervisor dele que vai falar. Por que? Ali eu já estou matando 2 problemas: dando condição para a empresa saber onde ela tem que melhorar e falando para quem é dono daquela empresa o quê que ele tem que acompanhar. Ali eu já elimino bastante problema, de forma imediata." (CTE1)

Além disso, treinamentos constantes são aplicados pela Contratante aos empregados da Contratada, ou são exigidos que a prestadora de serviços realize-os com seus empregados.

"Até que a parte de segurança aqui, quando a gente vai entrar na empresa, a gente passa pela integração. Já teve alguns treinamentos também que a gente participou. E sempre falam também no DDS (diálogo diário sobre segurança), que estão sempre informando sobre segurança... a regra que eles exigem aqui dentro." (CDA3)

Outra ferramenta utilizada pela Contratante para influenciar suas Contratadas são as auditorias que buscam identificar a adesão da prestadora de serviços ao seu modelo de gestão.

“E a cada 6 meses nós fazemos uma auditoria de requisitos legais e auditoria da aderência dessa empresa ao modelo de gestão da tomadora de serviço. Então ela passa por isso a cada 6 meses. E ali você consegue sair já com um plano detalhado de ação, falando onde a empresa tem que melhorar. Toda essa ferramenta é desenhada dentro do PDCA. Então você tem todos os passos. A empresa já sai com o relatório falando ‘eu tenho que melhorar no planejamento’, ‘eu tenho que melhorar na ação’... onde, dentro do PDCA, que ela está errando no seu modelo de gestão. Ela já sai com esse plano já pronto para ela poder agir.” (CTE1)

Uma vez identificadas práticas conflitantes com o modelo de gestão da Contratante, o monitoramento e suporte sobre a Contratada se intensificam de forma a garantir sua adequação ao ambiente produtivo.

“A empresa que descumpre uma norma aqui dentro tem que passar por auditoria, onde que ela tem que voltar a ser eficaz, efetiva. Então a gente passa por auditorias pelas empreiteiras, verifica toda documentação, verifica os comportamentos de funcionários, quais são as advertências que foram dadas, se está sendo cumprido, se não está sendo cumprido. Então a empresa tem que, periodicamente, fazer uma auditoria e, de novo, dar uma investigada num dos sistemas, se está dentro daquilo que é proposto.” (CTE2)

Além desses meios, a Contratante utiliza o trabalho de Consultoria especializada em gestão de contratos para orientar e monitorar as empresas Contratadas. O trabalho dessa consultoria é reconhecido pela Contratada como um mecanismo de influência da Contratante.

“Tem essas e também reuniões diárias, enfim, o contato diário nosso com o pessoal da Contratante, tem a consultoria que acaba influenciando.” (CDA1)

As atividades realizadas por essa empresa de consultoria consistem na definição de padrões de avaliação das contratadas, relacionados, principalmente, a rotinas de departamento pessoal e segurança do trabalho. Definidos esses padrões,

com base no “modelo de gestão” da Contratante e no conhecimento da empresa de consultoria, os fornecedores passam a ser orientados e a terem o seu desempenho acompanhado, no que se refere aos padrões definidos. A partir dos resultados, ações são definidas de acordo com cada caso. A falta de adesão da Contratada pode chegar a impedir o acesso de seus empregados às fábricas da Contratante.

"Bom, temos várias linhas de serviços e trabalhamos com a ajuda de um sistema próprio, que funciona pela internet, e que possibilita a realização do nosso trabalho com um grande número de informações que vem de localidades diversas em todo o Brasil. Falando especificamente do que acontece na Contratante, o nosso trabalho começou com a formatação de um processo de homologação de fornecedores. Nesse processo, são apurados os riscos potenciais que as empresas que querem prestar serviços para a [EMPRESA CONTRATANTE] representam. Então a gente olha diversos aspectos do perfil da empresa para identificar riscos potenciais. Mas o nosso carro chefe na Contratante é o Programa de Análise Trabalhista. É tipo um programa que orienta os fornecedores a enviarem informações e documentos para a consultoria, que analisa e cruza informações diversas para concluir sobre os riscos oferecidos por cada fornecedor. Nós também orientamos esses fornecedores sobre como buscar a regularidade, dentro dos padrões estabelecidos. A partir das análises que são feitas, o cliente passa a conhecer os seus fornecedores sob diversos aspectos. Em relação ao risco de passivo, adotamos uma medida bastante eficaz que é a de barrar os empregados na portarias das fábricas, quando a empresa não mantiver em dia a comprovação de regularidade em relação às obrigações trabalhistas." (CS1)

Analisando a entrevista concedida pelo consultor, verifica-se que o objetivo principal do trabalho dessa empresa não é o de influenciar as práticas de gestão de pessoas das Contratadas, mas isso acaba sendo uma consequência indissociável do trabalho realizado.

"... é uma empresa de consultoria que atua na gestão de contratos. O objetivo principal é gerenciar o risco de passivo trabalhista. Mas acabamos por gerenciar vários aspectos da relação da nossa cliente com suas prestadoras de serviços que, direta ou indiretamente, se relacionam com o risco de passivo ou mesmo risco operacional." (CS1)

Ao ser questionado se considera o trabalho da consultoria como uma ferramenta de influência sobre as práticas de gestão de pessoas da Contratada, o consultor afirmou que sim.

"Temos um conteúdo muito focado em questões trabalhistas, em rotinas de departamento pessoal. Mas vejo nitidamente que todo o trabalho realizado influencia sim as estratégias de gestão de pessoas dessas empresas. Tanto que normalmente nos relacionamos muito com o pessoal de RH dessas empresas. Você sabe, é muito comum a gente encontrar procedimentos errados adotados pelas empresas, que no desejo de motivar os empregados, ou de lidar com as expectativas do cliente, acabam agindo de forma errada, gerando risco de processos judiciais futuros e também que acabam não atingindo o objetivo." (CS1)

De forma a exemplificar como a influência pode ocorrer, o entrevistado citou um exemplo em que o trabalho da consultoria influenciou a estratégia de remuneração variável de uma contratada.

"...lembro de um caso de uma empresa que alterava sua estratégia de remuneração variável com uma certa frequência e acabava fazendo alterações lesivas nos contratos de trabalho. Esse caso surgiu quando identificamos que um empregado se queixou porque a empresa teria diminuído o seu salário. Quando fomos apurar o caso, identificamos outras alterações lesivas anteriores, mas a que o empregado estava reclamando, por incrível que pareça, não havia redução. Mas a remuneração era tão confusa e mudava tanto que o empregado não entendia o seu salário. Isso, por si só já representa risco, porque pode motivar o empregado a entrar na justiça. Mas acabamos por orientar a empresa sobre questões básicas para tornar a remuneração variável dela mais eficaz e sem riscos."(CS1)

De forma a demonstrar os objetivos do trabalho junto à Contratante, a Consultoria forneceu ao pesquisador um arquivo digital em formato PDF, contendo a apresentação da empresa, e também um manual elaborado em conjunto com a Contratante contendo as regras e orientações voltadas ao relacionamento com as contratadas. Além disso, ela também disponibilizou ao autor amostras de alguns dos relatórios gerados a partir do monitoramento das empresas contratadas.

Em análise do documento de apresentação da empresa de consultoria, um breve descritivo das suas atividades alinha-se ao já mencionado a respeito nas entrevistas:

"Gestão de documentos e informações destinada ao desenvolvimento e manutenção da regularidade contratual entre empresas Contratantes e fornecedores."

O documento também aponta os objetivos dos serviços prestados pela empresa de consultoria. Em harmonia com o demonstrado por esta pesquisa acerca do trabalho da consultoria no ambiente da Contratante, nota-se dentre os objetivos que o controle e gestão sobre fornecedores e o alinhamento de políticas de relações de trabalho, consolidaram-se no contexto estudado, sobretudo em relação a práticas de gestão de pessoas.

- "Garantir maior visibilidade, controle e gestão sobre rede de fornecedores;
- Promover o alinhamento de políticas voltadas às relações de trabalho entre a Contratante e seus fornecedores;
- Gerenciar riscos operacionais e de passivos trabalhistas/previdenciários em relação aos empregados envolvidos nas prestações de serviços Contratadas;
- Possibilitar realização de processos com auxílio de ferramentas disponíveis via WEB;
- Disponibilizar documentos, informações e relatórios gerenciais em sistema WEB;
- Disponibilizar know-how em processos de avaliação, controle e desenvolvimento da regularidade em redes de fornecedores. "

A partir da análise do manual contendo descrição e regras do relacionamento entre a Contratante e Contratadas, verifica-se que o Programa sobre qual se estabelece todo o trabalho realizado pela empresa de consultoria consiste na definição de padrões que norteiam ações de orientação e avaliação dos fornecedores. Todo o processo ocorre por meio de análise de informações e documentos enviados pelos fornecedores à empresa de consultoria, por meio de um sistema que funciona em tempo integral pela internet. A partir das análises são emitidos diversos relatórios gerenciais cujo propósito é detalhar a situação de regularidade de cada uma das empresas, diante dos padrões previamente definidos. Esses resultados apurados fundamentam novas ações com fins de orientar as Contratadas e conduzi-las ao patamar de regularidade entendido como ideal no contexto da Contratante. Esse ciclo permanece no decorrer de toda a relação contratual entre as empresas.

Alguns exemplos de relatórios gerenciais decorrentes das análises feitas pela empresa de consultoria foram disponibilizados. Os Quadros 5 e 6 apresentam modelos de relatórios com indicadores de absenteísmo e turnover de um fornecedor da empresa Contratante. Esses relatórios apontam a realidade de uma contratada em cada uma das unidades da Contratante.

O Quadro 6 decorre da apuração da quantidade de empregados de uma empresa contratada, relacionados à prestação de serviços à Contratante, do número de faltas em um mês, considerando 25 dias trabalhados. Dividindo-se o total de faltas pelo número de empregados multiplicado pelos dias trabalhados e, multiplicando-se o resultado por 100, obtém-se o índice de absenteísmo daquele fornecedor em um determinado mês.

