

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

**Gestão de pessoas em tempos de flexibilização do trabalho:
as percepções de gestores e trabalhadores de empresas terceirizadas**

Alexandre Mio Lisboa

Belo Horizonte
2008

Alexandre Mio Lisboa

**Gestão de pessoas em tempos de flexibilização do trabalho:
as percepções de gestores e trabalhadores de empresas terceirizadas**

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

Orientador: Antônio Carvalho Neto

Belo Horizonte
2008

FICHA CATALOGráfICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

L769g

Lisboa, Alexandre Mio

Gestão de pessoas em tempos de flexibilização do trabalho: as percepções de gestores e trabalhadores de empresas terceirizadas / Alexandre Mio Lisboa. – Belo Horizonte, 2008.

161 f. : il.

Orientador: Antônio Carvalho Neto.

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

Bibliografia.

1. Recursos humanos. 2. Relações trabalhistas. 3. Terceirização. 4. Logística empresarial. I. Carvalho Neto, Antônio. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.3

Bibliotecária : Simone Ângela Faleiro van Geleuken – CRB 6 /1661

Dedico este trabalho a meus queridos pais, tanto pelo exemplo de caráter, quanto por me ensinarem diariamente o quanto vale a pena viver de forma simples, humilde e honesta.

AGRADECIMENTOS

Conciliar o trabalho com os estudos talvez nunca tenha sido tarefa fácil. Acredito, porém, que a superação dos desafios impostos pela vida agitada somente tornam muito mais gratificante a realização de sonhos como este.

Por isso, expresso aqui meus sinceros agradecimentos a todos os familiares, amigos, colegas e pessoas que de alguma forma fazem parte de meu convívio e contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

A meus pais, por tudo o que já fizeram e representam para mim e para o Fernando; por serem nossos ídolos e, por que não, também de muitas das pessoas que convivem conosco.

A meu irmão, Fernando, por se tornar, cada vez mais, também meu melhor amigo. E à Patrícia, principalmente por fazê-lo muito feliz.

A meus tios, tias, primos e primas. Em especial às minhas queridas avós, Palmira e Helena (*in memoriam*), pelo exemplo único de simplicidade, amor e dedicação à família.

À Karina, por surgir na hora certa em minha vida e conquistar meu verdadeiro amor. E também por me mostrar que os opostos, por mais opostos que possam parecer, felizmente se atraem.

Também a suas irmãs, cunhados e sobrinhos, e principalmente a seus pais, Lúcia e Muacir, por tão bem me receberem e acolherem em Itabira.

Aos colegas de trabalho e da PUC, e de forma especial também às grandes, valorosas e verdadeiras amizades que construí na minha vida. Agradeço por estarem presentes não apenas nos momentos bons, mas naqueles em que mais precisei.

Ao Professor Antônio Carvalho Neto, pela confiança depositada e pela simplicidade com que consegue transmitir seus sábios ensinamentos diários. Agradeço pelo convívio nesses dois últimos anos e pela imensa oportunidade de crescimento e aprendizado que me proporcionou.

Aos amigos da Demarco, em especial ao Marco Antônio, pelo exemplo de retidão e caráter, e principalmente pela imensa contribuição para a realização deste trabalho.

A cada um dos entrevistados em Belo Horizonte, Pedro Leopoldo, Rio de Janeiro, São Paulo, Uberlândia, Ribeirão Preto e Tatuí, pela disponibilidade, interesse e apoio para a realização desta pesquisa.

E finalmente, a cada motorista e ajudante de entregas, verdadeiros heróis da distribuição urbana que tanto aprendi a admirar pela alegria e coragem com que superam diariamente os desafios da profissão.

RESUMO

Esta dissertação teve como principal objetivo investigar a percepção de trabalhadores e gestores de três grandes organizações, todas pertencentes ao segmento de logística de distribuição de bebidas, acerca de suas políticas e práticas no âmbito da gestão de pessoas. A proposta do referencial teórico foi a de analisar os principais aspectos presentes nos construtos Relações de Trabalho (RTs) e Gestão de Pessoas no cenário contemporâneo de flexibilização do contrato de trabalho, abordando, com maior ênfase, a generalização da prática da terceirização pelas organizações e os desafios decorrentes de sua gestão. A metodologia adotada para a realização da pesquisa envolveu uma triangulação entre estratégias quantitativas e qualitativas. A etapa quantitativa realizou-se com uma amostragem próxima a 400 trabalhadores e a etapa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas, envolveu doze gestores operacionais e de recursos humanos, complementada com uma análise documental efetuada também nessas organizações. A pesquisa permitiu constatar a existência, em alguns aspectos, de uma realidade divergente daquela que retrata a gestão do trabalhador terceirizado, principalmente no tocante à presença de melhores condições de remuneração, benefícios, oportunidades de crescimento e formalização das relações de trabalho. Essas percepções contribuíram para uma relativa desmistificação do cenário generalizado de precariedade envolvendo esse trabalhador. Entretanto também foram observados problemas críticos na gestão desses profissionais das empresas terceirizadas, notadamente aqueles decorrentes da natureza das atividades e do excesso de responsabilidades atribuídas às funções operacionais analisadas.

Palavras-chave: Relações de trabalho; Gestão de pessoas; Terceirização; Logística.

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to investigate the perceptions of workers and managers in the logistic segment of three great beverage distribution organizations about their policies and procedures related to People Management. The aim of this theoretical study is to analyze the main aspects of the Work Relations and People Management areas within the contemporaneous scenario of more flexible labor agreement, emphasizing the expansion of the practice of outsourcing by the organizations and the challenges resulting from its management. The adopted methodology for this research involved a triangulation between quantitative and qualitative strategies. The quantitative stage involved a sample of about four hundred workers, and the qualitative phase involved semi-structured interviews with twelve Operational and Human Resources managers, complemented by a documental analysis. The research made it possible to recognize the existence, in some aspects, of a reality different from the one portrayed by the outsourced worker management especially when it concerns to remuneration conditions, benefits, opportunities of growth, and formalization of the work relations. This perception contributes to a relative demystification of the widespread scenario of precariousness involving these workers. However, critical problems in the management of these professionals have also been observed in the outsourcing organizations noticeably those resulting from the nature of activities and the excess of responsibilities assigned to the operational jobs analyzed.

Key Words: Job relations. People management. Outsourcing. Logistics.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Organograma-padrão das empresas terceirizadas.....	76
----------	--	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Escolaridade dos motoristas.....	95
GRÁFICO 2	Escolaridade dos ajudantes.....	96
GRÁFICO 3	Número de empregos anteriores com CTPS.....	97
GRÁFICO 4	Número de empregos anteriores sem CTPS.....	98
GRÁFICO 5	Maior tempo de permanência em uma mesma empresa.....	98
GRÁFICO 6	Tempo de trabalho no mercado de bebidas.....	99
GRÁFICO 7	Expectativas profissionais para o futuro.....	100
GRÁFICO 8	Cargo pretendido (em caso de promoção).....	100
GRÁFICO 9	Valorização das ideias, sugestões e críticas pela empresa.....	117
GRÁFICO 10	Opinião sobre o ambiente de trabalho.....	118
GRÁFICO 11	Imagem atual da empresa perante seus funcionários.....	118
GRÁFICO 12	Opinião sobre a igualdade de tratamento concedido aos funcionários da empresa, independentemente do cargo que ocupam.....	120
GRÁFICO 13	Nível de cumprimento das promessas e compromissos assumidos pela empresa com seus funcionários.....	120
GRÁFICO 14	Diferenciais positivos da empresa no mercado de trabalho.....	121
GRÁFICO 15	Diferenciais negativos da empresa no mercado de trabalho.....	122
GRÁFICO 16	Avaliação sobre o material e equipamentos oferecidos pela empresa.....	123
GRÁFICO 17	Opinião sobre as instalações físicas do local de trabalho (ruído, temperatura, higiene, limpeza, etc).....	123
GRÁFICO 18	Entendimento sobre o próprio futuro na empresa.....	124
GRÁFICO 19	Decisão profissional em caso de proposta de trabalho nas mesmas condições de salário e benefícios provenientes de uma outra empresa.....	125
GRÁFICO 20	Opinião sobre a empresa ser um bom lugar para se trabalhar.....	125
GRÁFICO 21	Opinião sobre a justiça na política de remuneração variável (RV) praticada pela empresa.....	127
GRÁFICO 22	Pontos negativos da remuneração variável.....	127
GRÁFICO 23	Defeitos dos programas de incentivo.....	128

GRÁFICO 24	Percepção em relação ao ato de estar empregado nesta empresa.....	129
------------	---	-----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Relação de organizações por unidade operacional.....	73
QUADRO 2	Relação das funções entrevistadas, forma e local da coleta de dados.....	85

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Número de trabalhadores ouvidos por tipo de questionário e unidade operacional jan./maio 2008.....	82
----------	--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
EPIs	Equipamentos de Proteção Individual
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PDVs	Pontos de Venda
RH	Recursos Humanos
RTs	Relações de Trabalho
RV	Remuneração Variável

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1	As mudanças contemporâneas nas relações de trabalho: da crise do fordismo aos desafios do emprego no mundo globalizado.....	25
2.2	A flexibilização do contrato de trabalho: a terceirização generaliza-se.....	42
2.3	A gestão de pessoas no contexto de flexibilização das relações de trabalho.....	47
2.3.1	Da administração de pessoal à gestão de pessoas: a evolução do papel do RH nas organizações.....	48
2.3.2	A gestão de pessoas e a realidade organizacional contemporânea: tendências e respostas para a flexibilização do trabalho e para os desafios representados pela terceirização.....	61
3	METODOLOGIA.....	72
3.1	Método da pesquisa.....	76
3.2	Estratégia da coleta de dados.....	80
4	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	87
4.1	Caracterização das empresas pesquisadas.....	87
4.2	Descrição sintética dos principais processos operacionais.....	89
4.3	O perfil socioeconômico dos trabalhadores do setor operacional das organizações terceirizadas.....	93
4.4	A visão dos gestores sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas nas empresas terceirizadas.....	101
4.4.1	<i>Processos de recrutamento e seleção.....</i>	<i>103</i>
4.4.2	<i>Processos de integração, acompanhamento e retenção.....</i>	<i>104</i>
4.4.3	<i>Processos de comunicação interna.....</i>	<i>108</i>
4.4.4	<i>Processos relacionados ao ambiente de trabalho.....</i>	<i>109</i>
4.4.5	<i>Remuneração e benefícios.....</i>	<i>111</i>
4.5	A percepção dos trabalhadores sobre as políticas e práticas de	

gestão de pessoas presentes nas organizações.....	113
4.5.1 <i>Processos de recrutamento e seleção</i>	114
4.5.2 <i>Processos de integração, acompanhamento e retenção</i>	115
4.5.3 <i>Processos de comunicação interna</i>	116
4.5.4 <i>Processos relacionados ao ambiente de trabalho</i>	118
4.5.5 <i>Processos de remuneração e benefícios</i>	126
4.6 <i>Convergências e divergências nas políticas e práticas de gestão de pessoas: as perspectivas de gestores e trabalhadores</i>	129
4.6.1 <i>Processos de recrutamento e seleção</i>	129
4.6.2 <i>Processos de integração, acompanhamento e retenção</i>	131
4.6.3 <i>Processos de comunicação interna</i>	134
4.6.4 <i>Processos relacionados ao ambiente de trabalho</i>	135
4.6.5 <i>Processos de remuneração e benefícios</i>	136
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 140
 REFERÊNCIAS	 150
 APÊNDICES	 156

1 INTRODUÇÃO

As profundas mudanças ocorridas, principalmente nas últimas décadas, no cenário socioeconômico mundial, transformaram radicalmente as relações entre as pessoas e as organizações. O acirramento da globalização, com o incremento da competitividade e a revolução tecnológica, dentre outros fatores, ao mesmo tempo em que mobilizaram as empresas para a busca de alternativas de gestão convergentes às demandas de um mercado crescentemente desafiador, favoreceram o estabelecimento de uma nova ordem contemporânea nas relações de trabalho, caracterizada pela flexibilização de modelos tradicionalmente formais de regulação.

A necessidade de crescimento e até da própria sobrevivência das empresas nesse mercado competitivo vem impulsionando o surgimento de novos arranjos organizacionais, capazes de garantir condições mais flexíveis e dinâmicas a seus modelos de gestão. Dentre essas alternativas cada vez mais frequentemente utilizadas pelas organizações, a terceirização pode ser reconhecida atualmente como um fenômeno de proporções mundiais que tem encontrado um terreno fértil para crescimento, principalmente nos países em desenvolvimento como o Brasil. A redução de custos operacionais, a transferência de ativos do contratante para a contratada, a maior sinergia entre os processos e a especialização das empresas em seu negócio principal representam alguns dos principais argumentos que justificam a adoção dessa estratégia, a qual vem se tornando gradativamente presente em diferentes segmentos da economia, absorvendo para tanto uma quantidade cada vez maior de trabalhadores para a execução de suas atividades.

Embora se reconheça a coerência de que, em um mercado crescentemente competitivo, as organizações busquem direcionar suas atividades para seu negócio principal, tornando-se mais flexíveis e adequadas à dinâmica desse mercado, muitas são as críticas realizadas à forma como são conduzidos os processos de terceirização. Tais críticas vão do simples distanciamento entre as necessidades e expectativas da contratante e o que é oferecido de fato pelo contratado, até fatores como a menor capacidade técnica dos terceiros, problemas de relacionamento entre os funcionários da contratante e da empresa terceirizada ou mesmo o choque cultural entre esses funcionários (VALENÇA; BARBOSA, 2002).

Algumas das mais profundas e contundentes críticas aos processos de terceirização podem ser atribuídas, entretanto, à gestão do trabalhador pelas empresas terceirizadas. Em países como o Brasil, principalmente, onde o modelo adotado prioriza objetivos de ganhos de custos, diversas consequências negativas dos processos de terceirização são verificadas, entre as quais o enxugamento de estruturas, a redução salarial e de benefícios e as condições de trabalho oferecidas nitidamente inferiores à de empregados diretamente contratados. A precariedade presente na gestão das pessoas em muitas organizações terceirizadas, em função desses e de outros aspectos, contribui diretamente para o agravamento do já alarmante quadro do trabalho no país (CARVALHO NETO, 2001).

Entretanto, independentemente da realidade de precariedade na questão da gestão do trabalhador, o fenômeno da terceirização vem se proliferando a passos largos em países como o Brasil, absorvendo uma grande quantidade de empresas de diferentes segmentos da economia e, por consequência, um volume cada vez mais expressivo de trabalhadores.

Nesse cenário, um dos setores que mais se destacam pela utilização do recurso da terceirização é o da prestação de serviços logísticos, motivado, dentre outros fatores, pela presença de grandes empresas multinacionais no país, as quais apresentam uma forte demanda voltada para soluções em transporte, armazenagem e distribuição capazes de assegurarem efetivos diferenciais competitivos a seus negócios no mercado (BRAGA; ARKADER; HIJJAR, 2004).

Reconhecido no meio logístico como um dos segmentos que mais utilizam a estratégia da terceirização de atividades, o setor de fabricação, comercialização e distribuição de bebidas pode ser caracterizado atualmente no Brasil pelo grande volume de trabalhadores envolvidos nesses processos e também pela elevada concentração de operadores logísticos terceirizados. Algumas dessas organizações chegam a empregar volumes superiores a 1 000 funcionários na prestação de serviços a um único cliente. As funções terceirizadas a esses operadores logísticos, em geral, envolvem a distribuição dos produtos dos fabricantes em grandes e médios centros urbanos do país, sendo realizadas predominantemente por trabalhadores com perfil de baixa instrução e qualificação profissional, em razão das características notadamente operacionais dessas atividades.

A efervescência de diferentes estratégias organizacionais decorrentes do cenário contemporâneo do trabalho, entre elas a terceirização, indubitavelmente

impacta também a relação dessas organizações com seus empregados. Dessa forma, mesmo que ainda de modo incipiente, também no âmbito da gestão de pessoas percebe-se uma maior movimentação das empresas quanto ao reposicionamento da área diante dos muitos desafios impostos por essa nova realidade socioeconômica mundial, os quais envolvem diretamente as expectativas das organizações e dos trabalhadores num mercado cada vez mais dinâmico e flexível.

O papel da gestão de pessoas nas empresas, tradicionalmente reconhecido como imitativo, pouco inovador e reativo às dinâmicas das relações internas da organização, vem gradativamente privilegiando – pelo menos no discurso - a presença de novos modelos coerentes com a visão da área como um recurso estratégico capaz de proporcionar vantagem competitiva às organizações (FISCHER, 1998). Autores como Ulrich (2000) classificam o momento atual como de grande relevância para a área, em função do crescimento das discussões sobre o papel da gestão de pessoas, sua afirmação e maior valorização dentro das organizações.

Entretanto esse processo evolutivo da gestão de pessoas ainda não encontra a devida ressonância nas práticas organizacionais, e, embora muitas sejam as iniciativas e as discussões envolvendo seu papel, poucos são os efeitos percebidos. A tradição periférica da gestão de pessoas nas empresas, a falta de reconhecimento e valorização da área e o pouco poder de seus profissionais nas organizações são considerados alguns dos fatores que evidenciam os grandes desafios a serem definitivamente superados no futuro.

O contexto apresentado até este momento recorre a duas tendências distintas, porém em forte correlação: de um lado, a proliferação de novos arranjos organizacionais decorrentes da flexibilização do trabalho; e de outro a tendência crescente de discussão do papel da gestão de pessoas nas organizações, além de uma gradual evolução da área – ainda que no plano do discurso, novamente - através da desconstrução de um modelo tradicionalmente predominante em direção a novas perspectivas voltadas para sua efetiva valorização e reconhecimento (FISCHER, 1998).

A proposta desta dissertação consistiu exatamente na investigação da relação entre estes dois temas: a gestão de pessoas compreendida sob o arcabouço das relações de trabalho contemporâneas e inserida no complexo ambiente

representado pela terceirização. Entretanto o comportamento da área foi abordado adotando-se uma perspectiva para a qual não foi identificada expressiva produção literária, na medida em que se buscou enfatizar a percepção das principais políticas e práticas de gestão de pessoas a partir dos próprios empregados e também dos gestores de empresas terceirizadas do segmento logístico, mais especificamente o de distribuição de bebidas.

Importante contribuição nessa área, sob o ponto de vista gerencial, foi efetuada pela pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2004), a qual investigou 513 dirigentes de 179 grandes empresas brasileiras a respeito da gestão de profissionais em diferentes vínculos de trabalho. Dentre os maiores desafios identificados através desse trabalho para a gestão do trabalhador terceirizado, foram identificados aspectos relacionados à questão do comprometimento, do compartilhamento do aprendizado, da cooperação e da autonomia concedida ao terceirizado.

A opção pela realização da pesquisa que originou esta dissertação em empresas terceirizadas do segmento de distribuição de bebidas pode ser justificada a partir de alguns aspectos. O primeiro desses envolve a presença de um cliente comum a essas organizações, que é reconhecido atualmente como um dos principais fabricantes de bebidas do país e também pelas características inovadoras de gestão adotadas na condução do negócio e na relação com seus fornecedores. Dessa forma, a pesquisa também considerou a capacidade de esse cliente influenciar as empresas terceirizadas contratadas na adoção de políticas e práticas consistentes também no âmbito da gestão de pessoas, seja através dos padrões de excelência exigidos para a prestação de serviços, seja pela transmissão de conteúdo corporativo pertinente a assunto relacionado a essas empresas.

Um segundo aspecto que justificou a opção pela realização da pesquisa em empresas terceirizadas nesse segmento foi a do posicionamento dessas organizações no mercado logístico brasileiro, no qual são reconhecidas pelo *know-how* e tradição na prestação de serviços de transporte, armazenagem e distribuição. Dessa forma, também foi intenção da pesquisa avançar na abordagem do modelo de empresa terceirizada analisada, utilizando como referência organizações de maior porte, estrutura e presumível capacidade de gestão do que aquelas predominantemente presentes na literatura, cujo modelo remete, em geral, a empresas menores, de estrutura precária, deficiente e frequentemente descumpridoras da legislação trabalhista. As organizações terceirizadas

pesquisadas, ao contrário, figuram entre algumas das maiores prestadoras de serviços logísticos do Brasil e são respaldadas por contratos de longa duração com um dos maiores fabricantes de bebidas do país. Periodicamente são avaliadas através de programas de excelência em relação à qualidade de seus processos, os quais envolvem diversos elementos relacionados às práticas de gestão de pessoas.

A terceira questão importante, capaz de justificar a realização da pesquisa em empresas desse segmento, decorre da própria estratégia de terceirização adotada pelos fabricantes de bebidas. Frequentemente, a escolha desse recurso envolve a premissa de que as empresas contratadas possuam de fato um *know-how* reconhecido para a prestação de serviços, em condições de eficiência e produtividade até mesmo superiores àquelas que a própria contratante seria capaz de realizar, não sendo, portanto, o fator custos considerado como única variável determinante ao processo de terceirização. Essa estratégia é convergente com a tendência citada na literatura por alguns autores, entre os quais Valença e Barbosa (2002): as organizações crescentemente investem seus recursos em suas atividades-fim (as quais neste setor envolvem diretamente a produção e a comercialização de seus produtos); delegando seus processos logísticos (entre eles a distribuição urbana) a organizações dotadas de maior experiência, inclusive na gestão do perfil do trabalhador predominante nesse tipo de atividade.

Considerando esse cenário, este estudo investigou e analisou a consistência das políticas e práticas de gestão de pessoas presentes nessas empresas terceirizadas, a partir da percepção de seus empregados e também dos gestores operacionais e de recursos humanos.

Os subsídios fornecidos por essas percepções também contribuíram para uma comparação efetuada entre as políticas e as práticas de gestão de pessoas efetivamente presentes nessas empresas e as características identificadas na literatura sobre o tema, que remetem a um quadro de precarização do trabalho, exemplificado pela presença de informalidade nas relações de trabalho e pelas condições de remuneração, benefícios e exercício da função, reconhecidamente inferiores às dos trabalhadores não terceirizados.

Ainda complementando, outra justificativa importante para a realização desta pesquisa remete ao fato de que, mesmo compreendendo-se as tendências de flexibilização das relações de trabalho, a proliferação de novos arranjos organizacionais e o reconhecimento e a valorização gradual da área de gestão de

peçoas pelas organizações como fenômenos contemporâneos, ainda não são muitos os estudos presentes na literatura relacionando esses construtos. Mesmo nos estudos limitados à análise da terceirização, embora tenha sido constatado bom conteúdo sobre essa prática de gestão, a produção acadêmica ainda não é muito extensa, encontrando-se em patamar inferior à de outras tecnologias organizacionais, entre as quais a Qualidade Total (DRUCK, 1999).

Entre os autores que estudaram diretamente o problema da gestão de pessoas em empresas terceirizadas, Oliveira (2005) analisou as questões do comprometimento e da satisfação sob a perspectiva de trabalhadores subcontratados em diferentes vínculos contratuais, observando a variação da percepção desses entrevistados em seis blocos de atividades distintas. Outros trabalhos, entre os quais os realizados por Fernandes (2003), Fernandes e Carvalho Neto (2004) e Fernandes e Carvalho Neto (2005), buscaram compreender a forma como as empresas brasileiras de grande porte estão lidando com a multiplicidade de vínculos contratuais, a partir de uma abordagem que considerou outra perspectiva, a de seus gestores. O trabalho desses autores, realizado em 179 empresas, proporcionou importantes conclusões, entre as quais a percepção dos pesquisados de que o tratamento concedido aos subcontratados é, em geral, inferior ao dado aos funcionários, e também o agravamento das diferenças em relação à recompensa monetária, comprometimento e autonomia dos terceirizados.

Souza, Ferraz, Maia e Nobre (2003) também buscaram avaliar qualitativamente as práticas de gestão de recursos humanos em empresas terceirizadas no segmento de confecção no Ceará, concluindo que são evidentes as fragilidades das políticas e práticas voltadas para os trabalhadores subcontratados, bem como o fato de o custo ser basicamente o determinante na decisão da terceirização.

Entretanto observa-se ainda na literatura uma lacuna no aprofundamento da visão da gestão de pessoas em empresas terceirizadas sob a perspectiva dos sujeitos trabalhadores, uma vez que grande parte dos estudos que vêm sendo produzidos é focada ou na perspectiva do gestor dessas organizações ou na dos dirigentes de sindicatos de trabalhadores (FERNANDES, 2003).

Também se observa, descrita a realidade de fragilidade das relações de trabalho dessas empresas, uma outra lacuna em relação ao que as organizações

terceirizadas vêm produzindo de positivo em relação a políticas e práticas de gestão de pessoas.

Buscando responder a essas questões e também explorar melhor a relação existente entre esses temas, esta pesquisa objetivou investigar, através de três empresas que adotaram a terceirização como estratégia organizacional, se de fato as características desfavoráveis ao trabalhador e a fragilidade envolvendo a gestão de pessoas presentes na literatura e em trabalhos anteriores correspondem aos modelos adotados nessas empresas, ou se, por outro lado, foram observados avanços nas políticas e práticas que favoreceram a melhoria das condições de trabalho, remuneração e desenvolvimento profissional desses trabalhadores terceirizados. Neste estudo pretendeu-se pesquisar, dentre outros aspectos, as consequências dos processos de flexibilização das relações de trabalho para a área, nos planos internacional e brasileiro, e o posicionamento das organizações terceirizadas nesse contexto, abordando com maior ênfase o segmento logístico.