### ***Absenteísmo***

Fornecedor	Unidade	Total Faltas	Qlp	Absenteísmo
xxxxxx	xxxxxx	0	9	0%
xxxxxx	xxxxxx	6	7	3.43%
xxxxxx	xxxxxx	0	17	0%

**Quadro 6: Relatório de Absenteísmo**

Fonte: Fornecido pela empresa de consultoria

O Quadro 7, por sua vez, mostra a apuração do nível de rotatividade de empregados em um determinado fornecedor, estratificado por unidade e área de atuação.

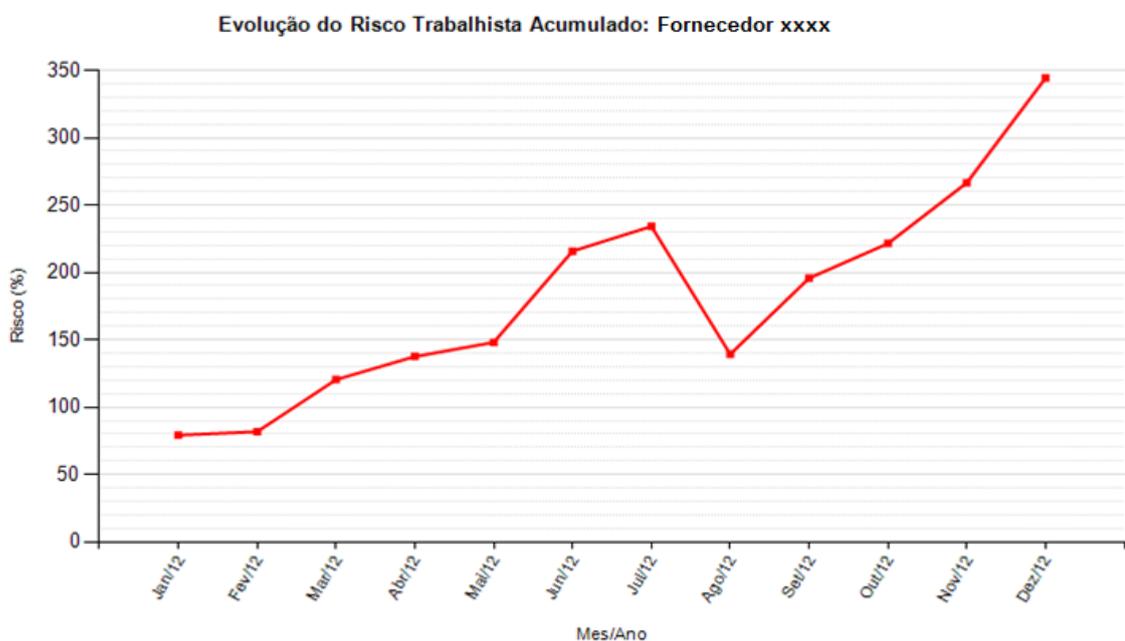
### ***Turn over***

Fornecedor	Unidade	Área	Empregados no Início do Mês	Admitidos	Desligados	Empregados no Fim do Mês	QLP (Médio)	Turn over
xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	3	0	0	3	3	0%
xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	3	0	0	3	3	0%
xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	10	0	0	10	10	0%
xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	10	0	0	10	10	0%

**Quadro 7: Relatório de Turnover**

Fonte: Fornecido pela empresa de consultoria

A título de exemplo, o Gráfico 1 demonstra a evolução do risco oferecido por um fornecedor da Contratante, quantificado de acordo com o faturamento mensal bruto desse fornecedor, a partir da identificação de pendências trabalhistas constatadas nas análises feitas pela empresa de consultoria. Nesse Gráfico 1 é possível observar que a falta de comprovação de regularidade pelo fornecedor tem elevado o risco de passivo trabalhista para um patamar próximo de 350% do faturamento bruto mensal desse fornecedor no contrato com a Contratante.

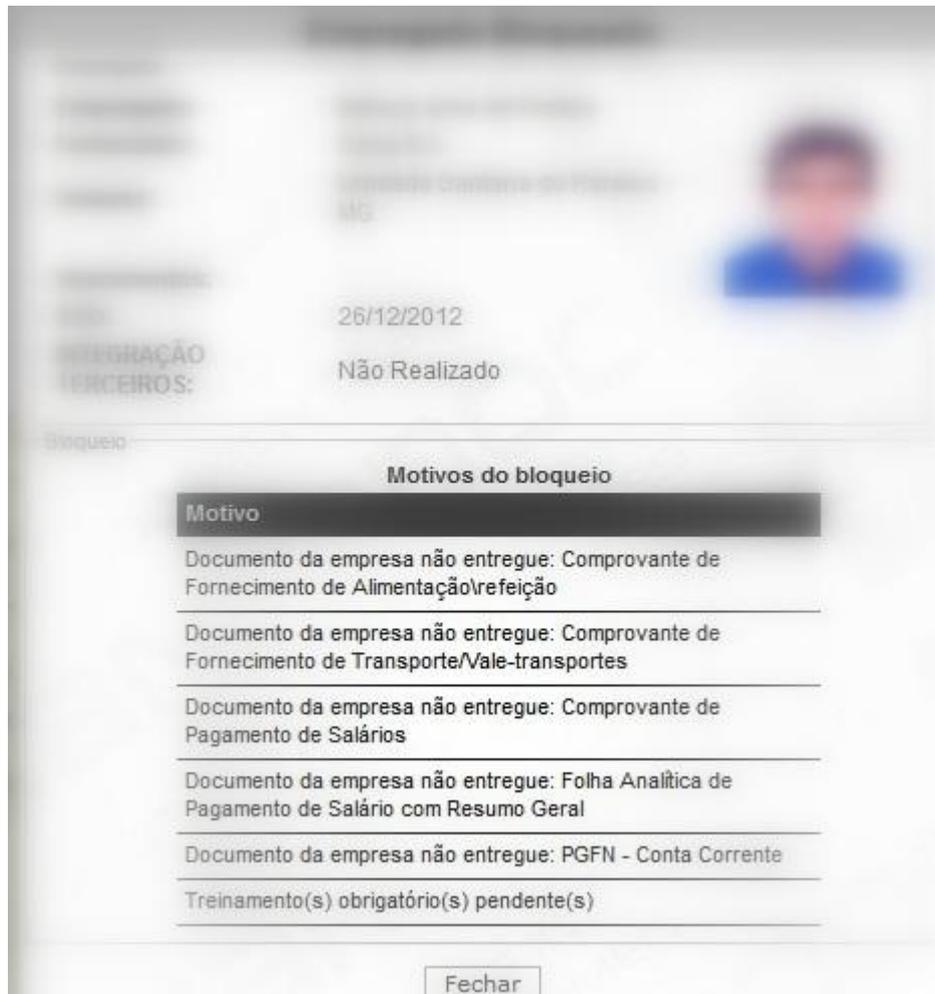


**Gráfico 1 - Relatório gerencial de evolução de risco trabalhista sobre o faturamento bruto do fornecedor**

**Fonte: Sistema [empresa de consultoria]**

O trabalho realizado pela Consultoria permite a identificação de possíveis irregularidades das empresas contratadas, no cumprimento de obrigações trabalhistas e no atendimento aos padrões definidos pela Contratante, sobretudo no que se refere a rotinas de segurança do trabalho. Essas irregularidades podem gerar o bloqueio automático de entrada desses colaboradores no ambiente da Contratante. Esse bloqueio é gerado a partir de informação prestada pelo sistema da empresa de consultoria para as portarias das fábricas da Contratante. Ao consultar a situação de um determinado empregado, a portaria tem acesso a uma imagem,

contendo foto e dados de identificação do colaborador, e o status “liberado” ou “bloqueado”. Nesse caso, são relacionadas as pendências existentes que impedem o acesso do empregado, conforme a Figura 3.



**Figura 2 - Relatório demonstrando a situação de empregado para bloqueio de entrada no ambiente da Contratante.**

**Fonte: Sistema [empresa de consultoria]**

A partir dessas análises, verificou-se que o processo de influência da Contratante sobre da Contratada é estruturado e conta com diversas ferramentas para alcance dos seus objetivos. Para uma melhor visualização desse processo, apresenta-se uma síntese no Quadro 8.

Objetivo Específico	Síntese da Análise das Entrevistas e Documentos
Identificar e analisar os meios que a empresa Contratante utiliza para exercer influência sobre a gestão de pessoas da Contratada	O primeiro momento em que o processo de influência sobre as práticas de GP é estabelecido é na homologação de fornecedores, em que são divulgados e verificados diversos quesitos relacionados à gestão de pessoas da empresa candidata à prestação de serviços.
	Feedbacks são passados pela Contratante a empregados e representantes da Contratada por meio de reuniões constantes.
	Treinamentos diversos, principalmente focados em Segurança do Trabalho são realizados pela própria Contratante para empregados da Contratada, ou é exigida e fiscalizada a realização pela Contratada aos seus empregados.
	Mecanismos de comunicação como cartazes, murais, folhetos, placas e vídeos com conteúdos diversos são direcionados pela Contratante aos empregados da Contratada.
	Reuniões diárias conhecidas como DDS (Dialogo Diário sobre Segurança) são realizadas pela Contratante com empregados da Contratada para dar feedback operacional, conversar e treinar sobre Segurança do Trabalho em relação aos fatos e características específicos daquele ambiente.
	Auditorias realizadas pela Contratante para medir a adesão da Contratada ao seu modelo de gestão, culminam em planos de ação que orientam a evolução do fornecedor em diversos aspectos , dentre os quais encontram-se práticas de gestão de pessoas.
	A Contratante recebe o auxílio de uma empresa de consultoria para estabelecer os padrões sobre as práticas que pretende influenciar; elaborar cartilhas, manuais e treinamentos a respeito; orientar diariamente as Contratadas sobre os padrões estabelecidos; monitorar e avaliar o atendimento a esses padrões. O foco principal da consultoria é a gestão do risco de passivo trabalhista, mas a sua atuação contribui para a influência da Contratante sobre as práticas de GP da Contratada em diversos aspectos.
	O trabalho realizado pela empresa de consultoria culmina na geração de relatórios gerenciais que subsidiam as ações da Contratante sobre a Contratada.