Em razão dessa dinâmica de crescimento dos processos de terceirização e da necessidade de respostas dos atores sociais envolvidos, especialmente no âmbito da gestão de pessoas (entre os quais os próprios gestores dessas organizações), este trabalho se propõe também a contribuir com o debate sobre algumas dessas respostas, através do melhor conhecimento do perfil do empregado em empresas terceirizadas, de sua percepção acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas nessas organizações e também da percepção de seus gestores sobre o estágio e os desafios dessas políticas e práticas. Dado esse contexto, a pesquisa teve como proposta a investigação sobre a seguinte questão principal:

Como são percebidas, por trabalhadores e gestores, as políticas e práticas de gestão de pessoas em empresas terceirizadas pertencentes ao segmento de distribuição urbana de bebidas?

A proposta desta pesquisa objetiva também responder às seguintes questões secundárias:

a) Qual a percepção dos empregados acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas presentes nessas organizações terceirizadas?

b) Qual a percepção dos gestores acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas nessas organizações, considerada também a partir da percepção dos empregados?

Em relação à revisão da literatura, a proposta principal foi a de identificar, discutir e relacionar os principais aspectos presentes nos construtos relações de trabalho (RTs) e gestão de pessoas ao cenário contemporâneo de flexibilização do contrato de trabalho, abordando com maior ênfase a generalização da prática da terceirização pelas organizações e os desafios decorrentes de sua gestão.

O primeiro tópico buscou abordar a evolução histórica das RTs a partir da crise do fordismo na década de 1970, avançando posteriormente na discussão das principais respostas encontradas pelos atores sociais para os crescentes desafios impostos pela ordem econômica mundial contemporânea, caracterizada pelo incremento da competitividade e por transformações nas estruturas organizacionais. O objetivo principal foi o de investigar os impactos produzidos pela evolução dessas relações nos cenários internacional e brasileiro no contrato de trabalho, assim como as tendências projetadas para o futuro no mundo do trabalho.

O segundo tópico teve como principal objetivo discutir o fenômeno da terceirização relacionado ao contexto de mudanças contemporâneas das RTs, introduzindo a questão da flexibilização do contrato e a utilização crescente da terceirização de atividades como recurso estratégico pelas organizações. Dessa forma, pretendeu-se analisar e compreender as principais causas e consequências dos processos de terceirização, destacando as características presentes na realidade atual do trabalhador inserido nesse ambiente, as quais envolvem diretamente as condições de trabalho e de desenvolvimento profissional praticadas pelas empresas terceirizadas.

Os desafios enfrentados para a gestão de pessoas no contexto de flexibilização das RTs constituiu-se como o objetivo principal do terceiro tópico do referencial teórico. A evolução das diferentes formas de relacionamento estabelecidas historicamente entre o empregador e o empregado, as tendências, as mudanças e as permanências presentes na área e a discussão de alternativas capazes de proporcionar às organizações condições estratégicas e competitivas em gestão de pessoas foram analisadas e discutidas, buscando-se introduzir também o trabalhador terceirizado nesse contexto. Esse tópico final avançou ainda na questão da gestão dos terceirizados, através de uma abordagem em que estiveram presentes alguns dos desafios contemporâneos envolvendo as políticas e práticas adotadas para esse trabalhador, sobretudo no Brasil.

Dessa forma, a proposta da revisão da literatura procurou estabelecer uma relação direta entre os principais construtos abordados neste referencial e o problema de pesquisa, aprofundando as perspectivas sobre os desafios, muitos dos quais em aberto, que envolvem a gestão de trabalhadores terceirizados.

A metodologia adotada para a realização da pesquisa envolveu uma triangulação entre estratégias quantitativas e qualitativas. A pesquisa quantitativa envolveu uma amostragem próxima a 400 funcionários terceirizados de três empresas do segmento de logística de distribuição de bebidas, sendo complementada por entrevistas qualitativas semiestruturadas, realizadas com os principais gestores de operações e recursos humanos dessas mesmas empresas, e também pela análise documental realizada nessas organizações.

A pesquisa quantitativa foi elaborada com a utilização de variáveis não métricas. A conveniência da utilização desse recurso em estudos que envolvem a ciência do comportamento é descrita por Hair (2005), autor que também destaca a sua grande utilização nesse tipo de trabalho. Em razão da finalidade da pesquisa e da quantidade de variáveis abordadas, a técnica utilizada foi a da amostragem não probabilística, compreendida como a mais adequada para aplicação às características da população analisada.

Com o objetivo de se aprofundar a análise da percepção dos gestores das empresas pesquisadas sobre as questões pertinentes à gestão de pessoas nessas organizações, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, envolvendo doze gerentes e coordenadores das áreas operacional e de recursos humanos. A realização de pesquisas qualitativas proporcionou uma maior interatividade com o entrevistado, favorecendo melhor compreensão do fenômeno social estudado (GOLDENBERG, 1999).

Como estratégia de complementação das entrevistas quantitativas e qualitativas, foram realizadas análises documentais em três empresas terceirizadas pesquisadas. A utilização desse recurso proporcionou assimilação de aspectos importantes relacionados ao problema da pesquisa, servindo inclusive como subsídio para a formulação das entrevistas qualitativas realizadas com os gestores, na medida em que forneceram importantes informações sobre os assuntos analisados.

As entrevistas quantitativas, qualitativas e a análise documental foram realizadas em quatro unidades operacionais das três empresas convidadas para

participação nesta pesquisa, estando localizadas nas cidades de Uberlândia, Ribeirão Preto, São Paulo e Rio de Janeiro. As três empresas são operadoras logísticas de um cliente comum do ramo de fabricação e comercialização de bebidas. Esse cliente, reconhecido atualmente como um dos maiores do país neste ramo, emprega, nessas quatro unidades operacionais ouvidas, um efetivo superior a 500 trabalhadores.

A realização desta pesquisa possibilitou algumas reflexões acerca da gestão de pessoas em empresas terceirizadas. Uma das conclusões mais importantes foi a de que, respeitando-se as limitações da pesquisa ao universo da logística de distribuição de bebidas, o modelo presente nessas organizações não se mostrou convergente com o perfil destacado pela literatura sobre o predomínio, em empresas terceirizadas, de condições precárias de remuneração e benefícios sociais, além da presença de trabalhadores em regime informal. Em nenhuma dessas organizações esses aspectos mostraram-se críticos. Ao contrário, fatores como a remuneração e os benefícios oferecidos foram até mesmo considerados positivos em muitas unidades operacionais, na percepção dos próprios trabalhadores.

Entretanto essa mesma impressão positiva não foi obtida em relação às condições de trabalho oferecidas nessas empresas. Embora tenham sido percebidos esforços das organizações na reversão desse quadro, muitos foram os problemas identificados em relação ao tipo de atividade desenvolvida, os quais envolveram questões que vão desde a extensa jornada de trabalho e o grande esforço físico imposto às funções operacionais até o elevado nível de responsabilidades atribuídas a esses trabalhadores.

A presença de boas políticas e práticas envolvendo a gestão de pessoas nessas organizações, reconhecidas efetivamente pelos trabalhadores através das entrevistas quantitativas, possivelmente se constituiu na mais significativa contribuição dessa pesquisa. Mesmo inseridos em um contexto altamente turbulento e dinâmico, caracterizado pela execução de rotinas operacionais que demandam enorme esforço físico em condições muitas vezes adversas, destacaram-se nas percepções tanto dos trabalhadores quanto dos gestores diversos aspectos positivos envolvendo a capacidade das empresas na promoção de um ambiente de trabalho mais favorável ao empregado terceirizado.

Dessa forma, apesar dos imensos desafios envolvendo a gestão de pessoas, alguns até mesmo bastante críticos, as organizações pesquisadas sinalizaram com

iniciativas positivas que favorecem a adoção de uma opinião um pouco menos pessimista, pelo menos nos limites deste trabalho, quanto ao futuro do trabalhador terceirizado no Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As mudanças contemporâneas nas relações de trabalho: da crise do fordismo aos desafios do emprego no mundo globalizado

As discussões envolvendo o construto relações de trabalho (RTs) evoluíram a partir da crise do modelo fordista de organização e da transformação ocorrida no contexto socioeconômico mundial. Estruturado em um próspero cenário de desenvolvimento a partir da segunda metade do século XX, no qual a expansão da produção impulsionava os níveis de emprego e consumo, o sistema de RTs em grande parte dos países desenvolvidos ficou caracterizado pela introdução de diferentes graus de regulação de políticas salariais e de proteção social, denominados de *Welfare State*, cujas bases são atualmente questionadas em razão dos impactos da nova ordem econômica sobre o mundo do trabalho.

A evolução das RTs será abordada a partir de uma breve descrição do cenário presente na época da implementação do *Welfare State*, avançando com o advento da reestruturação produtiva, da globalização e do acirramento da competitividade, até a introdução das principais questões presentes nos dias atuais, tanto internas quanto aquelas que envolvem os desafios contemporâneos presentes no contexto econômico, político e social externo.

Após o final da Segunda Guerra Mundial, uma conjuntura de fatores elevou os EUA a uma posição de hegemonia comercial, econômica e política. O avanço de sua atividade industrial, favorecida pela fragilidade de muitos países, decorrente da reconstrução pós-guerra e do crescimento mundial da demanda de consumo, favoreceu o modelo de produção fordista norte-americano, que passou a predominar também no Japão e na Europa. Esses países experimentaram, com os EUA, um novo período de grande desenvolvimento econômico a partir da década de 1950.

Esse período de predominância do modelo fordista configurou um ciclo virtuoso, conforme destaca Carvalho Neto (2001), composto pelo aumento de investimento, expansão da produção, pleno emprego, expansão da produtividade, aumento real de salários, consumo de massa, ganhos em escala e aumento dos investimentos. Druck (1999) acrescenta ainda a valorização dos salários como um

instrumento de garantia de sustentabilidade do sistema fordista, na medida em que sua maior atratividade abarcou também os trabalhadores e seus sindicatos, motivados pelo maior poder de compra e possibilidade de acesso a bens de consumo.

Como consequência dessa conjuntura, algumas das principais economias capitalistas da Europa e América do Norte desenvolveram modelos de RTs nos quais predominaram características convergentes com o próspero cenário de desenvolvimento da época, como a presença do trabalho assalariado formal (CARVALHO NETO, 2001). Silva (1998) corrobora com o autor ao destacar que o modelo adotado nesses países, o *Welfare State*, estruturou-se sob forte influência da concepção presente na sociedade capitalista fordista da época, organizada em torno do contrato coletivo de trabalho.

Os sistemas de RTs se desenvolveram e consolidaram nesses países tendo como principal instrumento o processo de negociação coletiva, decorrente da interação entre o Estado, os empresários - representados por suas instituições - e o trabalhador - representado pelos sindicatos. Através das negociações coletivas, os atores sociais definiram as principais normas de regulamentação do trabalho, cabendo ao Estado, por intermédio da legislação, sua implementação (GALVÃO; TRINDADE, 1999).

Dessa forma, o *Welfare State* consolidou-se como um sistema de organização política e econômica, no qual o Estado atuava diretamente como promotor das principais diretrizes salariais e sociais, articulando em diferentes níveis de regulação e parceria com os demais atores, como os sindicatos e a iniciativa privada. Sua concepção baseava-se na existência de direitos sociais garantidos a qualquer cidadão, tais como a educação em todos os níveis, a assistência médica, a garantia de renda mínima e o auxílio aos desempregados (SILVA, 1998).

O contexto de prosperidade impulsionado pelo modelo fordista, entretanto, começa a se enfraquecer a partir do final da década de 1970, decorrente do esgotamento daquele modo de regulação do capitalismo e da gestão e organização do processo de trabalho (DRUCK, 1999). O desaquecimento da economia, motivado por fatores como o crescente endividamento da iniciativa privada e do governo, a crise econômica e a perda de produtividade da indústria dos EUA também contribuíram diretamente para a crise do modelo fordista. A ascensão norte-americana como a maior potência global, nesse cenário, é acompanhada por vários

momentos de instabilidade e turbulência econômica ao longo das décadas seguintes, influenciada pela corrida armamentista e pelas políticas *desregulamentadoras* dos EUA no mercado financeiro internacional (CARVALHO NETO, 2001).

Fernandes (2003) acrescenta que a crise da hegemonia econômica norte-americana, especialmente a partir dos anos 1980, estimulou suas empresas na busca por mercados de consumo externos. Essa tendência favoreceu também outras economias mundiais com a conquista desses mercados, acirrando o cenário de competitividade internacional e o estabelecimento de uma nova realidade econômica, caracterizada pelo advento da globalização, a qual forçou as empresas multinacionais de todo o mundo a se reestruturarem na busca pela sobrevivência no novo panorama competitivo que se instituiu.

As estruturas organizacionais, consolidadas no modelo fordista, são modificadas a partir dessa nova ordem econômica. Com o desenvolvimento de novas tecnologias e sua consequente aplicação com maior intensidade na atividade produtiva, decorrentes em grande parte do fenômeno da globalização, a economia mundial passou a enfrentar um processo de reestruturação que inclui elementos de racionalidade técnica e organizacional, os quais desencadeiam o enxugamento das estruturas fordistas e a divisão das unidades de produção em núcleos menores e mais independentes (CARVALHO NETO, 2001). Novos conceitos são introduzidos nas empresas, entre eles a reengenharia, o *downsizing*, a Qualidade Total e a terceirização, cujo fenômeno será analisado com maior profundidade no decorrer deste trabalho.

Além da globalização da economia, também a explosão demográfica e a revolução proporcionada pela informatização nas últimas décadas modificaram diretamente a relação entre as pessoas e as empresas (BLANPAIN, 1998). Segundo Blanpain (1998), a eliminação das fronteiras, a implementação de políticas econômicas rígidas e a fragilidade das políticas sociais evidenciam o impacto da globalização no mercado de trabalho, e ainda o crescimento e o envelhecimento da população são elementos igualmente de grande relevância nesse quadro mundial. Ainda na visão do autor, entretanto, a importância assumida pela informática e pelas comunicações no universo organizacional representam os fatores que mais dramaticamente impactaram o mundo do trabalho, principalmente pela imprevisibilidade de suas consequências.

Fernandes (2003) pontua que, sejam quais forem os meios e as consequências desses processos de reestruturação, há uma tendência de transição na forma como as organizações vêm sendo conduzidas – fator que pressupõe a necessidade de reinvenção dos modelos de gestão até então tradicionalmente aceitos. Diante desses desafios impostos por uma economia cada vez mais competitiva, muitas organizações iniciaram um processo de adequação de suas estratégias, processos e métodos de gerenciamento, buscando novos arranjos organizacionais capazes de melhor adaptarem-se às exigências de modelos mais flexíveis e dinâmicos de gestão.

Nesse contexto de incremento da competitividade em escala globalizada, aliada ao processo de reestruturação da atividade produtiva e ao agravamento de questões sociais, tais como o desemprego, acirraram-se, no plano internacional, as discussões acerca de novos parâmetros de flexibilização da legislação trabalhista, tidos como capazes de impulsionar a iniciativa privada e desonerar o Estado. Temas como a flexibilização do contrato de trabalho e o corte de benefícios sociais tornaram-se mais frequentes, variando em intensidade de acordo com as características de cada país em que esse tema é discutido. Pinheiro e Santos (1997) preocuparam-se em analisar os efeitos da transformação ocorrida com a reestruturação produtiva, destacando a perplexidade decorrente da verificação pela sociedade de que o crescimento econômico não significa necessariamente maiores índices de emprego, diferentemente do período fordista.

Diante desse cenário, torna-se fundamental compreender o papel assumido pelos atores sociais. Como reagem governo, trabalhadores, sindicatos e organizações em face das inúmeras transformações de caráter econômico, social, político e tecnológico, ocorridas, sobretudo, nas últimas décadas? Como as principais economias mundiais e a da América Latina têm enfrentado esses desafios?

A lógica de transformação dos sistemas reguladores do trabalho varia conforme o contexto socioeconômico e a trajetória histórica de cada país. Embora os desafios decorrentes de uma nova ordem econômica estejam presentes em menor ou maior grau em praticamente todas as economias mundiais, as estratégias e o comportamento dos atores sociais diferem em relação a suas especificidades, revelando que o quadro internacional não é uniforme. Entretanto algumas tendências predominam em boa parte das principais economias mundiais, entre elas

a descentralização das negociações para o nível da empresa e a flexibilização das RTs (CERDEIRA, 2004).

As negociações coletivas entre trabalhadores e empresários, um dos principais instrumentos de regulação de conflitos entre os atores sociais no campo das RTs, também variam em nível de centralização e relevância de acordo com o contexto de cada país; são ainda predominantemente centralizadas na maioria das economias desenvolvidas da Europa, como Suécia, Alemanha, Holanda, França e Itália, países que historicamente instituíram uma série de direitos positivos regulamentando as RTs. Nesses países, o movimento sindical conquistou um espaço mais relevante e influente, refletindo em taxas mais elevadas de trabalhadores cobertos por acordos coletivos. Já nos EUA e Reino Unido predomina uma maior descentralização, em função da menor regulação do Estado e do contrato de trabalho mais flexível. A relação entre empregados e empregadores ocorre dentro de uma lógica menos formal, e a negociação coletiva ocorre predominantemente na empresa e regida apenas por regras de procedimentos, diferentemente de países como a França e a Alemanha, onde a legislação regulamenta essa relação (MELO; CARVALHO NETO, 1998; CARVALHO NETO, 2001).

A tendência atual de maior descentralização das negociações coletivas é também destacada por Galvão e Trindade (1999). Os autores afirmam que, mesmo nos países da Europa com tradição de participação efetiva do Estado, as negociações por empresa vêm adquirindo maior importância. Entretanto, ainda segundo os autores, não há dados que indiquem a ocorrência de uma descentralização generalizada, uma vez que a importância crescente de um nível de negociação (no caso a empresa) não implica necessariamente o desaparecimento dos demais.

Diante desses desafios impostos pelo crescimento do desemprego e pelas novas formas de organização produtiva, destacam-se algumas iniciativas, como a estratégia dos atores sociais de parte das economias europeias em relação à questão tecnológica. Suécia e Noruega avançaram, já nas décadas de 1970 e 1980, na proteção ao trabalhador em questões como a introdução dos sistemas de informática e novas tecnologias incorporadas ao trabalho. Também na Alemanha as organizações sindicais tiveram um papel importante ao se mobilizarem na defesa de cláusulas de proteção aos trabalhadores em situações de demissões e

deslocamentos decorrentes da incorporação de ferramentas de gestão; na França, a lei desempenhou importante papel ao reconhecer aos comitês de empresa o direito de informação e consulta em caso de introdução de novas tecnologias (FREYSSINET, 1998).

Entretanto os sindicatos vêm, de modo geral, perdendo espaço ao longo dos anos como atores sociais. A redução das taxas de sindicalização pode ser entendida como um fenômeno presente em países de diferentes realidades econômicas e sociais. Suas causas são decorrentes de fatores, tais como a elevação do desemprego, o decréscimo do emprego industrial e a própria crise do sistema fordista (CARVALHO NETO, 2001; CERDEIRA, 2004).

Também se atribui o enfraquecimento dos sindicatos europeus nas décadas de 1980 e 1990 a uma estrutura interna ultrapassada, na qual predominavam diferentes conflitos de interesse, como aqueles de origem ideológica e político-partidária. A manutenção desses conflitos, enraizados durante décadas em vários desses países, contribuiu diretamente para que as transformações necessárias à atuação sindical como ator social influente, em uma realidade econômica mais dinâmica, não ocorresse da maneira necessária. Em face da redução da contribuição do sindicato como ator social, o papel da iniciativa privada ganha importância na medida em que as empresas passam a assumir a função de principais agentes de transformação, desequilibrando mecanismos reguladores e contribuindo, através dessa forma de atuação e do contexto contemporâneo presente nas grandes economias mundiais, para o enfraquecimento do poder sindical e para o afastamento do Estado de suas atribuições reguladoras. (ARBIX, 1997). Corroborando com essa tendência de enfraquecimento do sindicato como ator social, Melo e Carvalho Neto (1998) destacam a tendência de redução das taxas de sindicalização nas principais economias mundiais, exceção à Suécia e Canadá, considerando-se o período entre 1970 e 1990.

A proporção de trabalhadores cobertos por acordos coletivos também representa um importante indicador para a compreensão das mudanças no mundo do trabalho. Estados Unidos, Inglaterra e Japão apresentam queda expressiva nesta taxa, enquanto, em países como Alemanha, França e Espanha, ela se manteve estável ou mesmo apresentou crescimento entre as décadas de 1980 e 1990. A interpretação desses dados sugere que as mudanças mais expressivas nas taxas de cobertura ocorrem nos sistemas centrados na empresa e afetados por uma

legislação mais restritiva, enquanto, nos países dotados de maior estrutura de negociação setorial, os mecanismos de extensão dos acordos são menos afetados pela variação desse indicador (GALVÃO; TRINDADE, 1999).

As consequências de uma nova ordem econômica contemporânea desencadearam, em muitas economias europeias, um crescente questionamento de conquistas sociais decorrentes do *Welfare State*. A elevação das taxas de desemprego e a redução da competitividade são argumentos utilizados por aqueles que defendem uma maior flexibilização das RTs, e, em países como a França e a Alemanha, a pressão popular contra a redução dos direitos conquistados pelos trabalhadores vem sendo mais expressiva, manifestando-se através de greves e conflitos com grande poder de mobilização popular. Muitas dessas conquistas sociais alcançadas pelo *Welfare State* confrontam-se, nos dias atuais, com uma realidade completamente diferente daquela existente no período fordista, na qual se verificou uma corrida desenfreada em busca da competitividade e forte globalização da economia; enquanto de outro lado se acentuam os problemas sociais, como o desemprego (DRUCK, 1999).

Locke (1999) acrescenta à visão de Druck (1999) que as formas tayloristas de organização do trabalho estão sendo substituídas por sistemas alternativos baseados em equipes, círculos de qualidade e trabalhadores polivalentes. Os padrões do emprego se alteraram, tornando-se menos estáveis e previsíveis, e os salários crescentemente vêm sendo vinculados ao desempenho profissional, e não mais a uma função específica. Em síntese, a flexibilização das estruturas organizacionais, em face de um mercado cada vez mais mutável, complexo e competitivo, passa a representar para as empresas um elemento crítico para a capacidade de concorrência.

Em relação ao cenário latino-americano, a História mostra que, até a década de 1980, o conturbado contexto político da maioria dos países, marcado por revoluções e longas ditaduras, influenciou diretamente no desequilíbrio de forças entre os atores sociais que regulam as RTs. Do período pós-guerra até o início da década de 1960, predominaram governos de caráter populista, nacionalista e desenvolvimentista, cuja vinculação entre a economia e a política era acentuada, e nos quais o aparelho estatal representava um importante instrumento de manutenção de um modelo que tinha na burguesia industrial local e no movimento sindical suas principais bases de sustentação (CASTRO, 1998)

Druck (1999) acrescenta ainda que as demandas sindicais na América Latina se voltavam para aspectos relacionados aos salários e às condições de trabalho, possuindo maior representatividade em países com acentuada vinculação político-partidária do movimento sindical, como Argentina, México e Venezuela. Já Carvalho Neto (2001) entende que a atuação sindical em países como Argentina, Chile e Uruguai praticamente inexistiu entre as décadas de 1960 e 1970, reprimida pelo Estado, e mostrou-se pouco representativa, de um modo geral, nos demais países. Como resultado dessa tradição autoritária, mesmo após o fim dos governos militares na América Latina, a posição do empresariado tendeu a alijar a participação do sindicato nas negociações, considerando-o sempre como ator indesejável.

Os efeitos dessa herança histórica autoritária e centralizadora, aliada à influência da reestruturação produtiva e da globalização, desencadearam nas economias latino-americanas uma proliferação de novas formas de trabalho precário, bem como uma progressiva perda de importância do trabalho formal. Esse crescimento resultou diretamente de um “duplo movimento”, caracterizado, de um lado, pela redução das ofertas de emprego decorrentes dos processos de enxugamento nas organizações, e, por outro, pelo fomento por muitas dessas mesmas organizações ao crescimento da precariedade das RTs. Esse fomento pode ser representado através de estratégias de subcontratação de serviços (como a terceirização, campo de estudo deste trabalho), em que se instituem com facilidade condições de trabalho e remuneração inferiores, em que muitas vezes sequer as obrigações legais são cumpridas (CASTRO; DEDECCA; 1998).

No Brasil, o cenário socioeconômico no período pós-fordismo também foi marcado por algumas características comuns àquelas presentes em outros países da América Latina. A presença de um período de intensificado desenvolvimento industrial, favorecido por um contexto externo favorável e patrocinado pelos EUA, bem como a existência de longos governos militares opressores, que reprimiram a atividade política e concentraram sob o Estado o papel de fomento da atividade econômica, contribuíram para a tradição histórica de relações de poder desequilibradas entre os atores sociais, bem como o papel periférico dos sindicatos – exceção apenas aos movimentos do ABC Paulista - e a ausência de pactos sociais nos moldes dos países desenvolvidos (CARVALHO NETO, 2001).

A complexidade socioeconômica brasileira, entretanto, produziu uma singularidade própria do contexto do país. O Brasil viveu no período getulista um

momento de avanços na conquista de direitos trabalhistas, passando pelo “milagre econômico” nos anos 1970, patrocinado pelos governos militares, seguido pela estagnação econômica na década de 1980, e mais recentemente por uma sequência de governos liberais que patrocinaram a abertura econômica e os processos de desestatização. Outros elementos ainda configuram essas particularidades próprias do país, entre as quais as enormes desigualdades regionais, a presença de núcleos de produtividade concentrados, sobretudo nas regiões sul e sudeste, e os índices de desigualdade social e concentração de renda elevados até mesmo para padrões latino-americanos.

As principais instituições do mercado de trabalho no Brasil foram introduzidas nas décadas de 1930 e 1940, e consolidadas posteriormente com a CLT em 1943. O princípio ideológico que norteou a CLT foi uma visão de que as negociações diretas entre empregados e empregadores são uma fonte indesejada de conflito social, e que a função do Estado de mediação desses conflitos na esfera trabalhista caberia à então criada Justiça do Trabalho (CAMARGO, 1996).