**Quadro 8: Síntese da análise dos dados relacionados ao 2º objetivo específico**

**Fonte: Dados da pesquisa**

### 4.3. As práticas de gestão de pessoas influenciadas pela Contratante.

As entrevistas realizadas com os diversos sujeitos relacionados ao fenômeno em estudo, bem como os documentos coletados durante a pesquisa revelam que a influência da Contratante recai sobre práticas de recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; comunicação; além de aspectos voltados para as relações de trabalho.

As fortes exigências, sobretudo em relação ao atendimento às normas de segurança, saúde e meio ambiente, à quantidade de treinamentos, além dos altos níveis de qualidade e produtividade exigidos, fazem com que a influência da Contratante nas práticas de recrutamento e seleção da Contratada aconteça de forma a considerar a adequação dos trabalhadores terceirizados ao ambiente da Contratante. Algumas entrevistas revelam preocupações da Contratante, decorrentes dos processos de recrutamento e seleção e o alinhamento por parte da Contratada. Entre essas preocupações estão as diferentes culturas trazidas por empregados terceirizados, a alta rotatividade e o conflito de valores entre a Contratante e os empregados terceirizados. Para a Contratada, a principal preocupação está na contratação de empregados capazes de assimilar e se adequar ao contexto da Contratante.

"Porque quando você fala em terceiros, muitas das vezes são pessoas que são Contratadas de imediato no mercado de trabalho, e alguns vêm com doutrinas e com outros conhecimentos que não são da Contratante"(CTE2)

"Qual é o problema maior, hoje, com terceiros, em termos de organização? Chama turnover. Aí é que pega realmente. Porque quando você implanta um sistema de gestão, normalmente o terceiro tem um turnover muito alto, muito mais alto que a tomadora de serviço."(CTE1)

"A hora que eu for fazer uma avaliação na minha organização, se o meu terceiro não tem a preocupação com o tema, está me dizendo diretamente que eu tenho um problema." (CTE1)

" Como se trata de um cliente exigente, principalmente em questões de segurança do trabalho, além da qualidade do serviço, é lógico, temos que contratar pessoas que podem absorver todo o conteúdo nosso e da Contratante, para que o serviço flua e para conseguirmos atender o que o cliente pede. Isso evita que lá na frete a gente tenha problemas de rotatividade de pessoal e também de qualidade do serviço, além da

segurança. A gente, na verdade, tem que adequar todos os nossos processos de gente ao perfil do cliente." (CDA1)

A aplicação de treinamentos pela Contratante aos colaboradores da Contratada, além da exigência para que a empregadora também treine os seus empregados ficaram evidentes nas entrevistas.

"Existem 'n' ferramentas aqui que são aplicadas, desde a integração, já inicia na integração, na hora que ele entra dentro da fábrica. Depois pelos comitês de segurança... E eles participam juntamente com os comitês na InterCement, são todos juntos, não tem diferença de um comitê separado e o outro. Cada área tem o seu comitê, onde todos os terceiros participam juntamente."(CTE2)

"Até que a parte de segurança aqui, quando a gente vai entrar na empresa, a gente passa pela integração. Já teve alguns treinamentos também que a gente participou. E sempre falam também no DDS, que estão sempre informando sobre segurança... a regra que eles exigem aqui dentro."(CDA3)

A influência da Contratante no processo de treinamento e desenvolvimento dos empregados da Contratada também pode ser verificada nos instrumentos de homologação e auditoria de fornecedores disponíveis nos QUADROS 2, 3 e 4.; e de monitoramento realizado pela consultoria (FIGURA 3).

Outra prática de gestão de pessoas claramente influenciada pela Contratante é o processo de comunicação e feedback, que foi amplamente mencionado pelos entrevistados. As reuniões entre a Contratante e empregados da Contratada, bem como reuniões internas da Contratada motivadas por feedback dado pela Contratante ocorrem com frequência. Além disso, a Contratante utiliza murais, cartilhas, cartazes, placas indicativas, dentre outras ferramentas de comunicação visual para se comunicar com os empregados da Contratada. Essas ferramentas foram amplamente relatadas pelos entrevistados da Contratada.

"A gente vê muito cartaz de atividades e coisas que eles fazem para eles lá e acaba copiando. Nos murais da empresa, você sempre vai ver alguma coisa legal, alguma orientação, atividades que a gente tenta replicar aqui. A gente faz aniversariante do mês, passa dicas de saúde, faz o jornalzinho do empregado, e tudo que a gente acha legal fazer a gente faz." (CDA1)

“Aqui tem muita sinalização, tem mural com recado, com reportagem falando de saúde, tem palestra, tem muita cartilha, tem vídeo, tem treinamento, tem muita coisa.” (CDA7)

“Direto eles reúnem a turma e passam tudo.”(CDA8)

“Fala como que a gente tem que executar o serviço. Corrige, fala de segurança...Tem muita reunião e eles sempre tão falando de alguma coisa. Tipo saúde também... Fala de como a gente tem que fazer tudo aqui. às vezes eles recebem alguma reclamação da [empresa contratante], aí eles conversam com a gente.”(CDA7)

Outra prática influenciada pela Contratante refere-se às relações de trabalho. Com foco principal na gestão de risco de passivo trabalhista, a Contratante também entende e gerencia os impactos derivados de possíveis descumprimentos dos direitos dos empregados. Além disso, conforme apontado por representante da Contratada, as orientações e exigências da Contratante, por meio da consultoria, acabam por elevar o nível de organização da empresa no que se refere aos documentos e rotinas trabalhistas. O foco na regularidade de alguns indicadores e também das relações de trabalho decorre da percepção de que esses fatores interferem na qualidade e produtividade dos serviços prestados, conforme apontou o consultor ao dizer que "a rotatividade excessiva de empregados, salários atrasados, falta de atendimento aos direitos dos empregados de forma geral, tudo isso acaba interferindo na qualidade do serviço.

"A gente recebe muita orientação de como temos que fazer em relação a documentos de obrigações trabalhistas. Na verdade a própria lei já exige, mas como o cliente quer tudo bonitinho, com documentação em dia, temos que ter uma organização muito boa pra conseguir atender." (CDA1)

“...já vivenciamos casos em que uma empresa com mais de mil empregados quebrou de uma hora pra outra e paralisou parte das operações do nosso cliente. Então a gente acaba monitorando várias outras questões que podem de alguma forma comprometer a segurança jurídica e operacional do nosso cliente.” (CS1)

“Bom, temos materiais de orientação para os fornecedores, mantemos um suporte permanente por telefone e internet e realizamos treinamentos presenciais e por videoconferência. Além disso, o próprio cliente também é treinado e acaba passando as orientações necessárias na relação direta com os fornecedores. Tudo isso é feito com muito critério. Temos consciência que o conteúdo é denso, extenso e que a realidade dos fornecedores é muito diversificada. Então, todo cuidado é pouco para garantir que as orientações sejam repassadas de forma eficaz.”(CS1)

O controle de alguns indicadores de gestão de pessoas das Contratadas como *turnover*, absenteísmo e acidentes, todos inseridos no programa de monitoramento criado pela Contratante e pela consultoria, também refletem a preocupação da Contratante de influenciar suas Contratadas no controle e atuação sobre esses fatores.

“Qual é o problema maior, hoje, com terceiros, em termos de organização? Chama turnover. Aí é que pega realmente. Porque quando você implanta um sistema de gestão, normalmente o terceiro tem um turnover muito alto, muito mais alto que a tomadora de serviço.”(CTE1)

“Ele gira muito os funcionários, ele troca muito, ele tem que estar sempre capacitando.”(CTE1)

“O processo de avaliação será feito por meio da atribuição de pontos a itens conformes, aferidos na constatação do pleno cumprimento das obrigações pelo fornecedor, no que se refere ao envio dos documentos, lançamento das informações solicitadas e cumprimento das metas relacionadas aos indicadores de Turnover, Absenteísmo e Acidentes (ACA e ASA). (Manual do Programa de Análise Trabalhista, 2012)

Os parâmetros de avaliação desses indicadores estão descritos no manual produzido pela Consultoria, direcionado às contratadas, conforme é apresentado sinteticamente no Quadro 9, a seguir:

<b>Turn Over - 60 Pontos</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Verificação</b>
Rotatividade do pessoal apurada através do número de admissões e demissões registrados ao longo de um período, associados a condições e fatores que possam contribuir para a atratividade e retenção das pessoas.	<p><b>Turnover mensal deve ser igual ou inferior a 2,08 % - 60 Pontos</b></p> <p>O cálculo será realizado no sistema da consultoria através da fórmula: <math>((N^{\circ} \text{ de Admitidos} + N^{\circ} \text{ de Demitidos}) / 2) / N^{\circ} \text{ empregados} \times 100</math>. O prestador de serviços deverá cadastrar no sistema todos os empregados alocados na Unidade da Contratante no mês de movimentação, atualizando as admissões e demissões, na data da ocorrência.</p>
<b>Absenteísmo - 40 Pontos</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Verificação</b>