Através desse mecanismo, a importância do papel dos sindicatos, como ator social no Brasil na época, foi reduzida, pois a estrutura de proteção ao empregado foi regulamentada em torno da Justiça do Trabalho. Em comparação a outros países da América Latina, os sindicatos brasileiros possuíam poder político bastante inferior, em razão de fatores como a limitação imposta pela legislação sindical, controlada pelo Governo Vargas, que vinculava os sindicatos ao Estado através do imposto sindical e não à estrutura dos aparelhos partidários (CASTRO, 1998).

Camargo (1996) pondera que a estrutura sindical brasileira foi sendo planejada pelo Estado com a função principal de colaborar na implementação de políticas sociais e econômicas, e, para financiá-la, foram criados, por exemplo, os sistemas de financiamento das atividades sindicais, através de impostos compulsórios de empregados e empregadores. Sob esse controle do Estado, os sindicatos ficaram muito mais envolvidos com políticas nacionais do que com disputas trabalhistas. Essa tradição intervencionista afastou os conflitos do local de trabalho, impactando diretamente as estratégias de atuação de empresários e trabalhadores. Melo e Carvalho Neto (1998) citam a cultura do dissídio coletivo como um dos reflexos dessa postura, na medida em que inibe a livre negociação entre as partes, transferindo-as para os tribunais do trabalho.

Entretanto, mesmo com a tradição paternalista e autoritária das RTs no Brasil, os sindicatos conquistaram avanços importantes a partir de 1978, com o reconhecimento da cultura da negociação coletiva por alguns setores do empresariado e as conquistas decorrentes da atuação combativa principalmente das entidades do ABC Paulista. Também a Constituição de 1988 apresentou conquistas nesse sentido, como o reconhecimento oficial das centrais sindicais e ampliação do direito de greve. Entretanto a abertura econômica, patrocinada por uma sucessão de governos liberais a partir da década de 1990, prejudicou diretamente as estratégias da atuação sindical no país, na medida em que promoveram a implementação de uma série de medidas de desregulamentação do mercado de trabalho nacional (MELO; CARVALHO NETO, 1998). As crises econômicas sucessivas, a redução dos postos de trabalho e o consequente aumento do desemprego também contribuíram para que os sindicatos gradativamente perdessem espaço como atores sociais.

Como consequência desses fatores, a realidade brasileira atual ainda sugere uma grande distância entre a maioria dos trabalhadores e a atuação de suas entidades representativas, consequência direta da tradição de desequilíbrio entre os atores sociais e do baixo poder de representatividade dos sindicatos. O atrelamento ao Estado ainda prevalece, caracterizada pela presença do Imposto Único e pela unicidade obrigatória, mecanismos que contribuem diretamente para a manutenção do monopólio da representação e a perpetuação de sindicatos sem qualquer representatividade (MELO; CARVALHO NETO, 1998).

Embora se perceba recentemente uma movimentação em torno da adaptação de parte do sindicalismo à nova realidade do trabalho no país, o quadro atual ainda apresenta aspectos preocupantes, entre eles a proliferação descontrolada do número de entidades sindicais, muitas delas atraídas muito mais pelos recursos garantidos pela legislação do que propriamente pelo interesse de defesa do trabalhador.

As consequências desse desequilíbrio entre os atores sociais produziram reflexos também na realidade socioeconômica atual, na qual a ineficiência das políticas econômicas e a do papel desempenhado pelo Estado nas ações de cunho social ficam expostas. Isso evidencia que as conquistas em geral se concentraram em determinados segmentos, permanecendo à margem de grandes avanços a imensa maioria de trabalhadores pertencentes a setores menos representados por sindicatos.

Camargo (1996) entende que muitos desses resultados representam consequências diretas da ação das instituições que regulam o mercado de trabalho brasileiro, destacando questões como o estímulo concedido para os contratos de trabalho de curto prazo, bem como para os poucos vínculos entre empregados e empregadores no transcorrer da relação de emprego. Este autor também enumera os custos relativamente baixos das demissões, o desestímulo ao estabelecimento de negociações entre empresas e empregados em todos os níveis e os incentivos ao não-cumprimento da lei como fatores que refletem um mercado de trabalho gerador de grande volume de empregos, porém de baixa qualidade e produtividade.

Também a presença da economia informal, em números muito elevados, representa reflexos de políticas pouco interessadas na manutenção de condições de trabalho satisfatórias para a maioria da população. Carvalho Neto (2001) lembra a adoção de medidas econômicas por governos recentes que, aliadas à baixa capacidade de fiscalização do Estado, favorecem a consolidação de um cenário marcado pela precariedade do trabalho, em que, embora se reconheçam bolsões de produtividade, prevaleça num contexto geral a lógica do “tudo é possível” em relação às práticas trabalhistas.

Analisando as características presentes nesse contexto, Silva (1998) identifica atualmente três modelos que caracterizam as RTs no Brasil:

- a) modelo típico: representado pelos trabalhadores do setor formal da economia; nele predominam, como principais atributos, a presença do contrato de trabalho por tempo indeterminado, a jornada de tempo completa, a vinculação a um único empregador e a proteção contra a dispensa desmotivada;
- b) modelo quase-típico: representado pelos trabalhadores de empresas subcontratadas mediante processos de terceirização; nele, em geral, predominam condições de trabalho muito inferiores às do modelo típico;
- c) modelo atípico: atribuído aos trabalhadores do setor informal da economia; nele os desempregados são também incluídos.

A revisão da legislação trabalhista e a necessidade de uma reforma tributária são algumas das propostas defendidas por diversos setores da sociedade, interessadas em reformas nas RTs. Embora se busque, notadamente na ótica do empresariado, uma maior flexibilização das RTs, o que hipoteticamente poderia contribuir para o incremento da produtividade da economia e também para a

redução dos níveis de desemprego e informalidade, sob a ótica do trabalhador uma reforma trabalhista poderia incorrer na perda de conquistas históricas. Esse conflito de interesses, presente também em países desenvolvidos (porém em grau e proporção que não permitem comparação com a realidade brasileira), representa um dos grandes desafios dos atores sociais do país na busca de formas mais justas que regulamentem as RTs e, ao mesmo tempo, sejam capazes de fomentar a competitividade da estrutura produtiva do país.

Os desafios impostos pelas transformações recentes nas RTs, entretanto, têm mobilizado diversos segmentos da sociedade na busca por alternativas de adequação das estruturas organizacionais à nova realidade econômica, porém preocupando-se com a manutenção de condições dignas ao trabalhador. Entre essas iniciativas, destacam-se as abordagens envolvendo a Responsabilidade Social Empresarial (RSE). A forma como as empresas se relacionam com seus trabalhadores - seu público interno - corresponde a uma das principais dimensões da RSE, na medida em que contempla as políticas das organizações relacionadas a um de seus principais *stakeholders*, ou seja, seus funcionários.

As pressões externas, decorrentes de aspectos relacionados à legislação, bem como a maior exigência dos consumidores e da sociedade na busca de políticas adotadas pelas organizações alinhadas com a responsabilidade social são reconhecidas como alguns dos fatores capazes de despertar a mobilização das empresas para uma atuação socialmente responsável (TENÓRIO, 2004). Tenório (2004) destaca a forma instrumental, através da obtenção de benefícios ou vantagens decorrentes da atuação socialmente responsável da empresa (sejam benefícios fiscais ou melhoria da imagem ou fortalecimento da marca); e finalmente a atuação motivada por questões de princípios, através da inserção de valores na cultura da organização, capazes de nortear as relações com os atores sociais através de uma perspectiva socialmente responsável.

O *Global Compact*, uma das grandes iniciativas multilaterais internacionais recentes no avanço da postura ética nos negócios, surgiu em 2000 como uma proposta da Organização das Nações Unidas (ONU) às empresas privadas para que novas ações pudessem ser capazes de nortear a prática da responsabilidade social corporativa. Os eixos temáticos básicos, definidos como prioritários pela agenda, representam os Direitos Humanos, o Trabalho e o Meio Ambiente, que constituem

os principais referenciais estratégicos para o avanço da postura ética nos negócios a partir do *Global Compact* (COELHO, 2004).

O desdobramento desses eixos temáticos definidos pela agenda *Global Compact* foi efetuado a partir de dez princípios universais. Dentre estes, destacam-se, a seguir, aqueles em que se verifica maior relação com as RTs. São os seguintes (CARVALHO NETO; FURTADO, 2007):

a) apoio e respeito das empresas à proteção dos Direitos Humanos, incluindo a remuneração e a manutenção de condições de trabalho dignas;

b) a transmissão de condutas apropriadas aos fornecedores e o não favorecimento do empregador em situações nas quais ocorra violação dos Direitos Humanos;

c) o apoio pelas empresas à liberdade de associação e direito à negociação coletiva, vedando ao empregador o uso de influência indevida sobre a decisão do empregado;

d) a promoção da igualdade de remuneração e a eliminação da discriminação no emprego, garantindo o acesso às promoções apenas em decorrência do mérito.

A interface entre a RSE e as RT's é bastante evidente. Furtado e Pena (2005) apontam, entretanto, que a discussão da postura ética das empresas ainda é concentrada em projetos sociais externos ou envolve comunidades afetadas direta ou indiretamente por suas ações. As organizações deveriam pensar também sua atuação socialmente responsável a partir de seus limites internos, abrangendo aquele que deveria ser reconhecido como seu principal *stakeholder*, seu funcionário.

O envolvimento de muitas empresas em torno da questão da RSE e no consequente compromisso no investimento em seus trabalhadores através do *Global Compact* representa uma importante iniciativa diante dos desafios impostos pela globalização no mercado de trabalho. Entretanto o caráter da agenda não é regulador, na medida em que não avalia as ações das empresas; limita-se à função de mobilização do empresariado (CARVALHO NETO; FURTADO, 2007).

Pena, Carvalho Neto, Coelho e Teodósio (2005) investigaram a gestão do público interno em empresas brasileiras signatárias do *Global Compact*, com o objetivo de verificar a consistência entre o discurso e a prática dessas empresas quanto à RSE com seu público interno. Embora os resultados tenham demonstrado correlação positiva em certos aspectos, alguns elementos foram destacados negativamente pelos autores: a falta de percepção dos gestores em relação à

dimensão interna da RSE; a negativa da suposição de que o grau de participação dos empregados na gestão seria maior em função das empresas serem signatárias do *Global Compact* (pois a filiação ocorreu por decisão da alta gerência nas empresas pesquisadas, sem repercussão mesmo nas áreas de recursos humanos); e finalmente alguns aspectos referentes ao compromisso das empresas com o desenvolvimento profissional e empregabilidade, bem como à preparação para a aposentadoria.

Aprofundando a questão da RSE no Brasil e o foco na atuação das organizações com o público interno, o Instituto Ethos atualmente destaca-se como uma das principais entidades empresariais representativas voltadas para a discussão da RSE. Esse instituto descreve a empresa socialmente responsável como aquela que avança além dos direitos do trabalhador previstos pela legislação vigente e pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), ao investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento do relacionamento entre empresa e empregado.

Buscando incentivar um melhor relacionamento das organizações com seus funcionários, o Instituto Ethos identifica alguns indicadores de RSE voltados especificamente para o público interno. Esses indicadores funcionam como ferramentas avaliativas capazes de mensurar a incorporação de práticas de RSE na gestão das empresas, sendo classificados nos temas “Diálogo e Participação”, “Respeito ao Indivíduo” e “Trabalho Decente”. Os aspectos abordados por esses três temas são os seguintes (ETHOS, 2008):

- a) Política de remuneração, benefícios e carreira;
- b) Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho;
- c) Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade;
- d) Comportamento frente a demissões;
- e) Preparação para a aposentadoria;
- f) Compromisso com o futuro das crianças;
- g) Compromisso com o desenvolvimento infantil;
- h) Valorização da diversidade;
- i) Compromisso com a equidade racial;
- j) Compromisso com a equidade de gênero;
- k) Relações com sindicatos;

- l) Gestão participativa;
- m) Relações com trabalhadores terceirizados.

Destaca-se, dentre os indicadores, a preocupação com a questão do trabalhador terceirizado, presente no último tópico, e que reflete o crescimento do âmbito das discussões envolvendo o assunto. Nesse indicador, o Instituto Ethos destaca que a empresa socialmente responsável deve garantir condições semelhantes à de seus funcionários para os trabalhadores terceirizados, evitando que esses processos ocorram com o objetivo de redução de custos ou decorrentes da degradação das condições de trabalho e da relação com os trabalhadores (ETHOS, 2008).

Novamente a preocupação envolvendo discurso e prática mostra-se evidente na literatura que aborda a RSE e o público interno. Coelho (2004) pesquisou em duas empresas filiadas ao Instituto Ethos essa correlação, através da percepção dos trabalhadores, gestores de RH e representantes sindicais. Os resultados da pesquisa mostraram a presença de pontos negativos como a gestão participativa, a política de demissões e a preparação para a aposentadoria. Ainda assim, é importante destacar a evolução dessas organizações em outros aspectos relacionados ao público interno e à sustentabilidade dessas políticas nessas organizações, através de indicadores como o reconhecimento dos funcionários e a imagem positiva da empresa. Tais elementos reforçam as questões anteriormente discutidas em relação às motivações atribuídas por Tenório (2004) à adesão de empresas à RSE, principalmente àquelas que o fazem por princípio, e cujos benefícios dessas políticas e práticas se traduzem em longo prazo como investimentos de grande retorno para essas organizações.

A discussão envolvendo a relação entre as ações socialmente responsáveis e as RTs evidencia, dentre outros elementos, que, na prática, grandes avanços ainda precisam ocorrer no que tange a uma efetiva atuação das organizações dentro de conceitos socialmente responsáveis. Sobretudo em países em desenvolvimento, como o Brasil, os esforços verificados ainda não são suficientes para alterar um quadro historicamente caracterizado pela ausência de políticas voltadas para o respeito ao funcionário e à manutenção de uma relação justa e igualitária entre as empresas e seu quadro de empregados. Mesmo em empresas filiadas ao Instituto Ethos, a análise da correlação existente entre as práticas de gestão de pessoas e os

indicadores ainda apresentam lacunas em aberto, embora demonstrem evolução em aspectos como o diálogo e a participação (FURTADO; PENA, 2005).

Argumentos não faltam para o investimento em políticas e práticas relacionadas à RSE para o público interno nas organizações. A globalização, conforme destaca Tenório (2004), exerce atualmente forte pressão nas organizações para a adoção de práticas socialmente responsáveis. Também a atuação de organismos internacionais, como a ONU, incentiva as empresas no sentido da implementação de ações direcionadas à RSE, como a elaboração de códigos de conduta, a melhoria das condições de trabalho e de respeito aos direitos humanos. Há ainda uma pressão crescente de organizações governamentais e não governamentais em busca de melhores condições de empregabilidade, de qualidade de vida e de trabalho.

O advento da globalização também impõe cada vez mais restrições a empresas caracterizadas como não socialmente responsáveis. Barreiras e imposições a novos produtos e mercados são fatores que despertam, ainda que sob a ótica econômica, a visão do empresariado sobre a importância da adoção de políticas e práticas socialmente responsáveis, revelando que, muito mais que modismo, a discussão sobre a RSE precisa ser efetuada no âmbito do planejamento estratégico das empresas.

A valorização do empregado também tem encontrado ressonância nos últimos anos em estudos envolvendo a reputação corporativa das organizações. Entende-se por reputação corporativa a representação das ações e resultados das organizações, manifestada em sua habilidade de gerar valores sustentáveis para os seus *stakeholders* (FOMBRUN; VAN RIEL, 2004).

A reputação corporativa representa ainda, nesse mercado crescentemente competitivo, um grande recurso de vantagem competitiva a longo prazo para as organizações, na medida em que lida com conceitos de marca, imagem e opinião de seus *stakeholders*. Uma das instituições que lidam com a questão é o *Reputation Institute*, empresa privada de assessoria e pesquisa norte-americana e representação em mais de 20 países, a qual desenvolve uma pesquisa anual envolvendo grandes empresas mundiais, abordando um conjunto de sete dimensões capazes de medir sua reputação. Entre esses indicadores, está aquele que avalia o ambiente de trabalho: questões como a justiça na prática da remuneração, a

preocupação com a saúde e bem-estar dos empregados e a oferta de oportunidades iguais são aspectos valorizados pelo instituto na definição da reputação corporativa.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) reconheceu, em seu relatório sobre a América Latina (2004/2005), um avanço nos principais indicadores do mercado de trabalho no Brasil, como a redução dos níveis de desemprego e a melhoria salarial. Esse esforço, que se justifica em parte pelo cenário internacional favorável da economia, é, entretanto, ainda pouco representativo para mudar o quadro precário ainda presente nas RTs da maior parte dos países da América Latina. As consequências dessas transformações, conforme apontam Castro e Dedecca (1998), trazem uma reflexão sobre os limites dessa nova ordem e sobre quais interesses e motivações serão capazes de reconstituir o papel da esfera pública no sentido de modificar positivamente as RTs, tornando-as menos assimétricas e capazes de promover um efetivo equilíbrio de forças entre os agentes sociais envolvidos.

A necessidade de adequação das RTs ao contexto socioeconômico contemporâneo atual representa um desafio aos atores sociais envolvidos, embora o consenso sobre o melhor caminho a ser seguido ainda esteja distante (CERDEIRA, 2004).

Ao se examinar a realidade atual das RTs, Larangeira (2004) pondera que há uma crescente necessidade de revisão de conceitos, recriação de alternativas e maior imaginação sociológica na compreensão de todo o contexto que envolve a discussão do tema. As mudanças importantes e irreversíveis ocorridas no mercado de trabalho, conforme salienta a autora, demandam por novas alternativas que dificilmente poderão ser formuladas a partir de modelos passados. A autora destaca ainda as importantes mudanças ocorridas, sobretudo nas duas últimas décadas: crescimento expressivo na participação da mulher no mercado de trabalho, uma grande tendência à elevação da qualificação dos trabalhadores, da tecnologia restringindo postos de trabalho e também dos contratos de tempo determinado e parcial.

As políticas de flexibilização das RT's, embora desponham como alternativas valiosas de ajuste das organizações ao contexto econômico competitivo e globalizado, apresentam um risco potencial de reduzir-se a formas perversas de utilização das instabilidades econômicas e carências sociais que predominam no país. A utilização de formas mais flexíveis de emprego, envolvendo a alocação

funcional e a composição salarial, em vez de promoverem a complementaridade entre os interesses e as necessidades dos trabalhadores, podem acentuar as imposição de padrões coercitivos de RTs (FISCHER; 1991).

2.2 A flexibilização do contrato de trabalho: a terceirização generaliza-se

É consenso na literatura que o modelo tradicional de RTs atravessa um período de intensas transformações, em decorrência de uma conjuntura de fatores como a reestruturação produtiva e o advento da globalização. Estes e outros elementos foram abordados até o momento como responsáveis por impactos que, mesmo variando em função das particularidades de cada país, ocorrem atualmente em praticamente todo o mundo.

O tópico anterior buscou descrever a evolução das RTs nesse contexto, compreendendo a influência de fatores históricos, analisando o comportamento dos atores sociais e a maneira como as RTs evoluíram no Brasil e nas principais economias mundiais. Neste segundo tópico aprofundam-se as discussões sobre as tendências, sobretudo no Brasil, da terceirização no cenário de flexibilização do Contrato de Trabalho.

Antes da introdução desse novo panorama do contrato de trabalho, entretanto, um breve resgate dos principais aspectos que caracterizaram o chamado “modelo tradicional” de RTs, destacados por Locke (1999), faz-se necessário para evidenciar as grandes transformações ocorridas em seu contexto nas últimas décadas. Na visão do autor, representam este modelo tradicional:

a) a predominância do emprego estável, de longo prazo e no setor formal, caracterizado pelo trabalho em tempo integral, cumprindo em geral uma jornada entre 40 e 48 horas semanais e cujo perfil sugere a manutenção da atividade formal por longos períodos;

b) a especialização das tarefas, com a presença da autoridade gerencial no local de trabalho, refletindo a influência dos princípios tayloristas de organização e de divisão hierárquica do trabalho;

c) a existência de salários estáveis e previsíveis vinculados a cargos determinados, tradicionalmente ligados à tarefa e não às pessoas que a executam;

d) o papel ativo dos parceiros sociais na governança do sistema, embora sempre variando bastante em função de características de cada país.

As características elencadas pelo autor representam traços de uma conjuntura que gradualmente se distancia das tendências projetadas para o futuro no contexto das RTs. Profundas mudanças ocorreram nas últimas décadas, variando em intensidade de acordo com a realidade de cada país: as RTs foram flexibilizadas, multiplicaram-se os vínculos contratuais, os padrões de emprego tornaram-se menos estáveis e as taxas de rotatividade maiores. Os modelos de remuneração também mudaram, com a introdução de novas formas de participação do componente variável atrelado ao desempenho. De forma geral, a maneira com que trabalhadores e empresas se relacionavam vem atravessando um processo de transformação, que envolve fatores tanto externos quanto internos à organização.

Fernandes (2003) justifica essa nova realidade com o incremento da competitividade, a qual pressionou, sobretudo nas últimas décadas, as empresas a buscarem novas alternativas, reduzirem seus custos, otimizarem a utilização de recursos tecnológicos e expandirem seus mercados. Os parâmetros organizacionais tradicionais, adequados a um contexto muito mais estável e menos competitivo, enfrentam nos dias atuais uma grande resistência em função de seu caráter rígido e hierarquizado.

Dado esse contexto, a flexibilização do modelo tradicional de RTs também pode ser compreendida a partir da necessidade de respostas das organizações nesse cenário altamente competitivo e globalizado. Como consequência, em praticamente todas as economias industriais avançadas, há atualmente uma intensa mobilização das empresas na busca por novos arranjos alternativos de trabalho, decorrentes da necessidade de flexibilização, como elemento crítico para as organizações tornarem-se mais competitivas no mercado (LOCKE, 1999).

Como uma tendência cada vez mais frequente nas organizações, a forma de emprego tradicional, caracterizada pelo trabalho em tempo integral e indeterminado, vem sendo gradualmente substituída por várias alternativas mais flexíveis, como o trabalho temporário, por tempo determinado e parcial. Tal tendência reflete a mudança na natureza do trabalho, na qual as empresas cada vez mais reduzem o tamanho de seu contingente diretamente empregado (CARVALHO NETO, 2001; TANURE, CARVALHO NETO, ANDRADE, 2007).

Galvão e Trindade (1999) acrescentam que, embora a descentralização das negociações coletivas e a desregulamentação sejam tendências gerais do movimento de transformação das RTs, as particularidades e o contexto de cada país determinam que o ritmo das mudanças ocorra de modo mais dinâmico ou lento. Fatores como a situação econômica, o sistema político, as características locais das RTs, as diferenças nas estratégias adotadas pelos atores sociais e a correlação de forças entre esses atores representam aspectos que impactam diretamente o processo de transformação do trabalho.

Nessa busca cada vez maior das organizações por novos métodos de gestão e por arranjos capazes de incrementar a competitividade, reduzir despesas e capacitá-las a ingressar e sobreviver em um mercado globalizado, a terceirização apresenta-se como alternativa para a obtenção de estruturas mais flexíveis, competitivas e de menor custo, popularizando-se tanto no plano internacional quanto no Brasil, como um recurso cada vez mais largamente utilizado pelas organizações e generalizando-se como solução adotada por empresas de diferentes segmentos e proporções (MAGALHÃES, 2008).

Historicamente, o surgimento das primeiras iniciativas envolvendo a terceirização decorre da Segunda Guerra Mundial, período em que as grandes empresas bélicas estavam sobrecarregadas com a produção de armas e recorreram a esse recurso como uma tentativa de conseguir atender à demanda por armamentos. Já no Brasil, o advento da terceirização ocorreu com as multinacionais do ramo automotivo na década de 1950. Preocupadas com a essência de seu negócio, essas organizações introduziram processos de contratação de serviços de terceiros para a produção de componentes de automóveis, reunindo as peças fabricadas e concentrando-se apenas na montagem dos veículos. Outro ramo reconhecido como pioneiro nos processos de terceirização é o da conservação e limpeza, cujas primeiras iniciativas remetem aproximadamente a 1967 (MARTINS, 1995).

Em uma dimensão econômica, Brasil (1993) define a terceirização como um processo de transferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa-destino). Tal processo, nessa lógica, apresenta vantagens ligadas principalmente à redução de custos e à otimização de processos. Algumas outras vantagens desse recurso são representadas pela maior concentração e especialização da organização em seu *core business*, pelo alcance

de melhores resultados e pelo desenvolvimento de produtos de melhor qualidade. Dessa forma, a organização direciona suas ações para áreas que lhe possibilitem a obtenção de vantagens competitivas e uma melhor *performance* no mercado (VALENÇA; BARBOSA, 2002).

Fawcett e Fawcett (1995) acrescentam outros benefícios atribuídos aos processos de terceirização, decorrentes do maior foco da empresa que terceirizou atividades no desenvolvimento de suas competências principais, tornando-se mais competitiva. Brasil (1993) destaca também a transferência de custos fixos para os terceiros, o enxugamento da estrutura organizacional e a possibilidade de obtenção de benefícios sinérgicos nas áreas operacional, administrativa e comercial como vantagens decorrentes dos processos de terceirização.

Abordando mais especificamente o segmento logístico, no qual esta pesquisa será desenvolvida, Braga, Arkader e Hijjar (2004) reforçam que a adoção da terceirização decorre principalmente da necessidade de flexibilização e adaptação às mudanças do mercado, destacando também o fato de que a atividade ou processo logístico geralmente não atende diretamente a qualquer requisito para sua classificação como competência central da organização. Outra justificativa favorável à terceirização nesse segmento decorre de uma eventual qualificação superior da empresa contratada para execução de uma atividade de modo mais racional e competitivo que a contratante, em razão da especialização dessa empresa em um ramo específico.