Apuração e Controle de faltas ao trabalho, justificadas ou não, registradas diariamente (apenas empregados que prestam serviço para a Contratante).	O índice percentual geral de absenteísmo é igual ou inferior a 4 % ao mês - 40 Pontos $N^{\circ} \text{ Faltas} / (\text{QLP} \times 25) \times 100$ (apenas empregados que prestam serviço para a Contratante). O prestador de serviços deverá lançar no sistema da consultoria, diariamente ou até o dia 05 do mês seguinte, todas as faltas ocorridas com seus empregados alocados na unidade da Contratante.
<b>ACA – Acidente com Afastamento - 60 Pontos</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Verificação</b>
Apuração e Controle do atendimento dos procedimentos de segurança definidos pela Contratante.	O índice percentual de Acidentes com Afastamento é igual ou inferior a 1% ao mês - 60 Pontos $N^{\circ} \text{ de ACA} / \text{QLP} \times 100$ (apenas empregados que prestam serviço para a Contratante) O prestador de serviços deverá lançar no sistema da consultoria todos os acidentes com afastamento ocorridos com seus empregados alocados na Unidade da Contratante, dentro do prazo de 48 horas após a ocorrência. Nesse caso excepcional, não é permitido lançamento até o dia 05 do mês seguinte.
<b>ASA – Acidente sem Afastamento - 40 Pontos</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Verificação</b>
Apuração e Controle do atendimento dos procedimentos de segurança definidos pela Contratante	O índice percentual de Acidentes sem Afastamento é igual ou inferior a de 1% ao mês - 40 Pontos $N^{\circ} \text{ de ASA} / \text{QLP} \times 100$ (apenas empregados que prestam serviço para a Contratante) O Prestador de serviços deverá lançar no BANCODOC todos os acidentes sem afastamento ocorridos com seus empregados alocados na unidade da Contratante, dentro do prazo de 48 horas após a ocorrência.

**Quadro 9: Parâmetros de monitoramento de indicadores**

**Fonte: Material fornecido pela Consultoria**

No Quadro 9 pode-se observar que a Contratante preocupa-se em estabelecer metas relacionadas a indicadores de *turnover*, absenteísmo e acidentes com e sem afastamento. Todos esses indicadores estão diretamente relacionados com práticas de gestão de pessoas das empresas contratadas.

Para uma melhor identificação das práticas de gestão de pessoas influenciadas pela Contratante, apresenta-se no Quadro 10 uma síntese deste tópico.

Identificar e analisar as práticas de gestão de pessoas, na empresa Contratada, que sofrem influência da empresa Contratante	As exigências da Contratante quanto à adequação dos empregados da Contratada a rotinas de treinamento, normas de segurança e níveis de qualidade e produtividade influenciam no processo de recrutamento e seleção da prestadora de serviços. ;
	As estratégias de comunicação da Contratante são incorporadas e replicadas pela Contratada.
	O feedback, é uma prática constante da Contratante com a Contratada. Além disso, a Contratante orienta e monitora se a Contratada realiza a prática internamente com seus colaboradores.
	A Contratante realiza treinamentos, promove fóruns e possui comitês com temas diversos, mas com ênfase em Saúde, Segurança do Trabalho e Meio Ambiente.
	As estratégias de motivação e de envolvimento dos empregados com a Contratante, são replicadas pela Contratada.
	A Contratante se preocupa, monitora e orienta a Contratada acerca dos seus indicadores de gestão de pessoas (turnover, absenteísmo e acidentes);
	As rotinas para cumprimento das obrigações trabalhistas e fiscais são minuciosamente orientadas e fiscalizadas pela consultoria a serviço da Contratante. O cumprimento da lei é verificado diariamente, em relação a cada um dos empregados a serviço da Contratante.
	As rotinas relacionadas a Segurança do Trabalho são rigorosamente orientadas e monitoradas pela Contratante. Esse tema mostrou-se absolutamente alinhado desde o nível estratégico da Contratante, até o operacional da Contratada, sendo lembrado nas respostas de todos os entrevistados.

**Quadro 10: Síntese da análise dos dados relacionados ao 3º objetivo específico**

**Fonte: Dados da pesquisa**

Demonstrada a existência de um processo estruturado de influência por parte da Contratante sobre práticas de gestão de pessoas da Contratada, ainda resta compreender os motivos que levam a empresa Contratante a exercer essa influência.

#### **4.4. Os motivos da influência da Contratante nas práticas de gestão de pessoas da Contratada**

Perguntados sobre os motivos que levam a Contratante a influenciar as práticas de gestão de pessoas das Contratadas, os entrevistados enfatizaram a necessidade de envolver o empregado da prestadora de serviços no mesmo modelo de gestão, da Contratante. Esse alinhamento com alcance do empregado da Contratada foi apontado como necessário para o alcance da excelência pretendida pela Contratante.

"Porque a tomadora de serviço precisa, necessariamente – para que ela seja excelente – ter como representante, como empresas aqui dentro, o modelo de gestão na veia aplicado a 100% dos profissionais. E não tem outro caminho de eu atingir 100% dos profissionais, se eu não envolver os terceiros. Senão eu vou ter, necessariamente, uma falha de processo dentro do contexto geral. A hora que eu for fazer uma avaliação na minha organização, se o meu terceiro não tem a preocupação com o tema, está me dizendo diretamente que eu tenho um problema. E se ele está dentro da minha casa, o problema é meu."(CTE1)

Outro aspecto identificado foi que a influência sobre práticas de gestão de pessoas da Contratada contribui para a formação de quadro de colaboradores terceirizados alinhados com a Contratante, o que possibilita que esses empregados passem a integrar os quadros da própria Contratante.

"Os terceiros aqui é como se fosse quadro fixo. Tanto que é verdade isso, que a gente consegue contratar muitas pessoas que trabalham em terceiros aqui e que passam a ser da [empresa contratante]. Porque já é uma doutrina que a empresa prega e, ao mesmo tempo, busca sempre estar observando aqueles funcionários dos terceiros que destacam, tecnicamente e também comportamental, para estar integrando na [empresa contratante]."  
(CTE2)

A influência também foi motivada pelo fato da Contratante se considerar responsável pelas Contratadas a serviço em seu ambiente de produção, no que se refere ao cumprimento de obrigações legais.

"Isso já é uma política interna da empresa. A empresa entende que, quando uma empresa adentra a fábrica, ela é co-responsável por ela. Todos os requisitos, seja ele civis ou trabalhistas, ela é co-responsável por isso. Então a gente já... a nossa diretoria nos passa que nós temos que preocupar com nossos terceiros."(CTE2)

Para melhor identificar os motivos que levam a Contratante a influenciar as práticas de gestão de pessoas da Contratada, o QUADRO 11 apresenta uma síntese deste tópico.

Objetivo Específico	Síntese das Análise das Entrevistas e Documentos
Identificar e analisar os motivos que levam a Contratante a influenciar as práticas de gestão de pessoas da Contratada.	Para o alcance da excelência, a Contratante acredita ser indispensável o alinhamento dos empregados da Contratada ao seu "modelo de gestão".
	É de interesse da Contratante selecionar empregados próprios a partir do quadro de empregados da Contratada. Por isso, é importante que esses empregados estejam integrados às práticas da Contratante.
	A Contratante se considera (e de fato é) responsável pelas Contratadas em seu ambiente de produção, no que se refere aos cumprimento de obrigações legais.
	A ênfase dada na influência de práticas ligadas ao treinamento e desenvolvimento dos empregados da Contratada, revela uma preocupação com o nível do serviço prestado.
	O despreparo dos empregados das Contratadas em geral, conduzem a ênfases dadas no processo de influência a questões básicas, porém importantes, como segurança do trabalho e treinamento e desenvolvimento. Essa motivação é reforçada pelo alto nível de controle e monitoramento que compõem os mecanismos de influência adotados pela Contratante.

**Quadro 11: Síntese da análise dos dados relacionados ao 4º objetivo específico**

**Fonte: Dados da pesquisa**

Considerando que a influência exercida pela Contratante sobre práticas de gestão de pessoas das suas Contratadas é um processo estruturado, abrangente e motivado, é certo que os resultados decorrentes desse processo relacionam-se com a aceitação e adesão por parte das Contratadas. A análise desses pontos será tratada no tópico a seguir, a partir das percepções dos sujeitos participantes do fenômeno estudado.

#### 4.5. A aceitação e a adesão da Contratada à influência da Contratante.

Para os representantes da Contratante, as Contratadas entendem que a influência gera benefícios em seus próprios processos e negócios. Também é notório que a adesão da Contratada é uma condição para a manutenção e evolução da relação estabelecida com a Contratante.

"A empresa entendeu como um plano necessário de desenvolvimento dela aqui dentro"(CTE1)

" quando eu consigo mostrar para essa empresa o valor que isso pode trazer para ela de forma positiva, e o quanto isso vai transformar o seu corpo de gestão e o seu corpo operacional no sentido de envolvê-los, e que isso pode, com certeza absoluta, trazer ganhos até juridicamente para ele, ou ganhos realmente de capital aqui dentro.

Apesar disso, de forma contraditória e pontual, um representante da Contratante afirmou que não existe a obrigação da Contratada aderir as influências. Contudo, não é o que se verifica nos apontamentos feitos por esse mesmo entrevistado, em outro momento, e por outros. Esse discurso apresenta-se como um eufemismo, e mostra-se contraditório em relação ao fato de existir um processo de auditorias periódicas realizado pela Contratante, justamente para medir a adesão da Contratada ao seu modelo de gestão. Os padrões estabelecidos e os mecanismos de monitoramento e avaliação dos fornecedores são rígidos. A partir das auditorias realizadas pela Contratante e dos relatórios emitidos pela Consultoria, são emitidos relatórios que subsidiam a tomada de decisões sobre a permanência e abrangência do contrato com cada fornecedor. Assim, a adesão da Contratada ao modelo de gestão da Contratante é uma condição para que a relação contratual perdure e se desenvolva.

"No primeiro momento, a empresa precisa deixar claro que o processo não é obrigatório. Eu não posso, de forma nenhuma, criar uma ingerência com qualquer empresa aqui dentro."(CTE1)

"Nós temos empresas que começaram com aderência de 40%, hoje está em 98% de aderência ao sistema." (CTE1)

"Se não atendesse, a gente não estaria trabalhando com ela."(CTE2)

"...já que trabalham aqui dentro, então elas já estão adequadas com o nosso sistema."(CTE2)

"porque ele vai pegar outros serviços, ganhar outras obras, outras frentes de trabalho – ele consegue enxergar o quanto isso é bom e que não é uma ingerência."(CTE1)

Outra contradição nítida que pode ser extraída das entrevistas é sobre a existência ou não de conflitos no processo de influência. Para os representantes da Contratante a assimilação da influência pela Contratada ocorre sem conflitos. Contudo, esse sentimento não é compartilhado de forma absoluta com os representantes da Contratada como também não se alinha à percepção do consultor.

"Eles sabem, vamos dizer, já no pé da letra, como que é o sistema, como que tem que ser feito. Então não há nenhum, vamos dizer assim, atrito em termos de stress." (CTE2)

"Às vezes é bom, às vezes é ruim. Tem muita coisa boa que a gente acaba aprendendo. E tem muita coisa que a gente vê que a nossa empresa fica até diferenciada em relação a outros clientes. Mas é muito difícil às vezes, porque eles exigem muito. Não é fácil. Mas acho que o que eles pedem é só pro bem da nossa empresa. A gente acaba crescendo. No fim posso dizer que vale a pena, que é positivo. Os empregados têm um pouco de dificuldade, principalmente em relação à segurança. Mas eles sabem que é pro bem deles e a gente reforça isso sempre." (CDA1)

"Eu concordo com as exigências dela, porque se você vai prestar um serviço para uma empresa, você tem que estar trabalhando como ela quer. Se ela exige você ter um padrão assim e assim, se você está prestando serviço para ela, você tem que seguir o quê que eles pedem. Porque senão você pode estar fora até do mercado mesmo." (CDA3)

"No começo é difícil pra muitas delas. Só aquelas que já são muito organizadas é que se adaptam imediatamente ao processo. As outras exigem mais treinamento e um empenho maior da nossa equipe para orientá-las. Mas com o tempo a grande maioria começa a sentir os benefícios desse trabalho e se sentem mais seguras. Quando elas percebem que também estão ganhando com isso, tudo flui mais naturalmente, sem muitos gargalos."(CS1)

"Mas na verdade a [empresa contratante] não determina nada. Ela apenas deixa claro como os seus fornecedores estão sendo avaliados. Isso é bom pro fornecedor. E aqueles que percebem isso, acabam vendo tudo com bons olhos. E não podemos falar em ingerência, tomamos muito cuidado e orientamos nosso cliente sobre a forma de passar todas as orientações. Isso é importantíssimo." (CS1)

Para possibilitar uma melhor visualização sobre a percepção dos envolvidos no processo de influência da Contratante sobre práticas de gestão de pessoas, apresenta-se no Quadro 12 uma síntese das análises das entrevistas e documentos.

Objetivo Específico	Síntese das Análises das Entrevistas e Documentos
Conhecer e analisar, na percepção dos envolvidos no processo de influência, qual a aceitação e a adesão da Contratada às orientações da Contratante	A assimilação da influência pela Contratada é uma condição para a manutenção e desenvolvimento da relação contratual entre as empresas. Dessa forma, o espaço dado pela Contratante para a não aceitação das suas influências sobre práticas de gestão de pessoas é restrito.
	A Contratante é exigente em relação à aderência da Contratada ao seu modelo de gestão.
	A adesão da Contratada às influências da Contratante não ocorre com absoluta ausência de conflitos.
	Apesar dos conflitos, é positiva a avaliação da Contratada em relação às influências da Contratante sobre as suas práticas de GP.
	A Contratante informou que o processo de influência tem tido respaldo por parte das Contratadas e tem apresentado resultados positivos em qualidade do serviço, organização das empresas, envolvimento dos empregados, saúde e segurança do trabalho.

**Quadro 12: Síntese da análise dos dados relacionados ao 5º objetivo específico**

**Fonte: Dados da pesquisa**

Realizada a análise segmentada dos dados, a partir dos objetivos específicos, faz-se necessária a consolidação das informações em busca do alcance do objetivo principal desta pesquisa.

#### **4.6. Análise sistêmica dos dados**

As análises realizadas em cada um dos tópicos anteriores convergem para a integração do fenômeno estudado ao ambiente terceirização, sendo resguardada a singularidade do cenário analisado que revela congruências e divergências em relação ao contexto geral da terceirização. As principais congruências são reveladas a partir da carência de qualificação da empresa contratada e dos seus empregados,

apontamento comum em estudos no ambiente da terceirização. Por outro lado, verificou-se o estabelecimento de um processo de envolvimento da empresa Contratante com suas contratadas que transcende a relação focada exclusivamente na redução de custos.

Em análise de práticas gerenciais adotadas pela empresa Vale na gestão de trabalhadores terceirizados, Magalhães et al (2010), identificaram meios de influência da Contratante sobre as Contratadas comuns aos apontados na presente pesquisa, como treinamento e desenvolvimento e o estabelecimento de padrões, normas e procedimentos pela Contratante a serem seguidos pelas Contratadas.

A primeira congruência está na existência de um manual que estabelece regras de conduta e parâmetros de qualidade que orientam os trabalhos de gestores tanto da Contratada, como da Contratante.

O segundo meio comum de influência utilizado pelas contratantes deste estudo e da pesquisa de Magalhães et al (2010), é a oferta de treinamentos constantes aos empregados terceirizados.

A terceira similaridade entre os dois trabalhos está na gestão dos contratos com os fornecedores, cujo fiel cumprimento garante a delimitação do perfil de trabalhadores inseridos no ambiente das Contratantes, pelas Contratadas.

A quarta prática adotada pela Vale, citada na pesquisa de Magalhães et al, (2010) e também pela Contratante ora em estudo é a seleção de fornecedores cujo perfil moral e financeiro corroboram para o pleno cumprimento do contrato e das exigências do ambiente das Contratantes. Na presente pesquisa essa prática é caracterizada pelo processo de homologação executado pela Contratante.

Outra característica apontada em diversos estudos sobre o cenário da terceirização no Brasil é a dificuldade de se encontrar empresas parceiras qualificadas para assumirem as atividades terceirizadas, significando um grande entrave do processo produtivo (GIOSA, 1993; MAGALHÃES, 2008; FERNANDES e CARVALHO NETO, 2005; BORGES e DRUCK, 1993; LEITE e POSTHUMA, 1996; GIOSA, 1993; SARSUR et al, 2002; COOPERS e LYBRAND, 1992). Nota-se no presente estudo, uma concentração dos esforços da Contratante no sentido de influenciar práticas de treinamento e desenvolvimento dos empregados terceirizados. As diversas oportunidades de transferência de conteúdo técnico entre as empresas estudadas, como os treinamentos, fóruns, comitês, reuniões, dentre outros mecanismos de comunicação, acabam por tratar da ameaça relacionada à

falta de qualificação dos fornecedores. Conforme apontaram Marchalek et al (2007), as ameaças presentes no contexto da terceirização submetem o relacionamento entre comprador e fornecedor a uma lógica de integração que vai além da troca física de bens e avança sobre o campo do conhecimento, informação, P&D, dentre outros.

Em ampla pesquisa realizada com gestores de grandes empresas brasileiras, Fernandes e Carvalho Neto (2005), identificaram que dentre os maiores desafios encontrados na gestão de terceirizados estão a qualificação desses fornecedores, a qualidade dos serviços prestados, a padronização dos serviços contratados e o comprometimento dos terceirizados. Esse cenário alinha-se ao foco sobre o qual recai a influência da Contratante analisada, com vistas a garantir patamares mínimos de qualidade e produtividade dos seus fornecedores. Assim, como identificado na presente pesquisa, Fernandes e Carvalho Neto (2005) indicam que, para enfrentar o desafio da qualificação dos trabalhadores das contratadas, as empresas analisadas por tais autores têm investido na definição de critérios, políticas e regras para orientarem a gestão dos contratos de terceiros.

Em entrevista com representante da Contratada, ficou constatado que a Contratante influencia os processos de seleção dos terceirizados a partir das exigências de qualidade, produtividade e qualificação desses empregados. Esse aspecto também pode ser verificado no estudo de Fernandes e Carvalho Neto (2005), que identificaram que a integração dos terceiros aos processos de treinamento e desenvolvimento da contratante representa uma das práticas mais utilizadas pelos gestores para lidar com a questão da capacitação de trabalhadores terceiros.

Uma prática adotada com intensidade no processo de influência da Contratante sobre práticas de gestão de pessoas da Contratada, relaciona-se ao treinamento e desenvolvimento de empregados terceirizados. Essa prática foi apontada por Fernandes e Carvalho Neto (2005), que identificaram que a integração dos terceiros aos processos de treinamento e desenvolvimento da contratante representa uma das práticas mais utilizadas pelos gestores para lidar com a questão da capacitação de trabalhadores terceiros. Além das práticas voltadas para o treinamento e desenvolvimento, outras medidas apontadas por Fernandes e Carvalho Neto (2005) aplicadas no sentido de transpor os obstáculos do ambiente da terceirização também foram identificadas na presente pesquisa. A avaliação de

metas, supervisão, feedback, além do estabelecimento de processos estruturados de certificação para as empresas terceirizadas alinham-se aos mecanismos de controle e orientação estabelecidos pela Contratante em conjunto com a empresa de consultoria.

Em entrevista com um dos gestores da Contratante, foi possível extrair o seu claro entendimento de que o alcance dos objetivos estratégicos da sua empresa, no que se refere a qualidade, produtividade e segurança do trabalho passa, necessariamente, pelo envolvimento dos empregados da Contratada. Da mesma forma, Lisboa (2008) aponta que é fundamental que as políticas e práticas envolvendo a gestão de pessoas estejam alinhadas às mudanças ocorridas no contexto organizacional e que contemplem também o trabalhador terceirizado.