De acordo com Braga, Arkader e Hijjar (2004), a terceirização, fenômeno com um grande crescimento no setor logístico, expande-se no Brasil em atividades não ligadas ao foco do negócio e geralmente baseadas em ativos. Esses autores destacam ainda que, embora a redução de custos, tal qual ocorre em outros segmentos da economia, tem sido o principal argumento pelas empresas que terceirizam suas atividades, outros fatores também são relevantes na tomada de decisão por estratégias dessa natureza, envolvendo aspectos como a redução dos riscos da operação e a reestruturação da rede de distribuição.

Os objetivos dos processos de terceirização no Brasil, constantemente alvo de críticas em várias esferas, representam uma questão polêmica que envolve principalmente aspectos legais e sociais. Soldi e Zanetti (2006), ao efetuarem uma análise histórica desses processos no Brasil, destacam que o objetivo predominante nas organizações que adotam esse recurso é a redução de custos. Esse fato

desencadeia uma série de consequências relacionadas à forma como são conduzidos esses processos e à pouca preocupação com a força de trabalho envolvida, quase sempre prejudicada diretamente com a terceirização. Também quando adotados em economias que atravessam períodos recessivos, os processos de terceirização geralmente provocam diminuição de emprego, e os salários dos terceirizados são tradicionalmente menores do que aqueles de empresas contratantes (MARTINS, 1994).

Druck (1999) sintetiza bem a compreensão do fenômeno da terceirização a partir de um conjunto de hipóteses e justificativas, que se apresentam a seguir.

a) Constitui-se na prática mais difundida na atividade industrial e também em outras áreas, como serviços e comércio.

b) Envolve atividades nucleares e centrais das organizações, e não mais apenas aquelas periféricas e de apoio, o que detecta uma mudança qualitativa que também pode ser observada nesses processos.

c) Constitui um processo que evidencia as transformações no espaço e na cultura das organizações, através de um movimento de desintegração dos coletivos de trabalho.

d) desencadeia uma série de implicações para o mercado de trabalho, agravando suas características estruturais, como segmentação, desorganização e informalização.

Fernandes e Carvalho Neto (2005) destacam o avanço generalizado das práticas de terceirização no ambiente organizacional. Os efeitos desse recurso para o trabalhador envolvem aspectos de ordem social, econômica e legal, o que evidencia uma realidade que expõe condições desfavoráveis de remuneração, exercício da função e desenvolvimento profissional, em muitas organizações, e contribui para a precarização do trabalho no Brasil e no mundo. Estudos têm indicado ainda que a terceirização, especialmente quando realizada em contexto recessivo, contribui para a redução da oferta de emprego, e que a realidade de remuneração dos trabalhadores terceirizados em geral é menor que a praticada pelas empresas que não terceirizam (MARTINS; RAMALHO, 1994).

No Brasil, as consequências dos processos de terceirização para o mercado de trabalho são demonstradas também pelo crescimento do número de trabalhadores sem vínculo empregatício, pelo aumento da economia informal e pelo agravamento do quadro de precarização das condições de trabalho e emprego

(DRUCK, 1999). Estudos efetuados por Carvalho Neto (1997; 2001), em organizações do setor de telecomunicações brasileiras, exemplificam bem essa realidade ao concluírem que as práticas de subcontratação nesse setor contribuíram para a precarização da relação contratual, dos salários e das condições de trabalho.

O crescimento dos debates envolvendo a questão da terceirização vem desencadeando, inclusive no Brasil, um profundo repensar de teorias e ações por parte dos setores que defendem os interesses dos trabalhadores e que não conseguem encontrar respostas para os fatos presentes no contexto socioeconômico atual (MARTINS; RAMALHO, 1994).

Martins (1995) acrescenta que, mais que um fenômeno, a terceirização se apresenta, nos dias atuais, como resultado de uma realidade histórico-cultural que deve ser compreendida em seu desenvolvimento dinâmico e contextualizada no transcurso do tempo.

2.3 A gestão de pessoas no contexto de flexibilização das relações de trabalho

Assim como no campo das RTs, a gestão de pessoas também tem enfrentado um grande processo de transformação. Muitas são as discussões envolvendo os desafios recentes enfrentados na gestão do capital humano, bem como a evolução da área para um posicionamento de maior importância nas organizações, que busca aproximar-se mais do centro estratégico das decisões.

Considerando-se o cenário de flexibilização das RTs, torna-se fundamental que as políticas e práticas envolvendo a gestão de pessoas estejam alinhadas a essas mudanças, contemplando também o trabalhador terceirizado inserido nessa nova realidade contemporânea. Esse desafio implica o desenvolvimento de processos de gestão adaptados a um universo caracterizado pela presença de múltiplos vínculos contratuais, mas capazes também de garantir a manutenção de aspectos essenciais à competitividade da empresa, entre os quais sua imagem no mercado e a qualidade do produto que comercializa (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

A fim de contribuir para a discussão que envolve a relação entre o quadro crescente de flexibilização das RTs e as respostas encontradas na área de gestão

de pessoas para essa realidade, o tópico, a seguir, fará inicialmente um resgate da evolução da área de recursos humanos (RH) nas organizações e discutirá posteriormente as principais tendências, mudanças e permanências do construto, tanto no cenário internacional como no brasileiro, avançando posteriormente com o advento da flexibilização das RTs e os desafios da gestão de pessoas nesse campo.

2.3.1 Da administração de pessoal à gestão de pessoas: a evolução do papel do RH nas organizações

A gestão de pessoas no contexto das organizações pode ser compreendida através de um processo dinâmico que passou por grandes transformações ao longo da História, notadamente nas últimas décadas, e cujo desenvolvimento se relaciona diretamente com a própria Teoria Geral da Administração e com as RTs.

Um resgate da trajetória que retrata o papel ocupado pela área de gestão de pessoas ao longo da evolução das organizações, compreendendo a relação entre as principais correntes teóricas e as diferentes atribuições dadas à função do setor de RH e o contexto das RTs nas empresas, permite compreender o processo de transformação vivido pela área e as perspectivas para seu futuro no plano internacional e no Brasil.

O surgimento dos primeiros departamentos de recursos humanos remete ao final do século XIX, período em que a economia norte-americana e a de muitos países europeus apresentavam um quadro de notável crescimento caracterizado pelo advento da mecanização. A expansão da atividade industrial encontrava, entretanto, um grande obstáculo nas limitações de uma estrutura produtiva ainda despreparada para absorver a crescente demanda de consumo; baixos níveis de produtividade, perdas expressivas na linha de produção e insatisfação generalizada dos trabalhadores eram algumas das primeiras consequências indiretas de um crescimento industrial até então desordenado, no qual a busca incessante pela redução dos custos e por maiores índices de eficiência e produtividade na indústria representava uma crescente preocupação das organizações (MORGAN, 1996).

Nesse cenário, a Administração Científica de Taylor introduziu um conjunto de técnicas baseadas em uma ótica racional e produtivista. Entre os princípios

tayloristas, aqueles que caracterizam mais diretamente a relação existente entre a organização e o trabalhador são representados pela segregação entre a concepção e a execução da tarefa, na qual as funções de planejamento e organização caberiam unicamente ao gerente; pela seleção do melhor indivíduo para a realização de uma tarefa; e pelo treinamento e pela fiscalização do trabalhador (MORGAN, 1996).

A grande oferta e a concentração da atividade econômica na indústria, característica das RTs, favoreceram o desenvolvimento do taylorismo nos Estados Unidos do final do século XIX. Entretanto várias foram as consequências negativas impostas por esse sistema ao trabalhador, refletidas em condições insatisfatórias de trabalho e remuneração, entre elas a destituição dos empregados do conhecimento de seu ofício e a imposição a eles de um processo de trabalho acerebral, no qual sua função se limitava apenas à de “parafusos e alavancas” (BRAVERMAN, 1980).

Henry Fayol, que contribuiu para a formação das bases da Teoria Clássica, teve como principal característica de seu estudo o foco no aumento da eficiência das organizações através da otimização da estrutura. O foco de Fayol estava no controle, e, embora entre seus quatorze princípios da administração estivessem presentes elementos que valorizavam a participação do empregado na organização, esse aspecto nunca representou uma preocupação significativa em sua obra, a qual não considerava sequer a existência de uma área específica de recursos humanos como uma função gerencial básica. A gestão dos funcionários era fundamentalmente autoritária, como em Taylor, mas ainda mais baseada no controle, agora presente mais claramente através da estrutura organizacional (SILVA, 2001).

Henry Ford, já nas primeiras décadas do século XX, trouxe a visão do empresário como contribuição da indústria para a formação da Teoria Clássica da Administração. Pioneiro da indústria automobilística norte-americana, Ford defendia métodos de produção em massa, nos quais o trabalho fosse altamente especializado e houvesse uma preocupação efetiva com a redução de custos (SILVA, 2001). No que tange à relação entre a organização e os empregados, há um avanço no fordismo sobre os pensamentos de Taylor e Fayol, na medida em que há uma maior valorização das pessoas, principalmente através de políticas de redução da jornada de trabalho e aumento substancial da remuneração. Em linhas gerais, embora ainda prevaleça no fordismo uma visão autoritária na gestão das pessoas,

esse modelo pode ser considerado, sob muitos aspectos, mais paternalista e menos coercitivo do que o de Taylor e Fayol.

Sob a influência desse contexto, surgiram no final do século XIX, nos EUA, as primeiras iniciativas envolvendo a caracterização da administração de pessoas como um departamento específico das organizações. Esses primeiros departamentos caracterizavam-se pela observância aos objetivos principais da organização racional, cujo foco se resumia principalmente à eficiência, à produtividade e à redução de custos. A Administração de RH, em razão tanto do caráter mecânico e burocrático de suas atribuições como também de suas próprias características passivas e dependentes de fatores externos, nascia então propriamente como departamento de pessoal, ocupando seu espaço nas organizações através da adequação e ajuste de suas funções ao ambiente taylorista, que predominaria nas organizações ao longo das décadas seguintes (FISCHER, 1998).

Como um movimento de contestação social aos princípios tayloristas até então predominantes nas organizações, a Escola de Relações Humanas ganhou força nos Estados Unidos, principalmente após a grande depressão do final da década de 1920. A enorme crise econômica, que chegou ao auge com a quebra da Bolsa de Valores de Nova York em 1929, marca o contexto das RTs fortemente favorável a uma mudança na gestão de pessoas. A esse movimento podem ser atribuídas as origens da Administração de Recursos Humanos, na medida em que seus princípios reconheciam a importância das relações humanas no trabalho e valorizavam o comportamento das pessoas que estavam inseridas no contexto da organização, numa ruptura radical com o desprezo da abordagem Clássica em relação ao elemento humano. Liderada por Elton Mayo, essa nova perspectiva da administração, embora reconhecesse a importância da estrutura formal valorizada pelas teorias clássicas, defendia a existência e o reconhecimento de outros elementos presentes em uma estrutura informal paralela, na qual a compreensão do comportamento dos participantes de uma organização possuía papel preponderante.

A ideia central da abordagem humanística consistia na definição das organizações como coletividades que buscavam o equilíbrio necessário para sua sobrevivência, nas quais seus participantes poderiam contribuir e influenciar através de suas ideias, valores e expectativas (SCOTT, 1998). Mayo e os novos teóricos promoviam, então, a entrada triunfal da psicologia na administração, inaugurando uma nova fase da gestão de RH (FISCHER, 1998). Essa visão mais humanista, não

por acaso, coincide com o período entre as duas guerras mundiais, quando o contexto das RTs exigia uma maior unidade entre os atores sociais para apaziguar o “front” interno – em outras palavras, a paz social representava uma necessidade urgente.

Nesse período já se observa, entre muitos autores, uma preocupação pertinente quanto à separação entre os conceitos de administração de pessoal e gestão de recursos humanos. Fischer (1998) destaca aspectos relacionados ao caráter processual e burocrático da administração de pessoal, enquanto na gestão de RH predominavam conceitos que buscavam a valorização dos empregados, através de recursos como a comunicação, o reconhecimento e a satisfação dos mesmos. Nesse contexto, diferentemente da administração de pessoal, a gestão de recursos humanos estaria voltada para aspectos como a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade.

Alguns anos depois, já no período pós-guerra da década de 1950, uma nova corrente surgiu através da Teoria Neoclássica, representando um movimento bastante heterogêneo composto por diversos autores, entre os quais se destaca principalmente Peter Drucker (MUNIZ; MUNIZ, 2001). Dentre as principais características que representam a corrente neoclássica, aquelas que envolvem diretamente a relação com a área de gestão de pessoas, estão as seguintes (DRUCKER, 1974):

a) valorização do equilíbrio entre os objetivos da organização e a satisfação das necessidades dos indivíduos, o que constitui um desafio contínuo à gestão empresarial;

b) desempenho individual: constitui a eficácia do pessoal dentro das organizações, baseando-se no princípio de que são as pessoas que planejam, decidem e executam, e não as organizações.

O comportamento funcional do empregado passa a ser considerado a partir dessa perspectiva, tanto individualmente como em grupo, motivado por um sistema que busca satisfazer suas necessidades sociais e materiais (MUNIZ; MUNIZ, 2001). Apesar das críticas ao modelo neoclássico, notadamente em relação aos excessos dos métodos de cobrança e à imposição exagerada de objetivos pouco alcançáveis, a relação dessa corrente com a área de RH mostra também uma valorização do elemento humano nas organizações, na medida em que, se há uma negação dos princípios (ingênuos) da escola de Relações Humanas, a proposição de métodos,

nos quais o empregado concilia seus objetivos com os objetivos da organização, representa um importante avanço.

Em um ambiente de RTs pautado pelo domínio da social-democracia e pela presença de um pacto social entre o Estado, empregados e trabalhadores, além de uma economia fordista, que magnificava ganhos das empresas e a própria estrutura organizacional, a preocupação com a produtividade também se torna determinante.

A força da abordagem estruturalista, que se impôs ao estudar o fenômeno das grandes estruturas organizacionais fordistas, decorre, entre outros fatores, da própria fragilidade das Teorias Clássica e Humanística na explicação dos fenômenos organizacionais, ambas relativamente parciais e com abordagens extremadas e ingênuas, e também da crescente complexidade das empresas - cada vez maiores e mais verticalizadas. Seu efetivo desenvolvimento decorre do desdobramento das ideias do sociólogo alemão Max Weber, no início do século XX. Na concepção de Weber, a burocracia pode ser compreendida como um tipo particular de estrutura administrativa, desenvolvido em associação com uma das formas de autoridade propostas em sua teoria, a racional-legal. A caracterização da burocracia, não como um tipo de sistema social mas como um tipo de poder ou de dominação, constituiu-se como uma das ideias centrais do trabalho de Weber (MOTTA; PEREIRA, 1981).

O caráter racional e impessoal da burocracia de Weber apresenta alguns elementos relacionados à gestão de pessoas nas organizações (SCOTT, 1998):

- a) a organização dos escritórios segue sempre o princípio da hierarquia, com a presença de um modelo de controle em que o superior hierárquico supervisiona o nível inferior a ele;
- b) os meios de produção ou administração pertencem sempre ao escritório e nunca ao funcionário;
- c) os funcionários são sempre pessoalmente livres, selecionados pela qualificação técnica e recompensados através de salário;
- d) o recrutamento por organizações constitui uma carreira para os funcionários.

Esse caráter racional presente no modelo burocrático reflete, entretanto, as suas limitações motivacionais em relação às pessoas que integram as organizações. A dominação burocrática favorece o nivelamento no interesse de uma base de recrutamento em termos de qualificação profissional e a predominância de um

espírito de impessoalidade formalista, “sem ódio ou paixões, e, portanto, sem afeição ou entusiasmo” (COELHO, 1978).

Também na década de 1950, uma nova abordagem, baseada no comportamento humano nas organizações, passa a dominar a teoria administrativa. A Teoria Comportamental incorporou novos conceitos e um enfoque diferente à análise das organizações, rompendo com os conceitos normativos prescritos nas teorias até então presentes. Representada principalmente por autores como Herbert Simon, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, David McClelland e Abraham Maslow, a Escola Comportamental representou o coroamento, o refinamento e o aprofundamento da vertente oriunda da psicologia na gestão de RH, e suas contribuições se enraizaram profundamente na área até os dias de hoje. Novos termos, entre os quais a motivação, a liderança e a comunicação, passaram a integrar o contexto das organizações, representando uma nova ótica de compreensão da relação entre os homens e as máquinas.

A partir do desenvolvimento dessa teoria comportamental, o foco da atuação dos gestores de recursos humanos alterou-se daquele orientado direta e exclusivamente para a maximização da produtividade e pela redução dos custos para uma nova abordagem direcionada para o comportamento humano. Essa nova fase foi notadamente influenciada pela linha behaviorista presente no período entre 1930 e 1940, e posteriormente com maior projeção por Maslow, que difundiu os princípios da psicologia humanista no contexto organizacional, os quais predominaram nas décadas seguintes como referência em administração de pessoas.

Em um cenário em que os atuantes sindicatos de trabalhadores eram aceitos como sujeitos políticos e sociais, e o edifício fordista favorecia a estabilização das RTs, a abordagem comportamental de RH respondia também às pressões sociais da época. Essa corrente revolucionou as teorias administrativas, constituindo-se num dos pilares fundamentais da área de RH. Questões como a motivação humana e sua influência na dinâmica das organizações ganharam espaço através de trabalhos como os de Maslow, e o conceito do “homem administrativo”, contrapondo-se às figuras do “homem econômico” da Teoria Clássica e do “homem social” da Teoria Humanística, foi valorizado. Nessa concepção defendida por Simon, o “homem administrativo” busca, em geral, a maneira satisfatória e não necessariamente a “melhor” maneira de fazer um trabalho, já que a simples

satisfação de suas necessidades objetivas lhe é suficiente (conceito que se contrapõe diretamente ao “homem econômico”, voltado diretamente para a maximização e a produtividade). Essa visão da noção de “satisfação” pelo empregado representa um dos pilares da visão de RH da Teoria Comportamental (SILVA, 2001).

As perspectivas sistêmica e contingencial surgem na segunda metade do século XX, já ao final dos anos 1960 e início dos anos 1970. Essa era foi representada por grandes revoluções políticas e comportamentais - como o Maio de 1968, que repercutiu em todo o mundo ao contestar a disciplina fordista - modificando profundamente as RTs, como discutido na primeira parte deste referencial teórico. O ambiente externo às organizações mudava profundamente depois de 30 anos dourados do fordismo (CARVALHO NETO, 2001).

Essas perspectivas pela primeira vez introduzem a primazia do ambiente externo, da capacidade da gestão em adaptar-se e responder às contingências. Há um rompimento com o isolamento das diferentes correntes, identificando princípios comuns entre elas, e a organização passa a ser vista em termos comportamentais inter-relacionados, prevalecendo uma tendência de enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham. Dessa forma, as organizações são pensadas como sistemas abertos e dotados de algumas características principais, entre as quais a multidisciplinaridade. Na perspectiva do foco deste estudo, sua relação com o RH se mostra presente nos seguintes aspectos (DUTRA, 2002):

- a) caráter multimotivacional: a compreensão das organizações a partir de suas variáveis motivacionais diversas;
- b) participação: o envolvimento daqueles que integram a organização no processo decisório, integrando a visão da interdependência entre as partes que compõem um sistema;
- c) ênfase nos papéis: visão de atribuições e responsabilidades para com a organização;
- d) estrutura matricial: reportar-se a mais de um superior, em organizações mais complexas.

A Teoria Contingencial surge através dos trabalhos de Lawrence e Lorsch como um desdobramento da Teoria dos Sistemas e enfatiza que, nas organizações, há uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance de seus objetivos. O absoluto, na prática,

deixa de existir: prevalece a relatividade, a condição (MUNIZ; MUNIZ, 2001). O papel do homem, nessa perspectiva, passa a ser analisado de acordo com os fatores que influenciam sua motivação para contribuir com as metas organizacionais. Sua motivação assume um caráter mais diversificado, dinâmico e fluido, permeando-se dentre as diferentes áreas da organização. Aumenta-se a complexidade, valoriza-se o desempenho organizacional, a eficiência e eficácia. Essa teoria e seus reflexos na gestão de pessoas respondem a um ambiente que passa a ser também mais complexo, dinâmico e estável.

A compreensão das organizações como sistemas abertos e dotados de subsistemas que interagem entre si facilita a melhor compreensão da existência de um sistema de recursos humanos em uma organização, colocando-se como uma de suas áreas mais importantes. Naturalmente, a dinâmica e os limites que determinam cada sistema são permeáveis e podem variar em relação à sua forma e abrangência, dependendo da classificação dada a ele.

A relação entre a evolução das principais teorias organizacionais no plano internacional e o papel que a gestão de pessoas representou em cada uma delas remetem à importância da compreensão dos fatores socioeconômicos e da influência dos diferentes contextos históricos no processo de estruturação e consolidação da área, portanto das RTs. Embora seja evidente o processo evolutivo alcançado desde o surgimento dos primeiros departamentos de ARH no final do século XIX até a realidade atual, na qual a gestão de pessoas ocupa um espaço gradativamente mais próximo do centro das decisões, muitos são os desafios para a área, decorrentes da transformação contemporânea das organizações. As demandas desse novo papel da gestão de pessoas - compreendendo as mudanças e as tendências para o futuro - e os desafios das mudanças no mundo do trabalho serão discutidos no próximo tópico, de forma a complementar a evolução da área no plano organizacional.

A segunda parte deste tópico avançará especificamente no contexto brasileiro, associando características sociopolíticas e culturais presentes no país com a evolução da gestão de pessoas.

Alguns elementos caracterizam o processo de evolução da gestão de pessoas no Brasil, entre eles a influência dos princípios do modelo taylorista, a referência legal e também os valores presentes em nossa cultura (DUTRA, 2002).

Albuquerque (1987) acrescenta ainda a esses fatores a grande influência das transformações ocorridas em países mais desenvolvidos, como os Estados Unidos, no desenvolvimento das políticas e práticas de gestão de pessoas no Brasil. Para uma melhor compreensão dos aspectos presentes na evolução da administração de recursos humanos no país, recorreu-se à classificação proposta por esse autor, na qual foram definidas quatro fases distintas, em que a vinculação com as RTs é evidente:

a) fase “pré-histórica” (1900-1930): período em que a administração de recursos humanos se restringia à execução de rotinas burocráticas e tecnicistas, essencialmente voltadas para o controle de pessoal. Na época, praticamente não havia legislação trabalhista específica e a organização dos trabalhadores em sindicatos não se fazia presente, excetuando-se o sindicalismo patrocinado pelos imigrantes anarquistas, movimento concentrado em São Paulo e duramente reprimido pelo Estado;

b) fase “jurídico-trabalhista” (1930-1950): caracterizou-se principalmente pela normalização do trabalho, através da intervenção do Estado como agente regulador das relações entre empregado e empregador, e pela consequente criação do Ministério do Trabalho, bem como pelo *atrelamento* do sindicalismo ao Estado brasileiro.

Nesse período, concomitante ao Estado Novo, a ditadura presente no primeiro governo Getúlio Vargas, enquanto reprimia os ativos sindicatos anarquistas, patrocinava a incorporação de importantes avanços à legislação trabalhista brasileira, reforçando o paternalismo populista do Estado e concebendo avanços na ausência de pleitos coletivos organizados. A instituição das férias, da carteira profissional e a elaboração da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943 podem ser consideradas como um marco nas relações de trabalho no Brasil. Ainda a esse período pode ser atribuído o início da gestão burocrática e legalista de pessoas, influenciada diretamente pelo período de crescimento industrial e consequente tendência das empresas em se adequar à legislação vigente, caráter pouco voltado para as preocupações efetivas com a gestão de pessoas e ainda presente nos dias atuais em grande parte das organizações brasileiras (DUTRA, 2002).

c) fase “tecnicista” (1950-1965): período em que cresce a influência da Escola de Relações Humanas sobre a administração de pessoas no Brasil, contribuindo

para que o administrador ampliasse seus conhecimentos em relação a ciências como a psicologia, a sociologia e a pedagogia. Esse período coincide com o segundo período Getulista à frente do país, agora democrático, caracterizado por um forte caráter nacionalista e também pela ascensão desenvolvimentista de Juscelino Kubitschek.

Dutra (2002) destaca a influência desse contexto econômico presente na época, determinante do sistema de RTs, no qual a intensificação dos investimentos na indústria de base e o movimento de substituição de importações favoreceram a instalação de empresas multinacionais no Brasil. Muitas dessas empresas trouxeram consigo práticas estruturadas de administração de pessoas até então pouco difundidas no país. Surgem ainda nessa época alguns avanços importantes na área, como a adoção de novos métodos de descrição de cargos, pesquisa salarial e avaliação de desempenho;

d) fase “administrativa” (a partir de 1965): alguns aspectos importantes representam bem esse período, entre eles grandes acontecimentos históricos como o advento do regime militar (entre 1964 e 1985), em que o modelo desenvolvimentista chega a seu auge, com o “Milagre Brasileiro”, o processo de redemocratização e a abertura da economia a partir de 1990. Esse período, após 1978, também é marcado pela eclosão de movimentos sindicais.

No que tange à evolução da administração de recursos humanos, ocorre o advento da abordagem sistêmica, integrando os enfoques administrativo, estruturalista e comportamental, e a tendência a uma abordagem mais participativa em recursos humanos. Albuquerque (1987) destaca ainda o início da gradativa substituição do então administrador de pessoal pela figura do gerente de relações industriais e, em muitas empresas, pela função do gerente de recursos humanos.