A desigualdade de oportunidades de treinamento e desenvolvimento existente entre os empregados das contratantes e os trabalhadores das contratadas, apontada por Magalhães et al. (2010), configurando a qualificação profissional como um importante fator de definição da empregabilidade do trabalhador terceiro, é mitigada no contexto estudado. Nota-se que as práticas e exigências da Contratante no que se refere à capacitação das pessoas são aplicadas com equilíbrio sobre empregados próprios e terceiros. A clara possibilidade de contratação de empregados terceiros pela Contratante, evidenciada nas entrevistas dos seus gestores, alinham-se ao ideal de fortalecimento da empregabilidade do trabalhador terceirizado.

Para Cardoso e Marras (2010), o envolvimento da empresa contratante nas práticas de gestão de pessoas das usas parceiras é determinante na perspectiva evolutiva das empresas dentro do cenário atual. Nesse sentido, nota-se que a Contratada tem suas práticas de recrutamento e seleção, comunicação e feedback e treinamento e desenvolvimento orientadas pela influência exercida pela empresa Contratante.

O esforço da empresa Contratante percebido nesta pesquisa, no sentido de envolver suas contratadas em um contexto de regularidade, qualidade e produtividade, distancia a terceirização praticada no ambiente estudado do estereótipo de precarização identificado em outros estudos sobre o fenômeno, tal qual apontam Ruas (1993), Borges e Druck (1993), Bresciani (1997), Carvalho Neto (2001), dentre outros. O emprego de uma consultoria especializada, bem como o esforço demonstrado no processo de influência sobre as práticas de gestão de

pessoas, aproxima o modelo de terceirização da Contratante àquele apontado por Druck (1999), justificada pela busca de maior produtividade, qualidade e competitividade. Nessa modalidade, destaca-se a transferência de políticas de gestão da qualidade para as empresas subcontratadas, o que se verifica com intensidade no processo de influência estabelecido pela Contratante.

A incorporação das influências da Contratante, pela Contratada, corroboram as conclusões de Rachid et al. (2001) que, sem ignorar as dificuldades do relacionamento entre as empresas no contexto da terceirização, concluíram que a ligação das pequenas e médias empresas fornecedoras com as grandes empresas clientes, resultam num processo de qualificação dos fornecedores que passam a ter acesso a informações sobre as práticas mais atuais de gestão.

## 5. Conclusão

Nesta pesquisa, buscou-se conhecer como uma empresa contratante exerce influência sobre práticas de gestão de pessoas de uma contratada. Para o alcance desse objetivo, buscou-se identificar se a influência da Contratante sobre as práticas de gestão de pessoas da Contratada é um processo claramente estabelecido; identificar e analisar os meios que a empresa Contratante utiliza para exercer influência sobre a gestão de pessoas da Contratada; identificar e analisar as práticas de gestão de pessoas, na empresa Contratada, que sofrem influência da empresa Contratante; identificar e analisar os motivos que levam a Contratante a influenciar as práticas de gestão de pessoas da Contratada; conhecer e analisar, na percepção dos envolvidos no processo de influência, qual a aceitação e a adesão da Contratada às orientações da Contratante.

A partir da análise das entrevistas e dos documentos coletados ficou evidente a existência de um processo planejado e consolidado de influência da Contratante sobre suas Contratadas. Com focos e procedimentos bem definidos, estruturados com auxílio de uma empresa de consultoria especializada na gestão de contratos em redes de fornecedores, pode-se constatar que o processo de influência da Contratante sobre práticas de gestão de pessoas é claramente estabelecido.

Os instrumentos da auditoria executada sobre as Contratadas, bem como os documentos relacionados aos processos de homologação de fornecedores, além dos mecanismos de orientação e monitoramento utilizados pela Consultoria, revelam elementos de gestão de pessoas orientados pela Contratante. Outros mecanismos amplamente apontados nas entrevistas foram a divulgação constante de orientações por meio de cartilhas, manuais, cartazes, placas e outros meios de comunicação visual existentes no ambiente produtivo da Contratante. Além disso, frequentes reuniões, fóruns temáticos e comitês de gestão envolvendo as contratadas configuram-se como importantes ferramentas do processo de influência. Outro meio utilizado pela Contratante é a atividade que a consultoria em gestão de contratos desempenha sobre as contratadas. Em síntese, o trabalho consiste na definição de padrões de práticas a serem adotadas pelas contratadas, na orientação sobre esses

padrões e no monitoramento das empresas no que se refere ao atendimento das regras estabelecidas, realizado por meio de análise de documentos enviados periodicamente pelos próprios fornecedores.

As fortes exigências quanto à qualidade, produtividade e capacitação dos empregados terceiros, conduzem a influência exercida pela Contratante sobre práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, motivação e retenção de pessoal e rotinas trabalhistas da Contratada. Além disso, as constantes reuniões, treinamentos, fóruns e comitês promovidos pela Contratante em seu ambiente de produção, com o envolvimento das contratadas, reforçam a influência sobre o treinamento e desenvolvimento dos empregados terceiros. O monitoramento exercido conduz a Contratada a alinhar os seus processos de gestão de pessoas às fortes exigências do ambiente de trabalho. Os níveis estabelecidos de qualidade, produtividade, capacitação exigem que a Contratada estabeleça práticas eficientes de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e retenção do seu pessoal.

A necessidade de se estabelecer um ambiente produtivo homogêneo e eficaz, mesmo com a multiplicidade de vínculos contratuais é a principal motivação para o exercício da influência pela Contratante. Associa-se a esse fator, a necessidade de alinhamento dos valores entre os empregados inseridos no ambiente produtivo e a Contratante. Dessa forma, a definição de padrões que configuram o chamado "modelo de gestão" da Contratante, e a imposição desse modelo a todos os participantes do processo produtivo é tido pela Contratante como uma condição para o alcance dos objetivos do seu negócio.

Para os envolvidos, a influência exercida pela Contratante, é compreendida como sendo necessária e benéfica. Contudo, as dificuldades relacionadas à convivência com os mecanismos de influência e interiorização das práticas ditadas pela Contratante é um fator de resistência por parte de empregados terceiros e da própria contratada. Essa dificuldade de assimilação também é percebida pelo consultor entrevistado. Apesar dos obstáculos, a aceitação da influência pela Contratada é evidente, até porque trata-se de uma condição para formação e fortalecimento do vínculo com a Contratante. A percepção dos gestores da Contratante sobre a aceitação da influência pela Contratada é mais otimista. Para eles, os benefícios agregados com o processo às empresas contratadas são notórios e contribuem para a aceitação por parte dessas empresas.

Com o alcance dos objetivos inicialmente traçados, foi possível conhecer detalhes de como uma empresa contratante influencia práticas de gestão de pessoas de uma contratada. A possível associação do processo de influência às carências do ambiente da terceirização também revelou a necessidade de ampliação do estudo sobre práticas adotadas na relação entre contratante e contratadas que possam reduzir os impactos negativos da terceirização.

Ressalta-se que a presente pesquisa limitou-se ao estudo de um único caso, e restringiu-se a investigar a relação da Contratante com apenas uma de suas contratadas. Dessa forma, as conclusões deste trabalho não devem ser replicadas de forma generalizada.

Por outro lado, este trabalho contribuiu com o estudo da terceirização ao apresentar uma realidade em que o foco da Contratante ultrapassa os limites da redução de custo. Em um processo de influência estruturado, verificou-se a preocupação da Contratante com a qualidade das relações de trabalho em suas contratações, o que rompe com o estigma da terceirização como sinônimo de precarização de direitos dos trabalhadores. Esse rompimento permite avançar sobre o estudo das melhores práticas no contexto da terceirização, discussão para a qual esta pesquisa também contribui. Uma vez que não só se admite, mas também se revela a possibilidade de atuação sobre elementos que precarizam as relações de trabalho no contexto da terceirização, o presente estudo contribui para transformar a discussão sobre o tema, muitas vezes restrita a um viés impeditivo, para um viés propositivo e construtivo. Mesmo no cenário estudado, ficou ratificada a necessidade de transformação da gestão de pessoas e das relações do trabalho na terceirização, sobretudo no que se refere à qualificação dos contratados.

Dessa forma, considerando que há muito a ser descoberto acerca das relações entre Contratantes e Contratadas diante dos desafios da terceirização, sugere-se a ampliação da presente pesquisa, de forma que se possa confrontar os dados obtidos a partir da perspectiva de um maior número de fornecedores de uma mesma empresa, a fim de consolidar e aprofundar as análises estabelecidas, e de identificar novos e importantes achados. O avanço no estudo das relações entre contratante e contratada no ambiente da terceirização poderá abranger o entendimento do papel de cada um desses sujeitos e a ampliação do conhecimento acerca dos desafios impostos nesse contexto.

## Referências

- ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico dos recursos humanos**. 79 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Faculdade Estadual de Administração, Universidade de São Paulo, 1987.
- ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P.. **Gestão de pessoas** – perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, M. C.; SILVA, R. A. R. **Estratégias de Terceirização: um estudo em grandes empresas mineiras**. In: XXIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Foz do Iguaçu, 1999.
- ALMEIDA, M.I.R.; TEIXEIRA, M.L.M.; MARTINELLI, D.P. **Por que administrar estrategicamente recursos humanos**. Revista de Administração de Empresas, v.33, n.2, p. 12-24. 1993.
- AMADEO, E. **Abertura, produtividade e organização industrial**: bases para uma discussão sobre o emprego industrial no Brasil. Rio de Janeiro, CIET, mimeo,1996.
- AMATO NETO, João. **Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação**. São Paulo: Revista de Administração, v.35, n.2, p.33-42, mar/abr 1995.
- ANTUNES, Ricardo. **Globalização, tecnologia e relações de trabalho**. Estudos Avançados, São Paulo, v.11, n. 29, p. 368-371, 1997.
- ARRIGHI, G. **O Longo Século XX**. Rio de Janeiro: Contraponto, São Paulo: UNESP, 1996.
- BORGES, A.& DRUCK, M<sup>a</sup> G., 1993. **Crise Global, Terceirização e a Exclusão do Mundo do Trabalho**. Cadernos CRH, n.19,pp. 22-45, Salvador.

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

CARDOSO, M.A.F.; MARRAS, J.P. Gestão Integrada de Pessoas nas Alianças Corporativas: **Desenvolvendo Valor nos Canais de Distribuição**. In: XIII SemeAd Seminários em Administração, 2010.

CARVALHO NETO, A.M. **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio**: um estudo em quatro setores dinâmicos da economia. Belo Horizonte: Vozes, 2001.

COOPERS E LYBRAND Biadermann, Bordaschi 1992 **A terceirização nas empresas**. São Paulo. (2ª: Pesquisa COOPERS& LYBRAND).

COSTA, M. S. **Terceirização/parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical**. Revista de Administração de Empresas, v.34, n.01, p.17-29, jan/fev. 1994.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES. Campanha de Combate à Terceirização. **Precarizar não**. Subsídios para o debate e ação sindical. São Paulo: CUT, 2009.

DEDECCA, C. S. **Racionalização econômica e heterogeneidade nas relações e nos mercados**. In: OLIVEIRA, C.A.B. et al (Org.). Crise e Trabalho no Brasil. São Paulo: Scritta, 1996.

DRUCK, Maria da Graça. Terceirização: (des)fordizando a fábrica – **Um estudo do complexo petroquímico**. Salvador: Editora da Universidade Federal da Bahia e Boitempo Editorial, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas – modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

EISENHARDT, Kathleen M. **Building Theories from Case Study Research**. Stanford University. Academy of Management Review. Stanford, n. 4, v. 14, 1989

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

FERNANDES, Maria Elizabeth R. **Gestão dos Múltiplos Vínculos de Trabalho: um estudo sobre a visão dos dirigentes das maiores empresas operando no Brasil**. Tese de Mestrado. Belo Horizonte: Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas/ FDC, 2003.

FERNANDES, M.E.R.; CARVALHO NETO, A.M. **As práticas gerenciais frente aos principais desafios apontados pelas maiores empresas brasileiras na gestão de terceirizados**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.

FIGUEIREDO, M.; ALVAREZ, D.; ATHAYDE, M.; SUAREZ, J.D. e PEREIRA, R.; **Reestruturação produtiva, terceirização e relações de trabalho na indústria petrolífera offshore da Bacia de Campos (RJ)**. Gest. Prod., São Carlos, v. 14, n. 1, p. 55-68, jan.-abr. 2007

FISHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, Maria Tereza Leme (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

GIOSA, L. A.. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1993.

GIOSA, L.A.. **A Terceirização inserida nos conceitos da administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GIOSA, L.A. III **Pesquisa nacional sobre terceirização nas empresas**. São Paulo: Centro Nacional de Modernização, 2005.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun. 1995.

GITAHY, L. (1994). **Inovação tecnológica, relações interfirmas e mercado de trabalho**. In L. Gitahy (Org.), Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina (Lecturas de educación y trabajo, n. 3).Campinas: IG-UNICAMP. Buenos Aires: RED CIID-CENEP.

GONZAGA, J.F.; CARVALHO JÚNIOR, L.C.; **O Comportamento das Empresas de Grande Porte do Setor de Confecções de Goiânia Diante Processo de Terceirização**. Goiânia: estudos, v.34, n. 7/8, p. 539-553, jul./ago. 2007.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga, TONELLI, Maria José. **O discurso e a Prática: o que dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos**. RAC, v.5, n. 2, mai/ago. 2001..

LEITE, M. P.. **Reestruturação Produtiva, Novas Tecnologias e Novas Formas de Gestão da Mão-de-obra**. In: OLIVEIRA, C. A. (org) et al. O Mundo do Trabalho, Crise e Mudança no Final do Século. São Paulo: Scritta/Campinas: Cesit- Unicamp, 1994.

LEITE, M. Nova Estrutura Industrial e Trabalho: **a experiência brasileira à luz do quadro internacional**. São Paulo, 1998.

LEITE, M. **Nuevos Desafios em El Mundo Del Trabajo**. Sociologia Del Trabajo, Madri, n.36, 1999.

LEITE, M.; POSTHUMA, A. **Reestruturação produtiva e qualificação: reflexões sobre a experiência brasileira**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, n. 10(1), 1996.

LIMA, J. C. . **A terceirização e os trabalhadores: revisitando algumas questões**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho (USP), v. 13, p. 17-26, 2010.

LISBOA, Alexandre M. **Gestão de pessoas em tempos de flexibilização do trabalho: as percepções de gestores e trabalhadores de empresas terceirizadas**. Tese de Mestrado. Belo Horizonte: Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas/FDC, 2008.

MAGALHÃES, Yana Torres. **Gestão de Terceirizados: Múltiplos Desafios**. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas/Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2008.

MAGALHÃES, Y.T.; CARVALHO NETO, A.M.; GONÇALVES, P.P.B. **Os múltiplos desafios da gestão de terceirizados: a experiência dos gestores de contratos**. Revista de Ciências da Administração • v. 12, n. 26, p. 116-143, jan/abril 2010.

MAGALHÃES, Y.T.; CARVALHO NETO, A.; SARAIVA, L.A.S. **Práticas gerenciais relacionadas à qualificação de trabalhadores terceirizados: um estudo de caso no setor de mineração**. O&S - Salvador, v.18 - n.57, p. 227-244 - Abril/Junho - 2011

MAGNO, A.; SILVA BARBOSA. **A naturalização da identidade social precarizada na indústria do alumínio primário paraense**. Sociologias, Porto Alegre, ano 12, no 23, jan./abr. 2010, p. 268-303

MARCELINO, Paula. **Afinal, o que é terceirização?** Em busca de ferramentas de análise e de ação política. Pegada, v.8, n.2, p.55-71, dez.2007.

MARCHALEK; C.R.L.; REBELATO, M.G.; RODRIGUES, I.C. **Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado**. Produção, v. 17, n. 2, p. 286-301, Maio/Ago. 2007

OLIVEIRA, Marco. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1994.

PINTO, M.F.F.; QUELHAS, O.L.G. **Funcionários terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira**. Rev. FAE, Curitiba, v.11, n.2, p.51-58, jul./dez. 2008.

POSTHUMA, A. **Japanese production techniques in brazilian components firms**. Birmingham, 1990.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.. **A competência básica da organização**. Harvard Business Review, mai.-jun. 1990.

PURCELL, K.; PURCELL, J. **In-sourcing, outsourcing, and the growth of contingent labour as evidence of flexible employment strategies**. European journal of work and organizational psychology, London, v.7, n.1, p.39-59, 1998.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de Terceirização**. 9 ed. São Paulo: STS, 1998.

RACHID, A.; BRESCIANI E.; GITAHY, L. **Relações entre grandes e pequenas empresas de autopeças e a difusão de práticas de gestão da produção**. Gestão & Produção v.8, n.3, p. 319-333, dez. 2001.

RAMALHO, J.R. **Flexibilidade e crise do emprego industrial** – sindicatos, regiões e novas ações empresariais. Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 25, set./dez. 2010, p. 252-284

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

RUAS, R.; GITAHY, L.; RABELO, F. e ANTUNES, E. **Inter-firm relations, collective efficiency and employment in two brazilian clusters**. Working Paper. Genebra, World Employment Programme Research, International Labour Office, n.242, mar. 1994.

RUAS, R. **Notas acerca das relações entre trabalho a domicílio, redes de subcontratação e as condições de competição**. In: ABREU, A. e SORJ, B. (orgs.) O trabalho invisível: estudos sobre trabalhadores a domicílio no Brasil. Rio de Janeiro, Rio Fundo, 1993.

RYNGELBLUM, A. L. **Relacionamento entre desiguais**: o papel da terceirização na reestruturação das grandes empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SALERNO, M.S.; **Da rotinização à flexibilização**: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho. Gestão & Produção, v.11, n.1, p.21-32, jan.-abr. 2004.

SARSUR, A. M; CANÇADO, V. L.; FERNANDES, M. E. R.; STEUER, R. S. **Repensando as relações de trabalho:** novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho. Caderno de Idéias – CI0212, Fundação Dom Cabral, ago.2002.

SILVA, Georgina Alves Vieira da; CANÇADO, Vera L; FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende; STEUR, Ruth. **Desafio na gestão de pessoas em ambientes com diferentes tipos de vínculos de trabalho.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXV, 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001.

SILVA JÚNIOR, A.B. e LIMA, C.A. **Parceria: uma estratégia de desenvolvimento empresarial.** IN: Encontro do Núcleo Técnico da Fundação Dom Cabral. Belo Horizonte, 1995.

SOLDI, Roberto de Mattos; ZANELLI, José Carlos. **Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos:** um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. In: ENANPAD, XXX, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

SOUZA DE, M.aria Carolina A.F.: **Cooperação interempresas e diifusão das inovações organizacionais das empresas.organizacionais,** INSTITUTO DE ECONOMIA, dez.1993, UNICAMP.

SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho de; FERRAZ, Serafim Firmo de Souza; MAIA, Bruno de Oliveira; NOBRE, João Adriano Ponciano. **Terceirização Estratégica e a Gestão do Fator Humano em Grandes Indústrias Cearenses de Confecção.** In: ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia. Anais.... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003

UDERMAN, S. **Transformações produtivas e novos padrões organizacionais da Indústria:** uma tentativa de sistematização do debate. Organização & Sociedade. Salvador: v. 14; n. 42; jul-set., 2007.

USEEM, M.; HARDER, J. **Leading Laterally in Company Outsourcing.** Sloan Management Review, vol. 41, n. 2, p. 25-36, Winter 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto alegre: Bookman, 2001.