Embora tais elementos evidenciem aspectos de evolução da área no país, Dutra (2002) pondera que a intervenção estatal na economia após a ditadura instituída em 1964 reforçou o referencial taylorista da administração de pessoas no Brasil. Criou-se assim um grande paradoxo, na medida em que nesse momento tais referências já eram duramente criticadas nos países desenvolvidos (Europa e Estados Unidos), para o empresariado brasileiro o modelo encontrava terreno fértil para se propagar.

Buscando também caracterizar as políticas e práticas de gestão de recursos humanos no Brasil em relação a seu contexto histórico e, portanto, em relação às

RTs, Fleury e Fischer (1992) formularam um conjunto de categorias de modelos de gestão. Importante destacar que, embora cada um desses modelos corresponda a um determinado contexto histórico, ainda atualmente muitas de suas características podem ser observadas em relação às políticas de recursos humanos adotadas por organizações de diversos segmentos. Os cinco modelos propostos, bem como sua contextualização em relação ao momento histórico, são os seguintes:

a) modelos empíricos: caracterizados pela pouca obediência à legislação trabalhista e pela baixa representatividade, ou mesmo ausência, de uma função especializada em recursos humanos na organização. Historicamente, corresponde à chamada fase pré-histórica (ALBUQUERQUE, 1987), mas é bastante encontrada ainda em empresas de pequeno e médio porte, sendo mais presente em regiões menos desenvolvidas do país;

b) modelos burocrático-legais: presentes com maior frequência em empresas de pequeno e médio porte, mas encontrados também em organizações de grande porte que atuam em segmentos pouco competitivos ou protegidos pelo Estado. São bastante característicos da realidade brasileira, em razão das particularidades socioeconômicas e da história evolutiva das relações de trabalho no Brasil;

c) modelos tecnicistas: representam historicamente a introdução da Escola de Relações Humanas no Brasil, com a adaptação das teorias de gestão de pessoas à realidade do país. Desenvolveu-se no Brasil a partir da instalação de grandes multinacionais, sendo reconhecido como um modelo adequado às grandes organizações cuja estrutura permitia o estabelecimento de uma área tecnicamente especializada na função de gestão de recursos humanos;

d) modelos estratégicos: o contexto econômico de crises e instabilidade atravessado pelo Brasil no final do século XX representou um entrave a que esse novo modelo se desenvolvesse no país nessa época, fenômeno observado em países de grande desenvolvimento econômico. Seu principal objetivo foi o de superar a visão tecnicista dos modelos anteriores, introduzindo ideias ao relacionar as práticas de gestão de pessoas à estratégia da empresa. Por seu caráter mais restritivo, uma vez que sua adoção implica que a empresa efetue um planejamento estratégico em seus negócios, sua disseminação no Brasil pode ser caracterizada como bastante restrita;

e) modelo competitivo: sua proposta está diretamente relacionada à gestão de pessoas como vantagem competitiva, o que não significa necessariamente que esse

modelo abandone as ideias dos anteriores. Esse seu caráter não excludente permite que as práticas de perspectivas diferentes, como a técnica e a estratégica, sejam ajustadas a suas características, cujas principais ideias digam respeito a uma visão do valor que as pessoas sejam capazes de agregar à organização. Esse modelo é encontrado, sobretudo, em empresas em que o capital humano seja efetivamente um diferencial competitivo e a capacidade de agregação de conhecimento seja uma de suas principais competências.

Os elementos presentes na cultura brasileira também influenciam diretamente a gestão de pessoas nas organizações. Dessler (2003) considera que, embora a influência externa tenha caracterizado historicamente a evolução da área no Brasil, o país desenvolveu algumas características próprias, as quais se mantiveram protegidas da influência de países como os Estados Unidos, tradicionalmente referência na exportação de políticas e práticas organizacionais.

Essas principais características, que representam a influência sociopolítica e cultural na gestão, são destacadas por Tanure (2005), que as analisa a partir de um modelo que articula os três pilares da cultura brasileira (poder, relações e flexibilidade) e sua interação com as organizações. Para a autora, o poder – compreendido como elemento de grande influência no processo decisório – é relacionado por executivos brasileiros ao significado da autoridade, fato que se reflete diretamente nas práticas de gestão de pessoas.

A dimensão das relações é percebida na cultura brasileira através da presença de uma integração entre as tendências coletivistas que predominam no país e o componente emocional, manifestado através das características alegres e afetivas do povo brasileiro. Esses componentes proporcionam vantagens no ambiente organizacional, traduzidos pela maior facilidade de mobilização e comprometimento das pessoas. A autora destaca, entretanto, as consequências negativas que esses fatores também podem proporcionar, principalmente quando a *performance* deixa de ser o foco do grupo e a influência de elementos como a amizade e a pouca neutralidade comprometem o desempenho das pessoas (TANURE, 2005).

Ainda na análise de Tanure (2005), a flexibilidade se apresenta como um terceiro pilar da influência da cultura brasileira no contexto organizacional, manifestada através de características presentes no povo brasileiro, como a adaptabilidade e a criatividade. A autora observa os aspectos positivos

representados pela presença desses elementos, como a maior capacidade de atuação diante das incertezas do mundo contemporâneo, e também as consequências negativas, manifestadas por elementos como a indisciplina e a “esperteza”, que ainda representam traços da cultura brasileira.

Embora o tema seja relevante, os estudos organizacionais internacionais sobre cultura geralmente não incluem o Brasil, e os poucos trabalhos existentes também não contemplam a diversidade presente entre as diferentes regiões que integram o país. O Brasil é visto como um todo, e suas particularidades decorrentes da realidade de cada região são ignoradas (TANURE, 2007).

Fleury e Fischer (1992), avaliando essa relação entre cultura e gestão de pessoas, destacam algumas características relevantes e presentes de uma forma representativa nas políticas de recursos humanos das organizações de nosso país. Embora reconhecendo uma evolução temporal no que tange às práticas de gestão de pessoas, há uma crítica à influência principal de duas características presentes nesse contexto: o caráter muito reativo das políticas de recursos humanos ao ambiente externo e à dinâmica das relações internas da organização, e o caráter imitativo e pouco *inovativo* dessas práticas, as quais muitas vezes optam pela incorporação de modismos inconsistentes ou incoerentes com a realidade do país e com a filosofia das organizações às quais foram propostas.

As características presentes na evolução da área de gestão de pessoas no Brasil aqui discutidas bem como a influência do contexto e de fatores históricos próprios da realidade brasileira confrontam-se atualmente com as transformações contemporâneas produzidas pela nova ordem econômica mundial nas organizações.

No mundo do trabalho, especificamente, as consequências trazidas pela flexibilização das relações demanda por novas alternativas, capazes de enfrentar os desafios impostos pelo incremento da competitividade. Esses desafios bem como as tendências também no plano brasileiro para a gestão de pessoas serão discutidos no próximo tópico.

2.3.2 A gestão de pessoas e a realidade organizacional contemporânea: tendências e respostas para a flexibilização do trabalho e para os desafios representados pela terceirização

Os desafios decorrentes de uma nova ordem econômica mundial impõem às organizações a necessidade de respostas. Nesse cenário globalizado e crescentemente competitivo, torna-se fundamental que essas respostas envolvam novas formas de gestão de pessoas, capazes de acompanhar as transformações que ocorrem no mundo do trabalho e garantir a manutenção da produtividade das organizações.

O papel da gestão de pessoas diante desses desafios, embora seja gradativamente reconhecido pelas organizações, ainda não apresenta consenso. A grande variedade de práticas de gestão de pessoas nas empresas, agravada pela influência das diferentes culturas e contextos, torna ainda mais complexa a análise das efetivas contribuições da área para o incremento do desempenho das organizações. A contribuição da gestão de pessoas é percebida no discurso empresarial, mas ainda não está diretamente refletida na prática (TANURE, 2007).

Recentemente, o papel da área e a discussão sobre o futuro da gestão de pessoas têm recebido diversas e contraditórias previsões, indo do simples desaparecimento gradual até seu grande reconhecimento e valorização (ULRICH, 2000). Muitas das respostas para as questões decorrentes do cenário contemporâneo de flexibilização das RTs também ainda se apresentam em aberto, refletindo os desafios que o tema representa.

Em vista desse cenário, as organizações gradativamente têm demonstrado maior preocupação com a conjuntura decorrente dessas transformações no mundo do trabalho, buscando alterar a dinâmica da relação entre as pessoas e as empresas, com o objetivo de melhor ajustarem-se às demandas e pressões do ambiente externo e interno (DUTRA, 2002). Lacombe e Tonelli (2001) entendem, entretanto, que ainda predomina, nas últimas décadas, um grande descompasso entre a percepção de problemas e a identificação de tendências com a prática – principalmente quando analisadas as empresas brasileiras.

A administração de recursos humanos (ARH) produziu, historicamente, um conjunto heterogêneo de diferentes abordagens envolvendo a gestão de pessoas.

Alguns autores, como Dutra (2002) e Davel e Vergara (2001) destacam as dimensões desse processo evolutivo, a partir das três abordagens predominantes em relação à ARH: a funcionalista, a estratégica e a política.

Na visão desses autores, a abordagem funcionalista possui um caráter nitidamente instrumental, pois expressa o produto da evolução teórica dos estudos que envolvem ARH, as principais técnicas, procedimentos e instrumentos desenvolvidos e aplicados nos processos, além da gestão de pessoas (atuando diretamente em tarefas funcionais como seleção, treinamento, remuneração e avaliação de *performance*).

Já a abordagem estratégica ARH, a qual pode ser caracterizada pelo alinhamento das políticas de recursos humanos com as estratégias da organização, ocorre num período em que se acentua a competitividade do mercado. As premissas dessa abordagem envolvem a integração das políticas de pessoal com o planejamento estratégico da empresa, a transferência do foco de responsabilidade do gerente de pessoal para o âmbito dos gerentes de linha, a predominância da relação entre o empregado e a ARH (e não mais da relação entre esta e os sindicatos), e o maior destaque atribuído aos gerentes e supervisores como promotores de condições de trabalho caracterizadas pelo incentivo à iniciativa e ao comprometimento.

A abordagem política da RH, ainda na visão de Dutra (2002) e Davel e Vergara (2001), contempla a relação conflituosa entre os interesses do indivíduo e os da organização. Esses interesses decorrem do papel da área na condução equilibrada e harmoniosa dos fatores sociais, organizacionais e individuais que produzem reflexo nessa relação, notadamente no que tange aos processos de seleção, avaliação de *performance* e desenvolvimento da carreira profissional. Na mesma linha, Fischer (1998) classifica as grandes correntes envolvendo a gestão de pessoas em quatro categorias distintas, as quais correspondem a períodos históricos diferentes:

a) ARH como departamento de pessoal, que surge no final do século XIX, nos EUA, como resultado da evolução da teoria organizacional. A área é concebida com grande influência dos princípios tayloristas, considerando os empregados como fatores de produção a serem administrados com a mesma racionalidade dos demais custos organizacionais. Nesse contexto, o papel da ARH limitava-se à definição de métodos de seleção entre uma grande massa de trabalhadores, capaz de produzir

no melhor custo possível, e à gestão racional desse efetivo, dentro dos princípios tayloristas;

b) ARH como gestão do comportamento humano, representando o advento da psicologia como ciência capaz de compreender e contribuir com o universo organizacional. A grande evolução dessa abordagem consistiu no foco da ARH, o qual se deslocou da tarefa e dos custos para o comportamento das pessoas;

c) ARH como gestão estratégica, surgida na década de 1980 em decorrência da necessidade de vínculo da gestão de pessoas às estratégias de organização. Nessa perspectiva, a área deveria definir seu planejamento a partir das estratégias corporativas da organização – o que na visão do autor evidencia os limites dessa concepção em consequência de seu caráter adaptativo, na medida em que a ARH não intervém na estratégia corporativa, mas se adapta a ela;

d) ARH como vantagem competitiva, destacando o surgimento recente de uma perspectiva que está diretamente relacionada ao negócio da empresa. O papel da área evolui para o centro das decisões organizacionais, e a gestão das pessoas ganha importância como instrumento capaz de proporcionar vantagens competitivas à empresa.

A tendência do incremento do papel estratégico e competitivo da gestão de pessoas nas organizações é atualmente destacada por vários autores como uma das maiores da área. Fischer (1998) salienta que as empresas alteraram significativamente a maneira de se relacionar com seus empregados, sobretudo nas últimas décadas, passando a exigir resultados e a estabelecer uma relação mais profissional e diferenciadora do desempenho individual. Nessa nova perspectiva, o autor acredita que o ambiente de trabalho tornou-se mais desafiante e estimulador do desenvolvimento pessoal e profissional, favorecendo a atuação do RH como recurso estratégico e configurando-se, portanto, como uma vantagem competitiva.

Sob a ótica das organizações, essa vantagem competitiva significa, sobretudo, possuir uma força de trabalho altamente capacitada e competente. Diferentemente das escolas comportamentais, nessa perspectiva não há a defesa a modelos prontos e de fórmulas de gestão de pessoas predefinidas, mas sim uma correlação importante com as perspectivas contingencial e sistêmica, as quais detêm como premissas a valorização do ambiente de negócios externo à organização e esta mesma negação de modelos e fórmulas preconcebidas da gestão (FISCHER, 1998).

Dessler (2003) corrobora com o autor ao afirmar que a realidade atual das empresas, na qual a forte competição representa um elemento cada vez mais inerente ao contexto organizacional, provoca o fortalecimento das equipes de trabalho em busca de maior comprometimento e *performance*, fortalecendo a área de gestão de pessoas na busca de um papel de caráter mais estratégico.

Ulrich (2000) é um dos autores mais citados na literatura que têm analisado os fenômenos relacionados à evolução da gestão de pessoas e suas tendências para o futuro. O autor defende que o modelo de recursos humanos tradicional está ultrapassado e tende gradativamente a desaparecer, cedendo espaço a uma nova perspectiva de abordagem, alinhada com as consequências dos processos de reestruturação, as quais as empresas vêm enfrentando, e credenciada a ocupar seu espaço no ambiente organizacional.

Essas frequentes reestruturações organizacionais vêm atingindo a todos os setores - inclusive o da própria gestão de pessoas. O processo de descentralização pelo qual as empresas atravessam, motivado pela necessidade de se tornarem mais dinâmicas e flexíveis, fazem com que a ARH não mais ocupe uma posição estática e definida como tradicionalmente – ou, conforme Fischer (1998), não mais exerça o monopólio como prestadora de serviços em gestão de pessoas.

Os fatores primordiais na delimitação de um novo papel para a gestão de recursos humanos são decorrentes de seu esgotamento como função organizacional, processo este motivado principalmente pelo comportamento do setor em relação aos constantes processos de mudança que as organizações vêm atravessando. A postura passiva, secundária e defensiva diante desses processos de mudança favoreceu a gradativa perda de importância e de reconhecimento da ARH nas organizações. Esses fatores estimularam uma reestruturação de seu papel e a busca de uma nova concepção em gestão de pessoas mais bem adaptada ao ambiente competitivo atual (FISCHER, 1998).

Resende (1986) já destacava, há mais de duas décadas, a acomodação que caracterizou historicamente administradores e especialistas em gestão de pessoas em relação às mudanças que ocorriam à sua volta, investigando as razões pelas quais esses profissionais não conseguiram se firmar como agentes de mudança através de ações mais inovadoras e capazes de buscar uma posição mais destacada nas organizações. Esse autor recomenda a necessidade de uma mudança no discurso do RH, no qual os profissionais da área sejam os agentes de

mudança, promovendo a utilização adequada das teorias, a orientação voltada para o autodesenvolvimento e uma atuação profissionalmente mais segura e efetiva.

Bergamini (1980), há cerca de três décadas, reforçava a importância da valorização do contexto organizacional em que o Departamento de Recursos Humanos estivesse inserido, desenvolvendo uma visão de conjunto. Para a autora, faz-se necessário investir também em aspectos referentes a uma maior qualificação do profissional de Recursos Humanos, ou seja, é preciso desenvolver um profissional diferente do tradicional, principalmente em razão dos desafios atuais presentes para a área.

Ulrich (2002) relaciona, baseando-se nas tendências principais observadas mais consistentemente em alguns setores de atividade, alguns grandes desafios da gestão de recursos humanos que caracterizam um novo modelo adequado ao contexto organizacional atual. Entre esses desafios, pode-se destacar a mudança de foco de atuação do RH, partindo de uma orientação voltada para as necessidades de seus clientes em substituição ao modelo anterior, predominantemente caracterizado por um caráter tecnicista. Também representam aspectos importantes: uma preocupação maior com a aplicabilidade de práticas e métodos às particularidades da organização, em vez da adoção de modelos preconcebidos; a ampliação do papel dos recursos humanos para os agentes organizacionais, articulando sua atuação ao ambiente interno e externo; o desenvolvimento e o domínio de instrumentos de gestão; a mensuração dos impactos da gestão de recursos humanos; a alteração da carreira tradicionalmente linear dos profissionais de recursos humanos para um modelo diversificado que proporcione a movimentação vertical e horizontal desses profissionais através da organização; a atribuição de novas competências aos profissionais de recursos humanos; e finalmente a produção e a manutenção do capital intelectual da empresa, garantindo condições favoráveis ao estímulo e ao desenvolvimento contínuo desse recurso.

Ao analisar o futuro na gestão de pessoas, Dutra (2002) enfatiza a importância de dois investimentos complementares: um na modernização do sistema voltado para sua administração, e outro no estímulo e suporte ao desenvolvimento das pessoas por si próprias. Nessa abordagem, a modernização do sistema de gestão de pessoas deve criar condições para que haja um maior equilíbrio na relação entre as organizações e seus integrantes, de forma que suas expectativas possam ser conciliadas através da manutenção de uma relação de trabalho capaz

de favorecer a efetiva contribuição das pessoas para a organização. Em relação especificamente ao desenvolvimento das pessoas por si próprias, as políticas de gestão devem ser capazes de despertar no indivíduo o estímulo necessário a seu planejamento e desenvolvimento profissional, e permitir que elementos relevantes, como a iniciativa individual e os processos de reflexão, estejam presentes como referências principais.

Um dos conceitos cada vez mais discutidos nos modelos de gestão de pessoas tem sido o das competências. Dutra (2001) discute os diferentes elementos que influenciam na compreensão desse termo, entre os quais, de um lado, a própria organização, detentora de seu próprio conjunto de competências, e, de outro, as pessoas, através de seu conjunto de competências que pode ou não estar sendo utilizado pelas empresas. A dinâmica existente entre as pessoas e as organizações, proporcionando uma contínua troca de experiências, favorece que essas competências aflorem e sejam de fato utilizadas. Delimitam-se então as competências individuais e organizacionais, desenvolvendo o conceito de “entrega”, como o fato de o indivíduo saber agir de modo responsável e ser consequentemente reconhecido por seus atos.

As questões que envolvem temas clássicos das Escolas de RH e Comportamental, como a liderança e a motivação, estão também cada vez mais presentes nas discussões envolvendo práticas de gestão de pessoas. Vergara (2003) aborda os diferentes aspectos que envolvem a motivação, como as necessidades, os valores e os objetivos de cada indivíduo e sua relação com a organização, além de estabelecer uma relação entre a frustração, os mecanismos de defesa e a motivação. A autora reconhece o significado do trabalho como fator motivacional e reforça que as diferenças entre os indivíduos fazem com que suas motivações sejam também diferentes. A liderança também é apresentada como um elemento essencial ao processo de gestão de pessoas, na qual é estabelecida uma relação envolvendo seu conceito e o de motivação, bem como as capacidades requeridas ao gestor moderno, seus desafios e o papel que ele representa como patrocinador de um modelo de gestão de pessoas eficiente.

O crescente desafio imposto pela modernidade às organizações produziu reflexos diretamente no mundo do trabalho e consequentemente impactaram a gestão de pessoas. Como já discutido, novas formas de organização do trabalho surgiram simultaneamente à emergência do sistema de produção flexível,

evidenciando o declínio da relação formal e o surgimento de múltiplos vínculos contratuais.

A produção flexível, em tese, representa a incorporação de novos conceitos mais alinhados com as demandas organizacionais à gestão de pessoas. Há maiores estímulos para a gestão participativa, cresce a autonomia do empregado e surgem rearranjos organizacionais capazes de incrementarem a competitividade das empresas. Esses mecanismos representam vantagens para as organizações, na medida em que os funcionários tendem a ser mais envolvidos e de modo mais participativo, estimulando a criatividade e o enriquecimento das funções.

Entretanto a realidade de flexibilização das RTs favorece também o desenvolvimento de uma grande diversidade de formas de trabalho alternativas, muitas vezes desfavoráveis ao empregado, como visto anteriormente. Embora tanto a organização nos moldes tradicionais, caracterizados pelo formalismo das relações, quanto os modelos contemporâneos mais flexíveis tragam também consequências adversas para o indivíduo, fenômenos decorrentes de processos de flexibilização do contrato de trabalho, como a terceirização, evidenciam o agravamento de problemas como a precarização do trabalho, refletida entre outros aspectos nas condições inferiores de remuneração e no desenvolvimento profissional desse trabalhador.

As iniciativas presentes na mobilização de setores da sociedade e traduzidas em ações efetivas, como aquelas que envolvem a questão da Responsabilidade Social Empresarial, representam alguns dos avanços na formulação de propostas envolvendo a questão do trabalhador terceirizado. Um bom exemplo é o Instituto Ethos, cujos indicadores já apresentados no decorrer deste trabalho retratam um crescimento da preocupação com as consequências de fenômenos como a terceirização para o trabalhador, na medida em que abordam também práticas presentes no âmbito da gestão de pessoas.

A realidade da área de gestão de pessoas, entretanto, evidencia entre outros aspectos que, mesmo se reconhecendo, sobretudo no Brasil, as dificuldades históricas e a tradição periférica ocupada pela área de gestão de pessoas nas organizações, grande tem sido o destaque atribuído pela literatura que versa sobre o assunto em relação ao momento de efervescência na discussão de seu papel.

Esse momento de efervescência, entretanto, ainda não evoluiu para a discussão de propostas para o crescente cenário de flexibilização das RTs. Nesse aspecto, a literatura ainda apresenta lacunas, e a discussão de alternativas

envolvendo políticas e práticas voltadas para o contexto da flexibilização do contrato de trabalho, como a terceirização, ainda carece de um debate mais amplo, e poucos estudos envolvendo o assunto foram produzidos pela literatura.

Nesta última parte da revisão da literatura, o objetivo será exatamente o de relacionar os aspectos discutidos nas áreas de Gestão de Pessoas e de RTs ao problema central da pesquisa, o qual envolve diretamente um dos desafios presentes e pouco tratados pela literatura: a gestão de terceirizados.

A estratégia da terceirização foi abordada anteriormente como uma alternativa cada vez mais utilizada, em maior ou menor escala, por organizações de praticamente todo o mundo. Trata-se de recurso adotado como solução para tornar a empresa contratante mais eficiente, seja através da redução de custos, da flexibilização de suas estruturas, seja através do direcionamento efetivo para seu negócio principal. Muitos aspectos inerentes a esses processos, entretanto, vêm sendo cada vez mais questionados, notadamente aqueles que discutem as condições de trabalho oferecidas pelas empresas terceirizadas, a conformidade de suas práticas com a legislação vigente e os potenciais prejuízos causados aos trabalhadores dessas organizações a partir de processos de terceirização.

Sob a perspectiva da gestão, muitos problemas decorrem também dos processos de terceirização. São considerados alguns pontos críticos enfrentados por empresas que optam por essa estratégia (VALENÇA; BARBOSA, 2002):

- a) problemas decorrentes da qualidade da prestação de serviços pelos terceiros;
- b) problemas de relacionamento entre terceiros e funcionários da empresa;
- c) distanciamento entre as necessidades e expectativas da empresa e o serviço prestado pelo terceiro;
- d) menor capacidade técnica do terceiro;
- e) choques culturais entre terceiros e funcionários da empresa.

O crescimento das modalidades de vínculos contratuais e dos processos de terceirização envolvendo grandes contingentes de trabalhadores representa atualmente um grande desafio aos gestores. Essa diversidade de vínculos é destacada por Fernandes e Carvalho Neto (2005), quando identificam várias modalidades, como o contratado em regime integral por tempo indeterminado, o empregado em regime parcial (*part time*), os prestadores de serviço contratados

como autônomos, os “quarteirizados”, decorrentes de subcontratação pela empresa terceirizada, e a presença de terceirizados trabalhando em condições informais.

A presença, nas maiores empresas do país, de um contingente de trabalhadores com múltiplos vínculos contratuais, superior ao dos trabalhadores diretamente contratados evidencia a proporção com que fenômenos como a terceirização estão cada vez mais presentes nas organizações (FERNANDES, 2003)

Entre as muitas críticas atribuídas à forma como são em geral conduzidos os processos de terceirização estão aquelas relacionadas à gestão de pessoas. Fernandes e Carvalho Neto (2005) retratam a substituição de trabalhadores diretamente contratados por trabalhadores terceirizados em condições de trabalho e remuneração inferiores como uma característica comum nesse tipo de situação. Crítica contundente é feita por Malaguti (1994) ao relacionar os processos de terceirização ao taylorismo clássico, o qual elimina o poder individual do trabalhador na medida em que tal processo decompõe o caráter coletivo de seu ofício. Esse autor identifica, no fenômeno da terceirização, características que reforçam os princípios tayloristas, limitando as relações e a troca de experiências entre os trabalhadores, reduzindo a criação de conhecimentos capazes de subsidiar suas reivindicações e apropriando-se de seu conhecimento coletivo.

Ainda na análise das críticas atribuídas aos processos de terceirização, outros aspectos negativos sob a perspectiva dos trabalhadores são representados pela redução de postos de trabalho, a precarização das condições de trabalho, o incremento dos trabalhadores em condições informais, as recorrentes perdas salariais e a redução da autonomia profissional (BICUDO, 2003).

Considerando-se que, em termos gerais, os processos de terceirização envolvem a contratação de empresas especializadas para a execução de etapas acessórias ou secundárias do processo produtivo, surge como consequência uma clara tendência de separação entre as organizações detentoras do monopólio da tecnologia e aquelas que executam tarefas elementares e rotineiras, ou, em outras palavras, uma separação entre a concepção e a execução das tarefas, reproduzindo e ampliando os efeitos do taylorismo clássico (MALAGUTI, 1994).

Como consequência desses fatores, diversos reflexos são percebidos na gestão de pessoas de empresas terceirizadas. Trabalho desenvolvido por Soldi e Zanelli (2006) aborda a questão do comprometimento organizacional, estabelecendo, por meio de uma pesquisa em uma empresa de telefonia, uma

comparação, nesse aspecto, entre trabalhadores diretamente contratados e terceirizados. Os resultados demonstram uma nítida diferença entre esses grupos, a qual favorece os trabalhadores diretamente contratados e evidencia as limitações encontradas em formas de gestão de pessoas terceirizadas.

Outros aspectos relevantes decorrem dos resultados da pesquisa desenvolvida por Fernandes e Carvalho Neto (2004), com 513 dirigentes de 179 das maiores empresas brasileiras. Esse estudo evidencia que as empresas pesquisadas estão distantes de mostrarem-se preparadas para a gestão de profissionais em múltiplos vínculos de trabalho. A análise da evolução dos aspectos relacionados à gestão nos três anos anteriores à realização da pesquisa demonstrou, embora tenham sido também caracterizados avanços, preocupantes retrocessos em questões como o agravamento das diferenças entre empregados terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço no que tange à recompensa monetária, comprometimento com resultados, autonomia e compartilhamento do resultado.

A discussão de alternativas capazes de enfrentar o fenômeno da terceirização como um processo dinâmico e cada vez mais presente no contexto organizacional passa necessariamente pela definição de políticas e práticas de gestão de pessoas identificadas com esse contexto. Iniciativas como o investimento em treinamento e desenvolvimento, o estabelecimento de critérios claros de seleção de terceirizados e o acompanhamento de metas e desempenho são reconhecidas atualmente como instrumentos capazes de começar a responder a esses desafios, através da garantia da melhoria dos produtos e serviços decorrentes de uma equipe de terceiros mais qualificada e comprometida (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

Esforços na definição dessas práticas, entretanto, não têm sido suficientes para garantir a melhoria das condições de trabalho e o desenvolvimento profissional dos trabalhadores terceirizados. Aspectos voltados para a relação entre as pessoas têm sido constantemente relegados a um segundo plano, principalmente aqueles que envolvem valorização, comprometimento, cooperação, aprendizagem e confiança.

De um modo geral, a análise da gestão de terceirizados remete a uma realidade de grande fragilidade envolvendo a relação entre as empresas contratantes, contratadas e principalmente o trabalhador. As diversas críticas atribuídas ao modelo de gestão presente no contexto que envolve essas organizações apresentam características que evidenciam o despreparo com que a

questão é tratada, o que contribui diretamente para a precarização das condições de trabalho, sobretudo no Brasil.

Embora seja encontrado na literatura um número significativo de estudos envolvendo a terceirização, constata-se ainda uma lacuna de produções relacionadas à gestão de pessoas em empresas terceirizadas - tanto sob a perspectiva do trabalhador subcontratado quanto sob a perspectiva do gestor dessas organizações.

Também se observa, descrita a realidade de fragilidade das relações de trabalho nesse contexto, uma outra lacuna em relação ao que as organizações terceirizadas vêm produzindo de positivo em relação a políticas e práticas de gestão de pessoas. Existem respostas dessas organizações a uma realidade contemporânea que se firma como uma alternativa cada vez mais presente no ambiente organizacional?

A investigação do problema da gestão de pessoas em empresas terceirizadas, considerada a pouco expressiva produção literária – conforme destacam Fernandes e Carvalho Neto (2005) e Oliveira (2005) - e os demais aspectos discutidos neste referencial remetem à conclusão de que o tema ainda se apresenta como um desafio em aberto.

3 METODOLOGIA

Já foram apresentadas, no primeiro capítulo desta dissertação, as principais razões pela realização desta pesquisa com três organizações terceirizadas distintas, todas responsáveis pela logística de distribuição de produtos de um mesmo grande cliente fabricante de bebidas. Dentre essas razões, podem ser destacadas a reconhecida especialização das empresas nesse tipo de atividade, a experiência na gestão de grandes contingentes de empregados, o porte dessas organizações, as características dinâmicas e turbulentas do segmento em que atuam e o nível de exigência da grande empresa contratante, que é comum às três organizações.

Nesse cenário competitivo, um aspecto evidente a ser considerado é o da presença de empresas terceirizadas dotadas de uma melhor estrutura e *know-how* do que aquelas comumente analisadas em estudos acadêmicos anteriores, envolvendo a realidade do trabalhador inserido nesse contexto. A partir dessa premissa, a expectativa da pesquisa foi a de contribuir para a discussão dos principais aspectos presentes nos modelos de gestão de pessoas atualmente existentes nesse tipo de organização, porém sob uma perspectiva que avançasse justamente em relação a esse modelo de empresa terceirizada abordado.

Com essa perspectiva, a dissertação foi fundamentada em uma proposta em que se pretendeu avaliar, sempre sob a ótica dos gestores e empregados, as principais convergências e divergências das políticas e práticas presentes nessas empresas no âmbito da gestão de pessoas com aquelas identificadas na revisão da literatura, efetuada no capítulo anterior sobre o assunto.

É oportuno destacar que o autor desta dissertação trabalha há mais de dez anos no segmento logístico abordado, tendo inclusive sido funcionário de uma das três organizações terceirizadas entre 1998 e 2003, período em que ocupou, dentre outras funções, também a gerência de operações de uma dessas empresas. O fato de atuar, desde 2006, como consultor junto a cliente comum a essas três organizações, desenvolvendo projetos nas áreas de desenvolvimento organizacional para seus operadores logísticos contratados, contribuiu diretamente tanto para a identificação da oportunidade de concepção da pesquisa nessas empresas quanto para a efetiva realização das entrevistas e análises, previstas de acordo com a metodologia que será descrita nos tópicos seguintes deste capítulo.

As três empresas analisadas neste trabalho possuem unidades operacionais independentes nas capitais e em algumas das principais cidades do interior da região sudeste do país. Para a realização da pesquisa, foram escolhidas aquelas presentes nas cidades de Ribeirão Preto, Rio de Janeiro, São Paulo e Uberlândia, em razão de fatores como a maior comodidade e acessibilidade a essas unidades e também pelas características relativamente comuns presentes nos dois pares de cidades: duas delas de médio porte localizadas em regiões de grande desenvolvimento econômico nos estados de Minas Gerais e São Paulo e as outras duas representando as duas maiores e mais importantes capitais do país.

Nessas quatro unidades operacionais em que se optou pela realização da pesquisa, há grande predominância das funções de motoristas e ajudantes de entrega e, em número bastante inferior, outras atividades administrativas e operacionais. O efetivo total de trabalhadores presente nessas unidades é próximo a 500 funcionários.

A disposição das três empresas nas quatro unidades operacionais descritas ocorre conforme o Quadro 1:

Quadro 1 Relação de organizações por unidade operacional	
Organização	Unidade Operacional
Empresa "A"	São Paulo e Ribeirão Preto
Empresa "B"	Uberlândia
Empresa "C"	Rio de Janeiro

Fonte: Dados da pesquisa

A estrutura organizacional predominante nessas organizações terceirizadas é relativamente semelhante, envolvendo em seu nível hierárquico mais elevado o conselho e as diretorias (uma das organizações possui um presidente), os quais, com as demais estruturas corporativas, localizam-se nas matrizes dessas empresas. Não há, em nenhuma dessas organizações, a presença de diretores específicos para as funções relacionadas a recursos humanos ou gestão de pessoas, estando essas funções subordinadas a outras diretorias.

Em um segundo nível, estão presentes os gerentes de primeira linha, aqui chamados de corporativos, os quais também ficam estabelecidos nas matrizes de cada empresa. A partir desse nível, estão dispostas as áreas específicas de administração de recursos humanos, responsáveis tanto pelas atribuições que envolvem a gestão de pessoas, como aquelas decorrentes da administração de pessoal, e reconhecidas, em duas dessas empresas, como gerências, e na terceira como coordenação. Esses setores apresentam-se, dentro dos organogramas dessas organizações, em mesmo nível de representatividade de áreas, como a financeira, a comercial e a operacional.

Em consequência das características do setor logístico, há ainda uma realidade de integração física das unidades operacionais das três empresas com seus clientes. Como ocorre também no cliente fabricante de bebidas, essas empresas, via de regra, estão alocadas em espaços cedidos pelas contratantes dentro de suas unidades produtivas ou centros de distribuição. Essa característica é uma exigência desses clientes e decorre da necessidade de maior integração e sinergia entre a empresa contratante e a contratada.

Dessa forma, em razão do funcionamento de filiais dessas empresas no espaço físico do contratante, predominam, nessas unidades operacionais, estruturas próprias de gestão, customizadas de acordo com as exigências de cada cliente. No caso do fabricante de bebidas, há em geral a figura de um gerente e, sob sua responsabilidade, ficam, além do contato do dia-a-dia com o cliente, a gestão de uma equipe composta por uma pequena estrutura administrativa, a qual envolve as áreas financeiras de manutenção, patrimônio e também o departamento de pessoal e a gestão de pessoas. Algumas dessas atividades, entretanto, são realizadas diretamente pelas matrizes de cada organização – entre as quais o processamento da folha de pagamento e a contabilidade. Também sob a gestão desse gerente ficam as equipes operacionais, as quais representam entre 80% e 90% do quadro de pessoal total.

Para o cliente fabricante de bebidas, as empresas terceirizadas disponibilizam ainda a figura de um gerente corporativo, responsável pela coordenação entre as unidades operacionais. A esses gestores cabem as funções de planejamento estratégico em nível macro, sendo delegada aos gestores locais (gerentes operacionais) a responsabilidade pela execução dos contratos de distribuição e a administração de cada filial.

Os níveis de gestão operacional e de RH, presentes nas unidades dessas empresas e localizadas no espaço físico do cliente, são responsáveis pela operacionalização do planejamento estratégico definido nos níveis corporativos, cabendo a esses níveis atividades de caráter mais executivo. A cargo do gestor operacional de cada unidade fica ainda a responsabilidade por toda a equipe incumbida da distribuição de produtos do cliente, a qual é integrada basicamente pelos motoristas e ajudantes de entrega. Entre essas funções, há ainda a figura dos supervisores, os quais representam a chefia imediata dessa equipe operacional e se reportam diretamente aos gerentes de cada unidade.

Para a realização da pesquisa, optou-se pela coleta da percepção em relação às políticas e práticas existentes no âmbito da gestão de pessoas junto às quatro unidades operacionais das três empresas definidas. Esta pesquisa realizou-se em representantes dos trabalhadores do setor operacional e também de gestores, de acordo com a metodologia que será detalhada no próximo tópico.

Dessa forma, para representação do setor operacional, ficaram definidas as funções de motoristas e ajudantes de entrega, e, para coleta de dados dos gestores, foram convidadas as funções de gerência corporativa de operações e de RH das três empresas, bem como os gestores locais de operações e de RH das quatro unidades operacionais explicitadas (Ribeirão Preto, Rio de Janeiro, São Paulo e Uberlândia).

De forma a auxiliar na compreensão da relação hierárquica e de distribuição dessas funções, ouvidas através da pesquisa nas três empresas, optou-se por sua disposição no organograma simplificado a seguir (FIG. 1). Cabe destacar que este organograma é comum às três empresas em relação às funções nele dispostas, e que não foram incluídas as demais atribuições administrativas e operacionais não abordadas pela presente pesquisa.

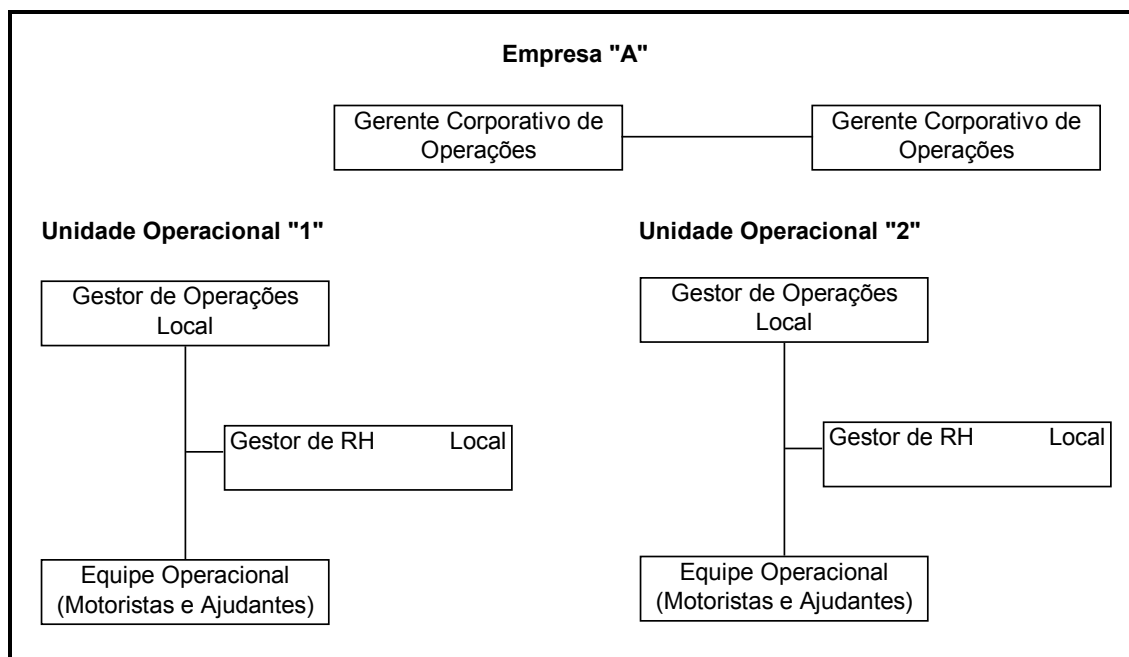


Figura 1 – Organograma-padrão das empresas terceirizadas
Fonte: Dados da pesquisa

3.1 Método da pesquisa

O cenário apresentado no tópico anterior remete a um conjunto de características eminentemente operacionais presentes nas empresas terceirizadas pesquisadas. O efetivo de trabalhadores, relatado através da breve descrição das estruturas organizacionais, concentra-se basicamente em funções de motoristas e ajudantes de entrega, sendo os demais cargos de menor representatividade percentual sobre o total de empregados. Convém observar que também as funções de liderança são em número reduzido, principalmente quando restritas apenas às unidades operacionais de cada empresa analisada neste trabalho.

Nesse contexto, um dos grandes desafios desta pesquisa foi exatamente utilizar uma metodologia que fosse ao mesmo tempo convergente aos objetivos propostos de verificação da percepção de trabalhadores e gestores sobre as políticas e práticas presentes no âmbito da gestão de pessoas e capaz de articular as diferentes particularidades de públicos que representam opostos extremos na cadeia hierárquica dessas empresas. A alternativa encontrada, considerando-se essa heterogeneidade presente nas funções a serem contempladas, foi a da utilização de diferentes métodos de pesquisa, sendo cada um desses métodos

compreendido como melhor adequado ao contexto da população, unidades operacionais envolvidas e às próprias condições de sua implementação.

Dessa forma, entendeu-se que para as funções de caráter operacional, em que se concentra a grande maioria dos trabalhadores, seria utilizado o método de pesquisa quantitativa. A fim de se obter uma representatividade adequada junto a esses trabalhadores, optou-se pela realização da pesquisa na população formada por motoristas e ajudantes de entrega, a qual representa mais de 90% do efetivo operacional total, presente em cada unidade operacional das organizações analisadas.

Com esses trabalhadores, foram realizadas, portanto, pesquisas compreendendo sua percepção acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas presentes nas empresas em que desenvolvem suas atividades. Essas pesquisas foram efetuadas por meio de métodos quantitativos.

Para efeito de enriquecimento da dissertação, entendeu-se que seria importante se conhecerem também as características socioeconômicas desses mesmos trabalhadores. A intenção foi a de que essas informações, além de possibilitarem um maior conhecimento do perfil do trabalhador terceirizado – fator relevante quando são analisados os aspectos sociais que envolvem sua condição de trabalho - fossem capazes ainda de fornecer importantes subsídios para a realização de entrevistas envolvendo os gestores das organizações terceirizadas. O método utilizado para a coleta desses dados junto aos trabalhadores, assim como aquele utilizado para a captação das percepções sobre a gestão de pessoas, também compreendeu a realização de entrevistas quantitativas junto ao mesmo público.

A captação das percepções sobre políticas e práticas presentes no âmbito da gestão de pessoas, na perspectiva dos gestores dessas organizações, também representou um objetivo da pesquisa. Para tanto, foram convidados para participar integrantes da gerência corporativa de operações e de RH, bem como gestores e representantes de RH das unidades operacionais de cada uma dessas três empresas. Diante da intenção de maior aprofundamento dessas percepções junto a essas lideranças, entendeu-se que para esse público o método mais adequado seria o da realização de pesquisas qualitativas, por meio de entrevistas semiestruturadas.

Havia ainda, por fim, uma expectativa de aprofundamento também em relação a informações tocantes ao âmbito da gestão de pessoas disponíveis nessas organizações através de arquivos, documentos, gráficos e indicadores. O método

mais adequado e, portanto, utilizado para esta parte da pesquisa, foi o da análise documental.

Dessa forma, a metodologia utilizada na presente dissertação, considerando-se a integração entre estratégias quantitativas e qualitativas de coleta de dados nas unidades empíricas descritas, envolveu a triangulação de técnicas de pesquisa. Essa integração entre pesquisas quantitativas e qualitativas permitiu que o pesquisador efetuasse um cruzamento de suas informações, de modo a ter maior confiança de que seus dados não representassem produto de um procedimento específico ou de uma situação particular (GOLDENBERG, 1999).

Importante destacar também que as pesquisas quantitativas e qualitativas não são excludentes, podendo sinergicamente se complementarem. A utilização combinada dessas duas estratégias de pesquisa possibilita, entre outros aspectos, a elaboração de modelos de otimização do trabalho, o estabelecimento de políticas e a introdução de melhorias em processos, contribuindo para um melhor entendimento de fenômenos de natureza organizacional (MICHEL, 2005).

Goldenberg (1999) reforça ainda a importância da combinação de metodologias no estudo do mesmo fenômeno, uma vez que essa triangulação possibilita uma maior amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto de estudo.

Em face dessas características da pesquisa, sua natureza pode ser definida como essencialmente descritiva, em razão dos objetivos determinados para identificar a incidência e a distribuição de características e opiniões de uma população determinada. Esse tipo de perspectiva pode ser considerado relevante a um tipo de estudo quando se deseja conhecer traços característicos, problemas, valores e outras informações de uma população, reforçando a necessidade de que o pesquisador tenha uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que o orientarão na coleta e interpretação dos dados (TRIVINÕS, 1987).

Dada a grande quantidade de variáveis presentes em pesquisas descritivas, bem como em razão da finalidade da pesquisa, a utilização da técnica de amostragem não probabilística mostrou-se de aplicação mais conveniente ao desenho de uma pesquisa com essas características (MARCONI; LAKATOS, 1991). A realidade de sua aplicação a uma população de trabalhadores de três empresas terceirizadas distintas e em quatro unidades operacionais também reforça essa perspectiva.

A elaboração dos questionários foi efetuada com a utilização de variáveis não métricas, representadas por atributos de natureza qualitativa. Hair (2005) descreve os dados não métricos como características ou propriedades categóricas que descrevem um objeto e destaca a utilização frequente dessas escalas em estudos que envolvem a ciências do comportamento.

Já a utilização da pesquisa qualitativa se justificou em razão do interesse em se identificar, de modo mais aprofundado no corpo gerencial das empresas em que foi efetuado o trabalho, suas diferentes experiências e percepções acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas. Utilizando-se da estratégia qualitativa, além da maior profundidade proporcionada por este método, pode-se ainda participar, compreender e interpretar o contexto estudado, por meio de técnicas como as entrevistas semiestruturadas e a análise documental (MICHEL, 2005).

Através da pesquisa qualitativa, conforme destaca Goldenberg (1999), pode-se também garantir uma maior interatividade com o entrevistado, valendo-se de aspectos subjetivos que auxiliam numa maior compreensão do fenômeno social estudado. Entende-se a adequação desse método também em razão das características dos entrevistados, todos gestores das organizações selecionadas para a pesquisa.

A opção pela realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores decorreu do entendimento de que nesse método há uma menor diretividade à fala do entrevistado, ainda que as questões e os temas abordados tenham sido previamente definidos. A preferência por esse recurso metodológico foi muito importante também em consequência das características e da complexidade da temática abordada, além da amplitude da pesquisa. Ouviram-se gestores de quatro unidades operacionais diferentes, pertencentes a três empresas distintas – fatores que demandam instrumentos de pesquisa capazes de preservar, ao mesmo tempo, uma sequência lógica de raciocínio e o devido aprofundamento necessário à realização de cada entrevista.

Finalmente, a utilização da análise documental foi compreendida como fundamental à obtenção de uma série de informações, tanto preliminares à realização das entrevistas com os gestores, como complementares a todo o volume de dados e percepções obtidas desses trabalhadores e desses gestores das organizações pesquisadas. Esse método fez parte do processo de identificação e conhecimento do problema, contribuindo para que sua compreensão não corresse o

risco de se tornar inócua ou sem eficácia e para que houvesse uma complementação à pesquisa efetuada (MICHEL, 2005).

3.2 Estratégia da coleta de dados

Uma vez justificada a opção pela triangulação de métodos de pesquisa, o próximo passo consistiu na explanação acerca da estratégia utilizada para a coleta de dados.

O processo de aplicação dos questionários, entrevistas e da análise documental foi efetuado respeitando-se uma ordenação lógica, em razão do interesse pela coleta prévia do maior número possível de informações quantitativas e documentais, capazes de enriquecer e subsidiar as entrevistas qualitativas realizadas posteriormente com os gestores das organizações.

Dessa forma, inicialmente, foram aplicadas nas empresas as duas pesquisas quantitativas (uma abordando as características socioeconômicas, e a outra, as percepções dos trabalhadores sobre políticas e práticas de gestão de pessoas), e, em seguida, foi realizada a análise documental necessária à obtenção das informações consideradas relevantes para a realização das entrevistas qualitativas com os gestores. Essa estratégia, efetuada nas três empresas terceirizadas pesquisadas, possibilitou que o perfil socioeconômico, as percepções dos trabalhadores quanto à gestão de pessoas praticada nas organizações e outras informações documentais importantes fossem utilizadas como subsídio às entrevistas com seus gestores, processo que enriqueceu bastante a coleta qualitativa de dados.

Os questionários utilizados para a pesquisa quantitativa foram aplicados nas funções operacionais de motorista e ajudante de entrega nas unidades operacionais das três empresas, localizadas nas cidades do Rio de Janeiro, Ribeirão Preto, São Paulo e Uberlândia. Optou-se por restringir a pesquisa apenas a essas funções em razão de sua quase absoluta predominância no quadro funcional das empresas, representando percentuais superiores a 80% do efetivo total. A amostra participante da pesquisa representou um percentual entre 60% e 95% do total de trabalhadores

de cada unidade, oscilação decorrente da capacidade de disponibilização e mobilização desses profissionais em cada empresa terceirizada.

Foram utilizados na pesquisa dois modelos distintos de questionários, aplicados igualmente às funções de motorista e ajudante de entrega. O primeiro, composto por 38 perguntas em múltipla escolha, buscou identificar as características socioeconômicas presentes nesses trabalhadores. Já o segundo questionário, composto por 50 perguntas, buscou identificar as percepções desses trabalhadores acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas presentes nessas organizações, sendo subdivididas nos seguintes itens: recrutamento e seleção, integração e acompanhamento, comunicação, ambiente de trabalho e remuneração e benefícios.

Ainda em relação à elaboração dos questionários, cabe ponderar que a experiência do autor dessa pesquisa no universo das empresas terceirizadas contribuiu para que a abordagem adotada valorizasse características presentes efetivamente no cotidiano das funções desempenhadas pelos trabalhadores dessas empresas. Foram explorados, de modo mais aprofundado, temas comuns ao âmbito da gestão de pessoas que fossem mais relevantes a esse universo, como a remuneração variável, os programas de incentivo existentes e as próprias peculiaridades presentes no exercício da atividade, dentre outros aspectos.

A Tabela 1, a seguir, demonstra a relação entre o total de empregados lotados em cada unidade operacional no momento da pesquisa e o número de trabalhadores ouvidos através de cada questionário.

TABELA 1
Número de trabalhadores ouvidos por tipo de questionário e unidade operacional - jan./maio 2008

Unidade Operacional	Nº Total de Empregados	Nº Entrevistados (Pesquisa Socioeconômica)	% Empregados Ouvidos / Total	Nº Entrevistados (Percepções sobre Políticas e Práticas / Gestão de Pessoas)	% Empregados Ouvidos / Total
Ribeirão Preto	99	93	93,9%	91	91,9%
Rio de Janeiro	207	188	90,8%	136	65,7%
São Paulo	95	92	96,8%	74	77,9%
Uberlândia	88	61	69,3%	86	97,7%
Total / Média %	489	434	88,8%	387	79,1%

Fonte: Dados da pesquisa

O autor desta dissertação executou pessoalmente os processos de coleta de dados, com exceção à unidade do Rio de Janeiro, onde essa rotina foi realizada pela coordenadora local de RH, devidamente orientada para a condução dos trabalhos dentro da metodologia utilizada. Em todas as unidades operacionais, os formulários foram entregues aos respondentes, utilizando-se sempre o período em que ocorrem as reuniões matinais com as equipes (entre 07 e 08 horas da manhã), de modo a aproveitar a mobilização que normalmente ocorre nesse período do dia. Foi inicialmente efetuada uma breve descrição dos objetivos da pesquisa, buscando-se garantir o comprometimento e a colaboração necessária de todos os envolvidos. O período de coleta dos dados quantitativos compreendeu os meses de janeiro a maio de 2008.