## Apêndices

### Apêndice A - Roteiro de Entrevista com os Gestores da Contratante

ENTREVISTA - Gestor da Tomadora (Nível Estratégico)						
Objetivo	No.	Questão				
Identificar se a influência da Contratante sobre as práticas de gestão de pessoas da Contratada é um processo claramente estabelecido	1-	A sua empresa busca, de alguma forma, orientar ou influenciar as práticas de Gestão de Pessoas das contratadas?				
Identificar e analisar as práticas de gestão de pessoas, na empresa Contratada, que sofrem influência da empresa Contratante	2-	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Sim</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Não</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Existem algumas práticas específicas sobre as quais sua empresa busca exercer maior influência? Quais são?</td> <td>No contrato firmado com as prestadoras de serviços, existem obrigações previstas para as contratadas em relação a contratação e desligamento dos seus empregados, treinamentos específicos, segurança do trabalho, ou outras relacionadas às pessoas envolvidas?</td> </tr> </tbody> </table>	Sim	Não	Existem algumas práticas específicas sobre as quais sua empresa busca exercer maior influência? Quais são?	No contrato firmado com as prestadoras de serviços, existem obrigações previstas para as contratadas em relação a contratação e desligamento dos seus empregados, treinamentos específicos, segurança do trabalho, ou outras relacionadas às pessoas envolvidas?
Sim	Não					
Existem algumas práticas específicas sobre as quais sua empresa busca exercer maior influência? Quais são?	No contrato firmado com as prestadoras de serviços, existem obrigações previstas para as contratadas em relação a contratação e desligamento dos seus empregados, treinamentos específicos, segurança do trabalho, ou outras relacionadas às pessoas envolvidas?					
Identificar e analisar os motivos que levam a Contratante a influenciar as práticas de gestão de pessoas da Contratada.	3-	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Se existirem, por que essas práticas foram selecionadas para serem trabalhadas mais intensamente com as contratadas?</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Se sim, quais são as exigências contratuais que recaem sobre a contratada e que se relacionam de alguma forma com as pessoas envolvidas na prestação de serviços?</td> </tr> </tbody> </table>	Se existirem, por que essas práticas foram selecionadas para serem trabalhadas mais intensamente com as contratadas?	Se sim, quais são as exigências contratuais que recaem sobre a contratada e que se relacionam de alguma forma com as pessoas envolvidas na prestação de serviços?		
Se existirem, por que essas práticas foram selecionadas para serem trabalhadas mais intensamente com as contratadas?	Se sim, quais são as exigências contratuais que recaem sobre a contratada e que se relacionam de alguma forma com as pessoas envolvidas na prestação de serviços?					
	4-	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Por que influenciar práticas de Gestão de Pessoas em empresas independentes e que possuem uma gestão própria?</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Existem mecanismos de comunicação como intranet, folders, cartilhas, cartazes, quadros de gestão à vista, dentre outros, em que são repassadas informações cujo público alvo também seja o de empregados das contratadas?</td> </tr> </tbody> </table>	Por que influenciar práticas de Gestão de Pessoas em empresas independentes e que possuem uma gestão própria?	Existem mecanismos de comunicação como intranet, folders, cartilhas, cartazes, quadros de gestão à vista, dentre outros, em que são repassadas informações cujo público alvo também seja o de empregados das contratadas?		
Por que influenciar práticas de Gestão de Pessoas em empresas independentes e que possuem uma gestão própria?	Existem mecanismos de comunicação como intranet, folders, cartilhas, cartazes, quadros de gestão à vista, dentre outros, em que são repassadas informações cujo público alvo também seja o de empregados das contratadas?					
	5-	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Se sim, quais são os principais temas abordados nessas comunicações?</td> </tr> </tbody> </table>		Se sim, quais são os principais temas abordados nessas comunicações?		
	Se sim, quais são os principais temas abordados nessas comunicações?					
Identificar e analisar os meios que a empresa Contratante utiliza para exercer influência sobre a gestão de pessoas da Contratada	7-	Quais são os meios utilizados por sua empresa para exercer influência sobre a gestão de pessoas da contratada?				
	8-	Na prática, como sua empresa utiliza cada um desses meios?				
Conhecer e analisar, na percepção dos envolvidos no processo de influência, qual a aceitação e a adesão da Contratada às orientações da Contratante	9-	Qual o grau de atendimento das contratadas às orientações da sua empresa no que se refere às práticas de gestão de pessoas?				
	10-	Como você percebe a receptividade das contratadas diante da influência exercida por sua empresa?				
	11-	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Quais têm sido os resultados para a sua empresa em cada uma das práticas sobre as quais ela influencia suas contratadas?</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Quais têm sido os resultados para a sua empresa em cada uma das práticas contempladas em contrato ou nos mecanismos de comunicação que alcançam os empregados das contratadas contratadas?</td> </tr> </tbody> </table>	Quais têm sido os resultados para a sua empresa em cada uma das práticas sobre as quais ela influencia suas contratadas?	Quais têm sido os resultados para a sua empresa em cada uma das práticas contempladas em contrato ou nos mecanismos de comunicação que alcançam os empregados das contratadas contratadas?		
Quais têm sido os resultados para a sua empresa em cada uma das práticas sobre as quais ela influencia suas contratadas?	Quais têm sido os resultados para a sua empresa em cada uma das práticas contempladas em contrato ou nos mecanismos de comunicação que alcançam os empregados das contratadas contratadas?					

## Apêndice B - Roteiro de Entrevista com Gestores da Contratada

ENTREVISTA - Gestor da Contratada			
Objetivo	No	Questão	
A Contratada percebe algum esforço por parte da tomadora para influenciar suas práticas em GP?	1-	A sua cliente atua de alguma forma para influenciar ou orientar práticas de gestão de pessoas da sua empresa?	
Em quais aspectos relacionados à GP a tomadora busca exercer influência sobre as contratadas?	2-	Sim	Não
		Existem algumas práticas específicas sobre as quais a tomadora busca exercer maior influência? Quais são?	No contrato firmado com sua cliente, existem obrigações previstas para a sua empresa em relação a contratação e desligamento dos seus empregados, treinamentos específicos, segurança do trabalho, ou outras relacionadas às pessoas envolvidas?
	3-	Se existirem, por que essas práticas foram selecionadas para serem trabalhadas mais intensamente com as contratadas?	Se sim, quais são as exigências contratuais que recaem sobre sua empresa e que se relacionam de alguma forma com as pessoas envolvidas na prestação de serviços?
	4-		A empresa tomadora utiliza mecanismos de comunicação como intranet, folders, cartilhas, cartazes, quadros de gestão à vista, dentre outros, em que são repassadas informações acessíveis aos empregados ou gestores da sua empresa?
	5-		Se sim, quais são os principais temas abordados nessas comunicações?
Quais os meios utilizados pela tomadora para exercer sua influência sobre as contratadas?	6-	Quais são os meios utilizados pela tomadora para exercer influência sobre a gestão de pessoas da sua empresa?	
	7-	Na prática, como funcionam esses mecanismos utilizados pela tomadora?	
Quais são os resultados obtidos pela contratada, diante da influência exercida pela tomadora?	8-	Em que nível você acredita que a sua empresa assimila as influências e orientações da empresa tomadora em relação às práticas de gestão de pessoas?	
	9-	Como você avalia a influência exercida pela empresa tomadora sobre as práticas de gestão de pessoas da sua empresa?	
	10-	Quais têm sido os resultados para a sua empresa em cada uma das práticas influenciadas pela tomadora?	Quais têm sido os resultados para a sua empresa em cada uma das práticas contempladas em contrato ou nos mecanismos de comunicação que alcançam os seus colaboradores?

## Apêndice C - Roteiro de Entrevista com o Consultor da Contratante

ENTREVISTA - Consultor		
Objetivo	No.	Questão
Identificar se a influência da Contratante sobre as práticas de gestão de pessoas da Contratada é um processo claramente estabelecido e	1	Explique detalhadamente o serviço que a sua empresa presta para a Contratante.
	2	Você considera que esse serviço influencia as práticas de gestão de pessoas dos fornecedores da Contratante? Exemplifique.
Identificar e analisar as práticas de gestão de pessoas, na empresa Contratada, que sofrem influência da empresa Contratante	3	Sim
		Não  A partir do serviço prestado por sua empresa, quais práticas ou processos as contratadas passam a fazer de maneira diferente?
Identificar e analisar os motivos que levam a Contratante a influenciar as práticas de gestão de pessoas da Contratada.	4	Quais são os motivos que levaram a Contratante a buscar os serviços prestados por sua empresa?
Identificar e analisar os meios que a empresa Contratante utiliza para exercer influência sobre a gestão de pessoas da Contratada	5	Como a sua empresa atua sobre as contratadas?
Conhecer e analisar, na percepção dos envolvidos no processo de influência, qual a aceitação e a adesão da Contratada às orientações da Contratante	6	Como as empresas influenciadas recebem a influência?

## Apêndice D - Roteiro de Entrevista com Empregados da Contratada

ENTREVISTA - Empregados da Contratada			
Objetivo	Nº	Questão	
Identificar se a influência da Contratante alcança o empregado.	1	A Contratante orienta você, de alguma forma, durante a realização dos serviços?	
	2	Sim	Não
		Existe algum contato entre vocês da contratada e alguém da Contratante durante o tempo que você passa na fábrica?	
Identificar os pontos sobre os quais recai a influência da Contratante percebida pelo empregado	3	Sobre o que a Contratante orienta você?	Quais são os assuntos tratados nesses contatos?
Identificar os meios utilizados para influenciar a contratada.	4	Como a Contratante faz para passar as orientações dela?	
Como a influência é recebida pelos empregados?	5	O que você acha das orientações passadas pela Contratante?	
	6	Você tem alguma dificuldade para entender ou para cumprir as orientações da Contratante?	