Na pesquisa de percepção, foram tomadas as devidas precauções visando à preservação do anonimato dos respondentes, sendo vedada a intervenção de qualquer funcionário das empresas nessa etapa, salvo a organização dos funcionários na sala e algumas atividades de apoio (devido à grande mobilização de pessoas). Nessa etapa não foram registrados quaisquer incidentes, salvo alguns casos de funcionários com dificuldade de leitura – os quais foram dispensados de participação.

É oportuno lembrar que o fato de o autor desta dissertação trabalhar como consultor junto ao cliente das empresas pesquisadas e possuir bom relacionamento com os gestores dessas organizações facilitou substancialmente a condução das pesquisas. A maior facilidade de compreensão das rotinas operacionais presentes nesse segmento decorre também de sua convivência nesse segmento há mais de dez anos, seis destes trabalhados em uma dessas empresas, entre 1998 e 2003. Esse fator contribuiu para uma maior facilidade na aplicação das pesquisas, sendo, entretanto, tomadas as devidas precauções para a preservação da privacidade e do anonimato dos respondentes.

Concluída a etapa de aplicação das pesquisas quantitativas, foi iniciado, nas três empresas, o processo de análise documental. Nessa etapa, todas as quatro unidades operacionais dessas organizações foram visitadas pelo autor da pesquisa, sendo colhidas informações através de relatórios, gráficos e indicadores pertinentes ao objeto de estudo. Também foram solicitadas algumas informações adicionais através de *e-mail*, as quais foram devidamente remetidas pelos gestores de cada empresa. Essa etapa teve como principal objetivo agregar conteúdo para a complementação das informações obtidas nas entrevistas quantitativas, apontando elementos convergentes aos identificados nessas entrevistas e possibilitando um grande subsídio às entrevistas qualitativas realizadas posteriormente com os gestores.

A terceira e última etapa da coleta de dados, realizada entre os meses de abril e julho de 2008, envolveu a realização das entrevistas qualitativas semiestruturadas. Foram ouvidos nessa etapa doze gestores das três empresas: três gerentes de RH e três gerentes de operações corporativos, e mais três gestores de operações e três gestores de RH das quatro unidades operacionais pesquisadas. Para a realização das entrevistas foi elaborado um cronograma, o qual foi previamente negociado com cada empresa em função da respectiva disponibilidade de tempo. A realização dessa etapa também foi favorecida pela facilidade de comunicação do autor desta pesquisa com esses profissionais.

As entrevistas tiveram a duração média de três horas, não sendo gravadas para proporcionarem-se maior conforto e liberdade aos entrevistados. Foi elaborado previamente ainda um roteiro de perguntas, de modo a estruturar, dentro de uma ordenação lógica, as perguntas efetuadas. Nessas pesquisas foram também utilizados os resultados obtidos nas pesquisas quantitativas, nos quais se

identificaram diversos pontos importantes de análise. Outros aspectos presentes na análise documental foram bastante utilizados, como gráficos e relatórios relacionados aos processos de gestão de pessoas existentes nas empresas.

De forma sintetizada, a associação dos métodos de coleta de dados às estratégias ficou definida da seguinte forma:

- a) questionário com perguntas em múltipla escolha para o levantamento do perfil socioeconômico do empregado terceirizado, totalizando 434 documentos;
- b) questionário com perguntas em múltipla escolha para a identificação das percepções desses mesmos empregados em relação a políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas, totalizando 387 questionários;
- c) análise documental, voltada para a complementação das informações levantadas;
- d) entrevistas semiestruturadas com três gestores de RH e três gerentes de operações locais dos operadores logísticos envolvidos, além de três gerentes de operações e três gerentes de RH corporativos dessas empresas.

Visando facilitar o melhor entendimento acerca das empresas terceirizadas, dos entrevistados e da forma de coleta de dados utilizados na pesquisa, as informações foram sintetizadas no quadro a seguir. Importante destacar que a opção pela realização das entrevistas semiestruturadas com os gestores corporativos da empresa “A”, em Ribeirão Preto, da empresa “B”, em São Paulo, e da empresa “C”, em Belo Horizonte, deveu-se à localização das matrizes dessas empresas nessas cidades.

Empresas	Entrevistados	Forma de coleta de dados	Local da coleta
Empresa A	Motoristas e ajudantes	Questionário em múltipla escolha	São Paulo e Ribeirão Preto
	Gestor local de operações	Entrevista semiestruturada	São Paulo
	Gestor local de RH	Entrevista semiestruturada	São Paulo e Ribeirão Preto
	Gestor corporativo de operações	Entrevista semiestruturada	Ribeirão Preto
	Gestor corporativo de RH	Entrevista semiestruturada	Ribeirão Preto
Empresa B	Motoristas e ajudantes	Questionário em múltipla escolha	Uberlândia
	Gestor local de operações	Entrevista semiestruturada	Uberlândia
	Gestor corporativo de operações	Entrevista semiestruturada	São Paulo
	Gestor corporativo de RH	Entrevista semiestruturada	São Paulo
Empresa C	Motoristas e ajudantes	Questionário em múltipla escolha	Rio de Janeiro
	Gestor local de operações	Entrevista semiestruturada	Rio de Janeiro
	Gestor local de RH	Entrevista semiestruturada	Rio de Janeiro
	Gestor corporativo de operações	Entrevista semiestruturada	Belo Horizonte
	Gestor corporativo de RH	Entrevista semiestruturada	Belo Horizonte

Quadro 2: Relação das funções entrevistadas, forma e local da coleta de dados

Fonte: Dados da pesquisa

O teste-piloto para verificação da aplicabilidade dos questionários foi efetuado envolvendo aproximadamente 30 funcionários em duas operações (Ribeirão Preto e Rio de Janeiro). Nessa oportunidade, foram observados aspectos como a clareza das questões, facilidade de preenchimento e entendimento, bem como sugestões ou críticas dos participantes convidados a participar do teste.

A análise desses dados coletados durante o teste-piloto validou os modelos de questionário utilizados como sendo de fácil compreensão e assimilação, guardadas apenas as dificuldades naturais decorrentes das limitações de escolaridade dos participantes – as quais foram entendidas como pontuais. Visando preservar a qualidade das informações coletadas, não foram considerados os questionários de empregados com grande dificuldade de leitura e/ou entendimento das questões.

As expectativas de contribuição desta pesquisa para o avanço nas discussões envolvendo as políticas e práticas de gestão de pessoas, presentes em

organizações terceirizadas do segmento de distribuição de bebidas, despertaram grande interesse nas empresas envolvidas na pesquisa, assim como também no próprio cliente contratante. Os dados levantados nas pesquisas quantitativas realizadas foram devidamente apresentados a cada empresa participante, inclusive com a participação efetiva do cliente, e questões como o levantamento do perfil socioeconômico e as percepções dos empregados em relação a diversos processos internos envolvendo a gestão de pessoas foram bastante valorizadas.

As empresas terceirizadas demonstraram ainda um grande interesse no desenvolvimento de uma metodologia semelhante de pesquisa capaz de identificar, planejar e desenvolver ações voltadas para o desenvolvimento de novas políticas e práticas de gestão envolvendo a área. Esse fato respalda a importância da realização deste trabalho através da metodologia proposta, a qual foi caracterizada pelos gestores como inovadora, oportuna e de grande relevância.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Caracterização das empresas pesquisadas

Este tópico é dedicado a uma breve caracterização das empresas analisadas, tratando principalmente da descrição da estrutura organizacional, da trajetória e da experiência no segmento logístico de distribuição de bebidas de cada uma delas.

Das três organizações investigadas, duas apresentam semelhança em relação à origem e trajetória no segmento logístico, na medida em que iniciaram e estruturaram suas atividades a partir do segmento de transportes rodoviários, especializando-se em serviços de frete contratados por clientes de diferentes segmentos, como o cimenteiro, o alimentício e o sucroalcooleiro. Ambas possuem mais de trinta anos de serviços prestados a uma carteira diversificada de clientes, nesses e em outros ramos de atividade, atuando principalmente nas regiões sudeste, centro-oeste e nordeste do país.

A partir da década de 1990, entretanto, o negócio dessas empresas - caracterizado tradicionalmente apenas pelo transporte - expandiu-se bastante, principalmente em razão da tendência de terceirização por seus principais clientes de atividades envolvendo a logística de armazenagem e distribuição de seus produtos. Essa tendência possibilitou uma oportunidade real de reposicionamento no mercado, a partir da prestação de serviços de maior valor agregado, desencadeando a expansão de suas atividades também para outros clientes, além daqueles nos quais os serviços de frete representavam a principal demanda. A evolução desse processo gradativamente contribuiu para que tais transportadoras se transformassem em operadoras logísticas, voltadas para a atuação num mercado em que a terceirização desse tipo de atividade por grandes organizações se tornava cada vez mais frequente.

A entrada das três empresas pesquisadas no ramo de distribuição de bebidas é mais recente e confunde-se com a própria história das iniciativas de terceirização de atividades no segmento. O mercado de bebidas no Brasil seguiu, até o final da década de 1990, uma tradição de concentração das atividades de comercialização e distribuição de seus produtos, ora sob a gestão dos próprios fabricantes, ora a partir

da rede de revendedores autorizados. Dessa forma, predominava, principalmente nas capitais e nos grandes centros urbanos, um modelo em que os fabricantes realizavam diretamente a comercialização e distribuição de produtos, enquanto, nas cidades menores, geralmente essas atividades ficavam a cargo de revendedores, através da concessão de determinadas áreas geográficas de atendimento. Esse processo, ainda bastante comum atualmente, representa uma espécie de franqueamento, em que o fabricante delega a representação da comercialização e distribuição de suas marcas, num processo que não envolve, via de regra, qualquer iniciativa de terceirização de atividades.

A partir do final da década de 1990, entretanto, uma bem sucedida experiência de uma das maiores fabricantes de bebidas do país consistiu na terceirização da distribuição de seus produtos por uma empresa especializada em transportes. A estratégia desenvolveu-se com a convicção de que essa organização pudesse ser capaz de desempenhar as atividades logísticas de modo mais eficiente e produtivo que a contratante, em função de sua experiência no setor de transportes. Dessa forma, a empresa contratada investiu nos ativos necessários ao negócio e assumiu a gestão de um grande volume de trabalhadores responsáveis pela operação de distribuição de produtos desse fabricante, numa estratégia que manteve sob a responsabilidade direta do cliente basicamente a fabricação e a comercialização de seus produtos.

O sucesso desse modelo favoreceu a que gradativamente surgissem novas parcerias entre esse fabricante e as empresas de transporte e logística interessadas em ingressar no segmento, dados os expressivos ganhos de produtividade e sinergia obtidos através dessa estratégia de terceirização. No início dos anos 2000, as três empresas pesquisadas também ingressaram no negócio, assumindo, ao longo dos anos seguintes, operações de distribuição de bebidas em diferentes cidades da região sudeste do país. Diferentemente das duas organizações pesquisadas, cuja trajetória no segmento de transportes já se mostrava consolidada na época, a terceira empresa surgiu, no início dos anos 2000, também nesse período, já como fornecedora de serviços logísticos desse cliente fabricante de bebidas. Esta organização apresenta atualmente uma carteira de clientes bem menos extensa que as duas outras empresas pesquisadas, embora sua atuação junto ao contratante fabricante de bebidas esteja em condição comercial e em proporção semelhantes.

O modelo descrito de parceria entre as empresas especializadas em transporte e logística e o cliente fabricante de bebidas encontra algumas importantes convergências quanto aos motivos identificados na revisão da literatura para a tendência da terceirização de atividades. Dentre esses motivos, podem ser destacados o foco na essência do negócio pelo contratante, a transferência de custos fixos para os terceiros, o enxugamento da estrutura organizacional e, principalmente, a maior qualificação da empresa contratada para a realização das atividades, de modo mais racional e eficiente que a contratante.

Atualmente as três empresas analisadas neste trabalho prestam serviços de distribuição urbana de bebidas para esse mesmo grande cliente comum, possuindo entre três e quatro unidades operacionais estabelecidas nas grandes regiões metropolitanas e maiores cidades da região sudeste do país. Embora esse cliente represente expressiva importância no faturamento dessas empresas, todas elas atuam também em outros diferentes segmentos – em maior ou menor proporção - através de modelos semelhantes de prestação de serviços junto à cadeia logística, principalmente nas áreas de alimentação, higiene pessoal e construção civil.

A análise dos principais aspectos presentes no discurso institucional dessas organizações, realizada a partir da análise documental e das entrevistas realizadas com seus gestores, possibilitou a constatação de que apenas duas delas apresentam claramente definidas e formalizadas suas respectivas missão, visão e valores. Dentre os elementos mais importantes presentes nesse discurso institucional, destacam-se a valorização da qualidade dos serviços prestados e a contínua oferta de soluções logísticas a seus clientes, características, portanto, convergentes à tendência atual predominante no mercado, a qual remete para a evolução das atividades de transporte para outros serviços de maior valor agregado.

4.2 Descrição sintética dos principais processos operacionais

Este tópico é dedicado à descrição sintética das principais atividades que envolvem as funções operacionais executadas pelas organizações analisadas, concentrando-se essa descrição basicamente nas rotinas relacionadas às funções de motorista e ajudante de entregas – as quais representam a grande maioria dos

postos de trabalho existentes na distribuição urbana de bebidas e cujos empregados foram ouvidos através da pesquisa quantitativa.

A descrição dessas atividades foi considerada relevante em função da necessidade de contextualização de suas características nas políticas e nas práticas envolvendo a gestão de pessoas nas três organizações, e esses aspectos serão resgatados no decorrer da análise dos resultados e principalmente também nas considerações finais desta dissertação.

Para a melhor compreensão dessas atividades, considerou-se relevante descrever o fluxo que compreende todo o processo de comercialização e entrega de bebidas a partir do fabricante. Esse fluxo pode ser resumidamente descrito com base na sequência descrita a seguir. A venda dos produtos é efetuada por funcionários próprios da fabricante, os quais visitam os estabelecimentos comerciais semanalmente, obedecendo a um planejamento predefinido. Esses estabelecimentos, chamados de pontos de venda (PDVs), envolvem desde comércios muito pequenos (os conhecidos “botecos”) até as grandes cadeias de supermercados e distribuidores. Todos os pedidos são, ao final da tarde de cada dia, processados pela contratante em um sistema integrado de faturamento, o qual unifica toda a venda realizada naquele dia e efetua a roteirização das entregas, por meio da oferta de veículos disponibilizada pelas empresas terceirizadas. Esse processo determina os produtos a serem carregados em cada veículo e as rotas a serem seguidas, sempre garantindo que a venda de um dia seja sempre entregue na data seguinte.

Existem alguns parâmetros que orientam essa roteirização, notadamente relacionados à capacidade de carga de cada veículo, número de entregas compatível com fatores como o trânsito de cada região, características de cada cliente e capacidade de execução de todas as entregas, dentro da jornada de trabalho dos funcionários da empresa terceirizada.

Concluído esse processo, são encaminhados para o armazém os chamados mapas de carregamento, registros necessários à orientação dos responsáveis pelo carregamento das quantidades de cada produto a serem embarcadas em cada veículo. O processo inicia-se geralmente no final da noite, sendo concluído no início da manhã seguinte. A responsabilidade pelo carregamento, nas unidades operacionais visitadas, cabe também às empresas contratantes, embora haja um efetivo acompanhamento efetuado pelas contratadas.

No início do dia útil seguinte, a equipe de entrega, composta por motoristas e ajudantes (toda ela pertencente às empresas terceirizadas), inicia suas atividades. Essa rotina começa em geral muito cedo, entre seis e sete horas da manhã, sendo servido um café da manhã simples aos empregados. Após o café, os motoristas e ajudantes são reunidos sempre em salas de treinamento, divididas de forma a comportarem um número médio de sessenta pessoas, para serem transmitidas diariamente as orientações necessárias para o dia que se inicia. Essas reuniões, chamadas de “matinais”, são padronizadas pela fabricante e executadas de forma muito semelhante nas unidades operacionais visitadas, durando em média 15 minutos e sendo conduzidas pelo supervisor de cada equipe (funcionário da empresa terceirizada). O caráter das reuniões é nitidamente motivacional, embora também aborde conteúdos importantes de treinamento e execução das principais rotinas: há “gritos de guerra”, orações, brincadeiras e atividades de treinamento bastante objetivas, acompanhadas de exposição dos principais indicadores de *performance* de cada equipe. A contratante acompanha e participa efetivamente das reuniões, interferindo, quando julga necessário, através de orientações ou esclarecimentos.

Concluídas as reuniões, são formadas as equipes responsáveis de cada caminhão (um motorista e dois ajudantes). Essas equipes iniciam então a conferência dos produtos carregados em seus respectivos veículos, processo que em geral demora em torno de 25 minutos e que antecede a saída para as entregas. Em média, cada veículo reúne aproximadamente 300 caixas de produtos a serem entregues a um número próximo a 50 clientes diariamente.

As entregas começam então a ser realizadas, seguindo um procedimento muito semelhante. Independentemente do porte do cliente (seja ele um grande supermercado ou um pequeno estabelecimento comercial), o motorista se apresenta ao responsável conferindo, através da nota fiscal, se o pedido está correto, preocupando-se em destacar as quantidades, o preço e a forma de pagamento negociados com o vendedor no dia anterior. Qualquer problema dessa natureza é imediatamente transmitido à contratante, processo facilitado pela disponibilização aos motoristas de rádios comunicadores ou celulares para contato com a empresa.

A descarga dos produtos em geral é acompanhada pelo cliente do PDV, o qual orienta o local mais adequado, em geral em seu próprio estoque ou em suas gôndolas. A grande maioria das entregas envolve garrafas de cerveja retornáveis,

processo que demanda mais uma tarefa, a conferência e o recolhimento de vasilhames junto ao PDV. Terminada a entrega e efetuado o recolhimento desses vasilhames, o motorista efetua o recebimento do pagamento dos produtos pelo cliente, sendo o mesmo efetuado predominantemente em dinheiro, embora o recebimento de cheques ou de boletos bancários seja também prática comum. A condição de pagamento é previamente definida pela equipe de vendas do fabricante, sendo de responsabilidade da equipe de entrega apenas o cumprimento das condições descritas na nota fiscal, devendo notificar qualquer problema nesse processo diretamente à contratante.

O pagamento recebido é então depositado no cofre do caminhão, devendo o motorista guardar em seu poder apenas uma pequena quantia, limitada em torno de R\$ 50,00, a ser utilizada como troco nas entregas seguintes. A equipe ocupa seus postos novamente no caminhão, que é deslocado até o próximo PDV. Essa rotina é repetida em média cinquenta vezes por dia, até que todas as entregas sejam efetuadas.

Concluídas todas as entregas, o veículo retorna às dependências da empresa – o que ocorre em geral ao final da tarde, embora sejam frequentes situações de atraso, nas quais o retorno das equipes acontece já no decorrer da noite. Os veículos são posicionados em fila ordenada pela chegada, sendo conferida pela equipe do armazém (pertencente à contratada) a quantidade de caixas vazias trazidas por cada equipe (vasilhames de cerveja) e as devoluções de produtos, as quais devem ser compatíveis com o histórico movimentado naquele dia. Qualquer diferença nessas quantidades é convertida em chamados “vales-físicos”, os quais serão descontados da equipe em seu respectivo pagamento.

Terminada a conferência física, é iniciada a conferência financeira das entregas. Os motoristas retiram o volume de dinheiro dos cofres dos caminhões, organizam os montantes seguindo um padrão definido e efetuam a prestação de contas aos responsáveis pela parte financeira do contratante. Esse processo é bastante minucioso, por envolver grandes valores financeiros de diferentes origens (até cinquenta clientes distintos), e pode ser descrito como um processo pouco gratificante para esses trabalhadores: a compatibilidade entre o valor contabilizado e aquele efetivamente disponibilizado pelo motorista corresponde ao término de um dia árduo de trabalho, e qualquer diferença é imediatamente convertida em um vale financeiro, a ser recuperado pela empresa com o funcionário no dia do pagamento.

Essas diferenças são frequentes e ocorrem por diversas razões: recebimento indevido (como exemplo, um cheque não autorizado), não recebimento de algum cliente (por esquecimento, por exemplo), notas falsas e também assaltos, neste caso desde que tenha havido descumprimento de procedimentos pela equipe de entrega (como não ter colocado o dinheiro no cofre dos veículos).

Cumpridas as conferências física e financeira, os motoristas são então finalmente dispensados de suas atividades naquele dia. Em geral, o tempo de permanência no interior das unidades operacionais, uma vez cumprida a rota de entregas, gira em torno de uma hora (não havendo contratempos ou diferenças na prestação de contas), fato que reforça a constatação de que a função desses profissionais vai muito além da simples condução dos veículos de entrega. A jornada de trabalho diária dos motoristas e ajudantes, compreendendo-se o tempo dedicado às entregas e também aos acertos físico e financeiro, frequentemente supera as dez horas diárias, embora varie bastante em função das características de cada rota e do volume de produtos a ser entregue.

A descrição dessas inúmeras atribuições, inerentes principalmente à função de motorista, representa um importante subsídio para a discussão a ser realizada nos tópicos seguintes, em razão do impacto do tipo de atividade desenvolvida por esses trabalhadores na análise das políticas e práticas de gestão de pessoas presentes nas organizações em que trabalham.

4.3 O perfil socioeconômico dos trabalhadores do setor operacional das organizações terceirizadas

Conforme apresentado na metodologia utilizada para esta pesquisa, na presente etapa foram ouvidos, através de questionários, um montante total de 434 trabalhadores, todos motoristas e ajudantes pertencentes a quatro unidades operacionais das três organizações analisadas, localizadas nas cidades de Ribeirão Preto, Rio de Janeiro, Uberlândia e São Paulo.

Em razão da similaridade entre a maioria dos aspectos socioeconômicos presentes no perfil desses trabalhadores, quando comparadas suas cidades de origem, optou-se pela descrição dos resultados de forma consolidada, sendo

discutidas particularidades apenas quando identificadas diferenças significativas em alguma questão pontual.

A pesquisa evidenciou a presença predominante (58%) de indivíduos com idade superior a 30 anos; apenas 2% possuem menos que 20 anos; 18% estão entre 20 e 25 anos; e 22% entre 26 e 30 anos. Cabe destacar ainda que todos os respondentes são do sexo masculino, em razão da não existência, nas unidades pesquisadas, de mulheres executando as atribuições analisadas.

A análise do estado civil evidenciou a predominância de indivíduos casados (41%), embora o número de solteiros seja expressivo (24%). Nesse item, há que se destacar a elevada participação também daqueles que declararam possuir relação estável não legalizada (32%), o que pode indicar, considerando-se a faixa de renda dos trabalhadores terceirizados, um costume comum, presente em pessoas de menor poder aquisitivo que optam pela união informal como alternativa diante aos custos impostos pelo casamento na igreja. Dessa forma, pode-se concluir, através da soma do percentual destes indivíduos com aqueles casados, que a relação estável, legalmente constituída ou não, predomina em 73% dos casos.

Já no item relativo ao número de filhos, predominam aqueles que os possuem em número de um ou dois (59%), seguido por aqueles sem nenhum filho (21%). Embora os respondentes com mais de três filhos representem 19% do total, pode-se verificar que a grande maioria desses trabalhadores possui uma preocupação com o planejamento familiar, ao menos nessa perspectiva.

Aprofundando-se um pouco mais em relação aos aspectos sociais presentes nas funções analisadas, foram efetuadas perguntas em relação à orientação e prática religiosa, consumo de bebida alcoólica e cigarro, prática de atividade física e escolaridade.

Em relação à orientação religiosa, há uma predominância de católicos (58%) e um número significativo de evangélicos (23%). Já quanto à prática da religião, a maior parte dos respondentes (67%) se declara praticante habitual ou eventual, embora seja significativo o percentual daqueles não praticantes (33%)

Em relação ao consumo de álcool e cigarro, percebem-se realidades distintas: enquanto o cigarro não é consumido pela grande maioria dos empregados (77%), o hábito do consumo de bebida alcoólica está presente em 50% destes. Nesse contexto, destacam-se aqueles que assumem beber regularmente (21%), bem como

uma presença ligeiramente maior desse quesito nas unidades localizadas no interior (23%) do que nas duas capitais (19%).

Para a análise da escolaridade, optou-se pela diferenciação entre as funções de motorista e ajudante. De forma geral, os baixos índices são evidentes: no caso dos motoristas, 21% sequer concluíram o ensino fundamental, enquanto outros 18% possuem apenas esse nível de escolaridade concluída; os resultados observados para os ajudantes mostraram-se parecidos, representando, respectivamente, 20% e 22%. Essa similaridade foi observada também em relação aos demais níveis de escolaridade, o que demonstra um equilíbrio entre as duas funções analisadas.

Um aspecto relevante envolvendo a escolaridade ocorre quando comparadas as capitais com as cidades do interior. Enquanto nas primeiras o índice de trabalhadores com ensino médio completo ou superior (in)completo representa apenas 38% para motoristas e 37% para ajudantes, nas unidades localizadas no interior esse índice alcança os 55% para ambas as funções. Esse quadro pode se dever ao menor volume de oportunidades de trabalho em Ribeirão Preto e Uberlândia, cujas economias, menos dinâmicas do que as do Rio de Janeiro e de São Paulo, favorecem a que indivíduos de melhor nível de escolaridade ocupem funções com menor exigência de qualificação. Os Gráficos 1 e 2 representam as respostas atribuídas à escolaridade, consideradas as quatro unidades operacionais:

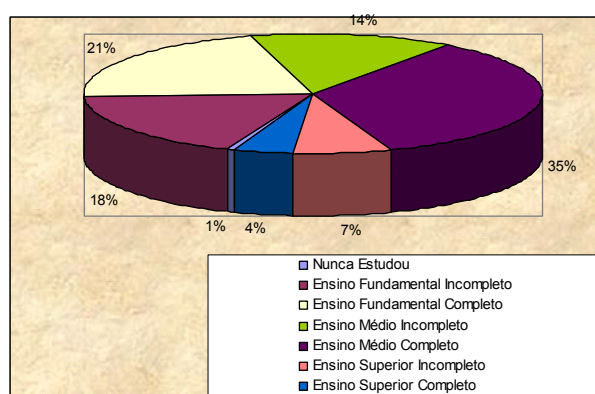


GRÁFICO 1 – Escolaridade dos motoristas
Fonte: Dados da pesquisa

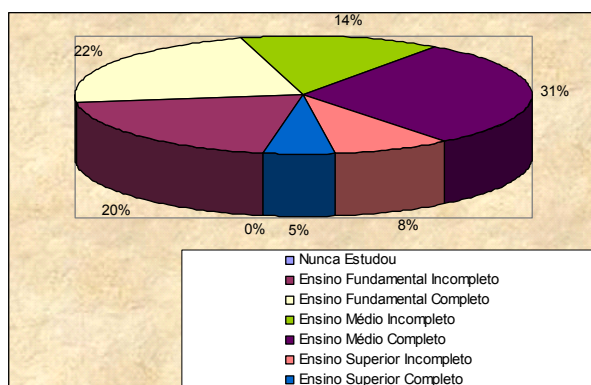


GRÁFICO 2 – Escolaridade dos ajudantes
Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa buscou identificar também de que modo residem e como são caracterizados os imóveis desses trabalhadores. Em relação ao tipo de moradia, há uma ampla predominância de respondentes que apontaram o item “casa” (91%). Embora esse resultado possa ser interpretado como positivo, visto que apenas 4% do total de pessoas identificaram moradias de qualidade inferior (como cômodo, barracão ou quarto), há de se considerar uma possível inibição ou dificuldade de interpretação da questão por alguns respondentes em relação à sua real condição de moradia. Os próprios gestores desses trabalhadores reconheceram que muitos desses residem em habitações mais simples, localizadas inclusive em favelas e aglomerados.

Ainda envolvendo as condições de moradia, uma questão foi apresentada abordando a divisão do domicílio. As respostas indicaram uma grande predominância de trabalhadores que residem com a família, atingindo os 89%. Já, quando questionados sobre a propriedade do imóvel em que residem, a maior parte dos entrevistados relatou que possui habitação própria e quitada (44%), o que representa um bom indicador, considerando-se o contexto de baixa renda e escolaridade predominantes. O percentual daqueles que pagam aluguel, somado aos que residem em imóvel ocupado ou emprestado, entretanto, ainda se mostra elevado (43%).

Avaliando-se o tempo de deslocamento decorrido desde a residência desses trabalhadores até o local de trabalho, constatou-se que apenas 24% desenvolvem esse percurso em menos de 30 minutos e que há um preocupante percentual de 21% de trabalhadores que demoram mais de uma hora e meia da sua residência até o local de trabalho. Nesse aspecto, entretanto, há de se valorizar a grande e já

presumível diferença de tempo de percurso quando comparadas as duas capitais às cidades de interior: enquanto nestas 47% dos respondentes demoram até 30 minutos, apenas 10% dos residentes em São Paulo e Rio de Janeiro conseguem percorrer a distância entre a residência e o local de trabalho em tempo inferior a meia hora.

O meio de transporte preferencialmente utilizado nas quatro cidades é o ônibus (80%) – fator que muito provavelmente colabora com o aumento do tempo total dedicado a esse percurso.

Quanto à renda familiar mensal, 67% não atingem R\$ 1 000,00. Associada à questão seguinte, em que 54% dos respondentes informaram que alguém na família, além do próprio funcionário, trabalha (esposa, filhos ou outros), pode se perceber a realidade de baixo padrão de renda predominante, já que apenas 33% conseguem atingir uma renda superior a R\$ 1 000,00 mensais. A remuneração média dos motoristas está próxima a esse valor um pouco acima dos valores médios recebidos pelos ajudantes.

As entrevistas também procuraram identificar o histórico profissional dos trabalhadores terceirizados, abordando questões referentes ao tempo de experiência, presença de relações de emprego formais ou informais anteriores, ambições e expectativas profissionais. Os Gráficos 3 e 4 ilustram a experiência profissional anterior dos respondentes, demonstrando que 64% destes já trabalharam anteriormente em mais de três empresas com CTPS (Carteira de Trabalho), enquanto outros 35% também possuem esse histórico na economia informal (sem CTPS). Considerando-se a boa presença de indivíduos jovens (observada anteriormente) nessas empresas, pode se constatar uma possível instabilidade na carreira por parte considerável desses trabalhadores.

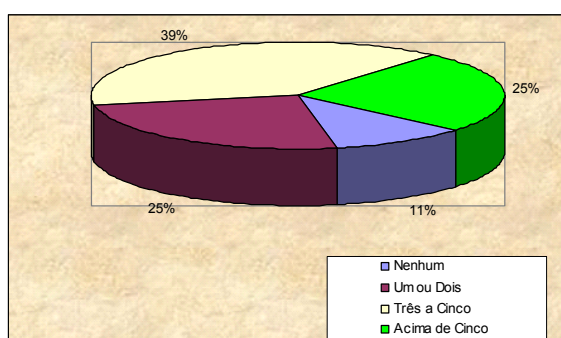


GRÁFICO 3- Número de empregos anteriores com CTPS
Fonte: Dados da pesquisa

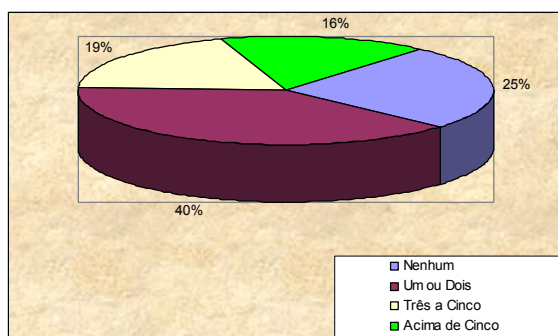


GRÁFICO 4 - Número de empregos anteriores sem CTPS
Fonte: Dados da pesquisa

Corroboram com os dados das questões anteriores também os dois gráficos a seguir, os quais avaliaram o histórico profissional desses trabalhadores. O primeiro demonstra que apenas 27% dos funcionários já permaneceram por mais de cinco anos em uma mesma empresa, enquanto 9% declararam que o maior tempo foi inferior a um ano, e outros 29% que este tempo foi inferior a dois anos. Já o tempo de trabalho no mercado de bebidas mostra-se bastante equilibrado, demonstrando que mais da metade dos respondentes já trabalha na área há vários anos. Esse item pode representar uma influência das particularidades do segmento - as quais foram apresentadas no tópico anterior e serão discutidas nos seguintes - na rotatividade desses empregados, tais como aquelas decorrentes das condições exaustivas de trabalho, caracterizadas pelo desgaste físico e também pelo excesso de responsabilidades atribuídas, sobretudo, às funções de motoristas.

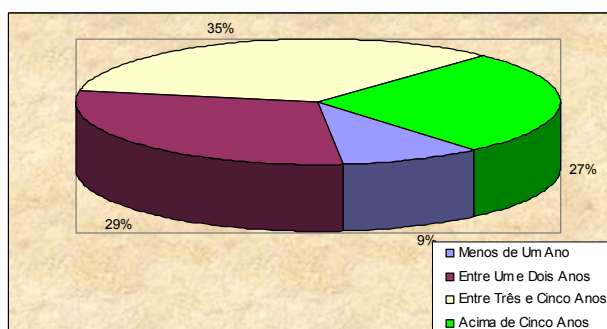


GRÁFICO 5 - Maior tempo de permanência em uma mesma empresa
Fonte: Dados da pesquisa

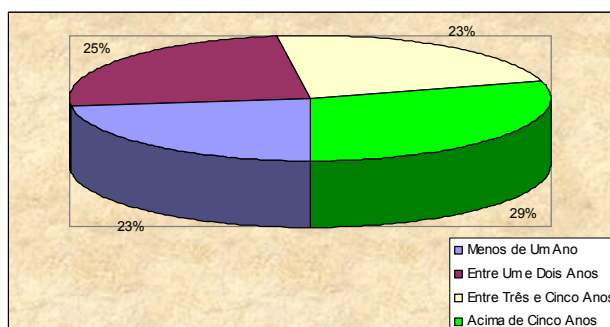


GRÁFICO 6 - Tempo de trabalho no mercado de bebidas
Fonte: Dados da pesquisa

Ainda analisando-se o histórico profissional desses trabalhadores, foram efetuadas perguntas em relação ao exercício da atividade atual em empregos anteriores e o tempo em que executam essa mesma função. A pesquisa demonstra que 66% dos entrevistados já exerceram a função desempenhada atualmente em empregos anteriores, e 27% o estão fazendo pela primeira vez. Mais da metade (54%) desses respondentes trabalha há menos de um ano na mesma função, enquanto apenas 3% o fazem por tempo superior a cinco anos.

Quanto aos acidentes de trabalho, embora a maior parte dos trabalhadores afirme que nunca tenham ocorrido (74%) com eles, ainda assim o percentual de 26%, identificando a ocorrência em pelo menos uma ocasião de acidentes dessa natureza, pode ser considerado elevado – retratando aspectos negativos potenciais presentes na segurança do trabalho das funções exercidas por esses profissionais. Esse indicador é bastante relevante na avaliação das condições de trabalho do trabalhador terceirizado, sendo convergente com as críticas atribuídas na literatura em relação ao tema.

Os dois últimos aspectos retratados pela pesquisa socioeconômica buscaram identificar as expectativas desses trabalhadores frente a futuras oportunidades profissionais na empresa em que trabalham. As respostas obtidas foram interpretadas como positivas, principalmente em relação às condições adversas atribuídas aos empregados de empresas terceirizadas já discutidas ao longo do referencial teórico: 79% dos trabalhadores ouvidos buscam promoção nas empresas em que trabalham, índice convergente à boa prática de *encarreamento* presente nessas empresas, a qual será melhor discutida no decorrer deste capítulo. Há de se

ponderar, entretanto, que essas expectativas estão concentradas na própria área operacional.

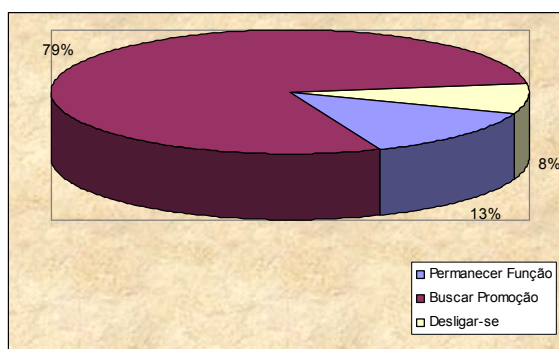


GRÁFICO 7 - Expectativas profissionais para o futuro
Fonte: Dados da pesquisa

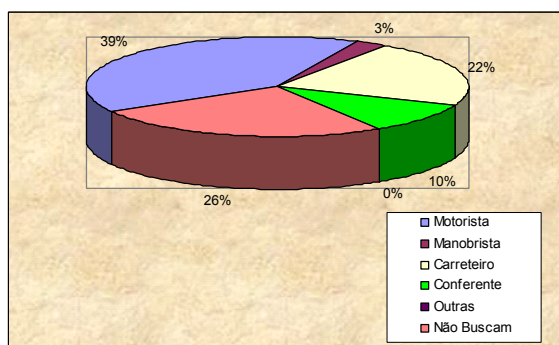


GRÁFICO 8 - Cargo pretendido (em caso de promoção)
Fonte: Dados da pesquisa

De modo geral, a análise do perfil socioeconômico sinalizou algumas convergências importantes, entre as quais a predominância de indivíduos de estrutura familiar definida, e que, apesar dos baixos índices de escolaridade e de renda familiar total, possuem conquistas significativas, como a casa própria.

Também se constatou, através da pesquisa, uma ocorrência mais expressiva de trabalhadores oriundos das cidades do interior, de valores mais sólidos, como a maior presença de referências religiosas. Nesse aspecto, há uma grande diferença na comparação entre as cidades de Uberlândia e Ribeirão Preto com a cidade do Rio de Janeiro, onde esses valores mostraram-se menos rígidos. Em relação à religião, por exemplo, 23% dos trabalhadores cariocas não a possuem, e 46% não se declararam praticantes – enquanto nas unidades localizadas no interior esses índices atingiram 9% e 21% respectivamente.

Outro ponto identificado como significativo remete à presença de boas expectativas de crescimento profissional nas empresas em que os respondentes trabalham, independentemente da unidade operacional analisada. Essas expectativas estão concentradas basicamente em outras funções também operacionais; assim, as oportunidades em áreas que exigem maior qualificação não foram igualmente lembradas pelos trabalhadores.

Ao mesmo tempo em que bons indicadores socioeconômicos foram percebidos, também alguns dos problemas decorrentes do contexto do trabalhador terceirizado, já devidamente caracterizados no referencial teórico, encontraram respaldo na pesquisa. Percebeu-se um elevado histórico de rotatividade, além da presença expressiva de empregados oriundos da informalidade e de um considerável percentual de relato de acidentes de trabalho anteriores. Esses fatores, associados aos expressivos percentuais de trabalhadores provenientes de empresas do mesmo segmento e também daqueles que executam a mesma atividade há pelo menos três anos, podem indicar a convergência de muitas das características retratadas pela literatura em relação às condições do empregado terceirizado, ao menos no que se refere, até o momento, ao histórico socioeconômico desses profissionais.

4.4 A visão dos gestores sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas nas empresas terceirizadas

As políticas e práticas no âmbito da gestão de pessoas foram identificadas nas três empresas pesquisadas a partir da análise documental e das entrevistas semiestruturadas realizadas com seus gestores. Os principais aspectos que as representam serão sumariamente descritos neste tópico, visando identificar convergências e divergências entre as três empresas, tanto em relação a seus processos quanto às percepções de seus gestores.

De modo geral, as três empresas revelaram estágios diferentes de maturidade na elaboração e implementação de suas políticas de gestão de pessoas. Uma delas apresentou-se mais estruturada, em razão de haver definido, já há alguns anos, suas principais diretrizes de recursos humanos. A área também se

mostrou melhor posicionada em relação à organização, estando bem formalizadas suas responsabilidades, suas funções e seus objetivos, fatores que possivelmente contribuíram para o avanço em relação à formulação dessas políticas. Já a segunda organização, embora também possua uma área de recursos humanos estruturada, vem evoluindo gradativamente no sentido do amadurecimento de suas políticas de gestão de pessoas, estando em um momento de consolidação interna desses processos.

Diferentemente dessas duas empresas, a terceira organização demonstrou não possuir claramente definidas suas políticas de gestão de pessoas, fato percebido como diretamente relacionado à própria falta de maturidade da área, a qual vem desenvolvendo esforços recentes no sentido de uma melhor definição tanto de suas funções e responsabilidades organizacionais quanto das diretrizes envolvendo a gestão de pessoas.

Essa realidade verificada através da pesquisa mostrou-se coerente em muitos aspectos ao estágio atual da gestão de pessoas no contexto organizacional, verificada através da revisão da literatura. Ao mesmo tempo em que esforços no sentido de uma efetiva valorização da área são percebidos, a prática demonstra que ainda há muito que evoluir para sua afirmação efetiva, tanto pela tradição periférica da gestão de pessoas quanto pela própria postura muitas vezes passiva diante do contexto dinâmico que envolve o ambiente organizacional.

Apesar dessa realidade convergente com aspectos negativos presentes na literatura, dois aspectos principais destacaram-se, entretanto, positivamente em relação a uma maior afirmação da área nas organizações pesquisadas. O primeiro deles é que, na visão predominante dos gestores de duas dessas organizações – representantes ou não do departamento –, o RH possui efetivamente uma atuação estratégica, reconhecida através de sua participação decisiva no planejamento e nas principais decisões corporativas envolvendo essas empresas. O argumento apresentado por esses gestores e que retrata o melhor posicionamento da gestão de pessoas nessas duas organizações é que são empresas prestadoras de serviço, cujos negócios são essencialmente pautados no capital humano, e, portanto, demandam uma atuação efetiva dos profissionais da área, não apenas nos planos tático e operacional mas principalmente no nível estratégico.

O segundo aspecto é que, ainda que informal ou indiretamente, muitas premissas relativas às políticas de gestão de pessoas estão efetivamente presentes

na prática dessas organizações. Essa característica pôde ser constatada pela presença de processos estruturados e bem definidos norteando essas práticas, algo que foi percebido como consequência tanto da influência do cliente comum nas três organizações (através da exigência pela padronização de procedimentos envolvendo também a gestão de pessoas), quanto da própria maturidade de cada empresa na formulação e implementação desses processos.

A fim de proporcionar um melhor entendimento sobre como são formuladas e percebidas as políticas e práticas de gestão de pessoas pelos gestores das três empresas, optou-se pela descrição desses aspectos através de cinco grupos principais, abordando os seguintes processos: recrutamento e seleção, integração, acompanhamento e retenção, comunicação interna, ambiente de trabalho e remuneração e benefícios. Essa formatação da apresentação dos resultados também será seguida nas análises das percepções dos trabalhadores a serem realizadas nos tópicos subsequentes, bem como no tópico final deste capítulo, dedicado à identificação de convergências e divergências entre essas duas perspectivas distintas.

4.4.1 *Processos de recrutamento e seleção*

As três empresas pesquisadas possuem processos formalizados de recrutamento e seleção bastante semelhantes. Essas semelhanças foram interpretadas como decorrentes tanto da forma padronizada exigida pelo cliente contratante, quanto em razão das semelhanças entre as atividades desenvolvidas e da própria maturidade de cada processo nas empresas pesquisadas. Observou-se ainda que, dentre todos os processos de recursos humanos analisados, o que envolve o recrutamento e seleção é aquele que atualmente demanda maior atenção dessas organizações, em razão dos elevados índices de rotatividade e absenteísmo presentes nas unidades operacionais analisadas. Os gestores entrevistados destacaram a importância estratégica desses processos para o negócio, enfatizando que as contratações são realizadas a partir de critérios definidos, através dos quais são selecionados colaboradores com o perfil necessário para as funções a serem

desempenhadas, evitando o retrabalho e as despesas indesejáveis e desnecessárias decorrentes de eventuais contratações equivocadas.

O recrutamento inicia-se com a captação de candidatos através de diferentes instrumentos, entre os quais o recebimento de currículos e os anúncios em rádios e jornais. A partir de então, os currículos são analisados pelos profissionais de RH das empresas, e características como escolaridade, estado civil (em função da preferência por indivíduos com estrutura familiar estável), distância entre a residência e a empresa e experiência profissional, entre outros aspectos, são bastante observados e determinantes para a primeira triagem dos currículos. Em decorrência dessa pré-seleção, são selecionados os candidatos para as demais etapas, as quais envolvem necessariamente entrevistas com a área de RH e também com a supervisão. Os aprovados são finalmente encaminhados para a realização dos testes práticos e exames médicos necessários, e uma das empresas também realiza testes psicológicos para a função de motorista. Há ainda, por exigência do grande cliente contratante, um processo bastante criterioso de aprovação “cadastral” dos candidatos, realizado por empresas especializadas em gerenciamento de riscos, cujo objetivo é o de verificar possíveis processos ou condenações nas áreas cível e criminal.

Alguns registros comuns evidenciam ainda a formalização dos processos de recrutamento e seleção nessas empresas, entre os quais a aplicação de provas de matemática e de português e a realização de avaliações de competências, em geral pelo supervisor ou gerente imediato, tanto no momento de seleção dos candidatos quanto após o término do respectivo período de experiência.

4.4.2 Processos de integração, acompanhamento e retenção

As três empresas também possuem procedimentos descritos envolvendo os processos de integração, acompanhamento e retenção, embora tenha sido percebido que as respectivas práticas variem entre as empresas e mesmo entre as suas unidades operacionais.

O processo de integração em cada uma dessas unidades dura entre um e três dias, período em que o novo funcionário percorre todos os setores da empresa,

sendo apresentado nominalmente aos novos colegas. Nessa etapa, são também transmitidos os principais aspectos pertinentes ao conteúdo institucional das empresas (missão, visão e valores), assim como apresentados o histórico e as principais rotinas operacionais, administrativas e de saúde e segurança, presentes nessas organizações.

A área de RH atua nessa etapa transmitindo todo o conteúdo do treinamento de integração, e também coordenando as visitas dos funcionários admitidos aos diversos setores das empresas. Alguns gestores de RH deixaram transparecer nas entrevistas que esse processo carece de maior participação das demais áreas da empresa, queixando-se de que, durante a integração dos novos funcionários, as informações necessárias nem sempre são transmitidas de modo adequado.

Já no âmbito dos processos de acompanhamento e retenção, merece destaque a prática presente nas três empresas de realização de pesquisas anuais de clima organizacional, voltadas para a identificação da opinião dos trabalhadores sobre aspectos envolvendo a gestão de cada organização. Essas pesquisas também são aplicadas aos trabalhadores em término de período de experiência, as quais têm a duração de 90 dias, e, em suas duas etapas, os resultados das pesquisas são discutidos e divulgados internamente pela área de RH das empresas. Também periodicamente são efetuadas avaliações de competência das equipes operacionais, aplicadas em geral pelos próprios supervisores e cuja abrangência estende-se à verificação das principais questões motivacionais, comportamentais e técnicas presentes em cada funcionário.

A área de RH participa diretamente da coordenação desses processos e, posteriormente, do planejamento de ações direcionadas aos pontos críticos identificados em cada avaliação. Entretanto os próprios gestores da área de RH apontaram a carência de maior maturidade dessas rotinas, que estão ainda distantes da prática desejada para uma avaliação consistente de competências dos funcionários, o que também foi percebido em outras práticas.

Ainda no âmbito dos processos de retenção, embora estes não estejam fundamentados em procedimentos descritos e ocorram de modo informal na maior parte das vezes, cabe destacar o sucesso da prática de *encarreamento* nas empresas pesquisadas, principalmente pela valorização dos profissionais da área operacional. Os gestores de RH relataram que essa prática é bastante frequente no *encarreamento* das funções de ajudante para as de motorista, embora haja

exemplos diversos de promoções envolvendo também outras funções, inclusive administrativas e de supervisão. Os gestores de operações das empresas reforçaram o discurso favorável a essa prática, relatando muitos casos de ajudantes que se tornaram motoristas, conferentes e auxiliares administrativos, e também de motoristas que seguiram processos semelhantes, ocupando atualmente funções de maior qualificação, como de motoristas carreteiros, coordenadores de manutenção e supervisores de equipes.

Embora seja um processo de caráter mais informal, o sucesso dessas empresas no reconhecimento das oportunidades de *encarreamento* oferecidas encontrou ressonância através das pesquisas quantitativas realizadas com os trabalhadores, a serem apresentadas no próximo tópico. Essas pesquisas revelaram a presença de boas expectativas desses funcionários em relação às oportunidades de crescimento profissional nas empresas terceirizadas em que trabalham, embora essas expectativas estejam ainda concentradas na própria área operacional.

A presença de práticas positivas, entretanto, não oculta alguns dos graves problemas estruturais envolvendo a gestão de pessoas nessas empresas. No âmbito dos processos de acompanhamento e retenção, merece destaque o elevado absenteísmo, reconhecido como um dos maiores desafios da gestão de pessoas nessas empresas. Os índices são muito elevados em algumas das unidades operacionais (chegando a superar os 5% no Rio de Janeiro), embora esteja em patamares inferiores nas cidades de Uberlândia e Ribeirão Preto (entre 1,5% e 3%).

Os gestores destacaram algumas ações preventivas e corretivas voltadas para a contenção dos indicadores de absenteísmo. Uma das práticas presente nas três empresas, e constatada também através da análise documental, é representada pela realização de entrevistas diárias sobre absenteísmo, efetuadas com os faltantes sempre na data seguinte à ausência. Essas entrevistas são efetuadas a partir de uma breve reunião envolvendo a supervisão, o RH e o funcionário faltante, e revelaram dois aspectos identificados como causas de faltas frequentes ao trabalho:

- a) problemas de saúde, principalmente de origem lombar, decorrentes do grande esforço físico executado nas rotinas operacionais;
- b) a baixa valorização do emprego.

Esses aspectos serão mais bem explorados nos tópicos seguintes desta pesquisa, em razão de sua relação direta com os desafios presentes na gestão de pessoas dessas empresas.

Os gestores demonstraram ainda, de modo geral, bom conhecimento acerca das principais causas envolvendo o absenteísmo. Existe um controle estatístico realizado pelos profissionais de RH, estratificado e voltado para a formulação de ações focadas nos pontos críticos identificados. Há, por exemplo, um roteiro de ações emergenciais definidas para utilização de transporte alternativo em caso de greve do transporte público, bem como o monitoramento das principais causas de problemas de saúde ocupacionais, envolvendo motoristas e ajudantes, principalmente aquelas decorrentes do excesso de esforço físico. Recentemente, em parceria com a empresa contratante, foram disponibilizados, como equipamentos de proteção individual (EPIs), cintas lombares a todos os trabalhadores envolvidos com a atividade de distribuição de produtos.

Diante de todo o contexto que envolve os processos de integração, acompanhamento e retenção analisados nas três organizações, há de se destacar ainda a fragilidade observada nas rotinas envolvendo o treinamento dos funcionários, em especial aqueles da área operacional. Nesse aspecto, percebeu-se o agravamento do distanciamento já anteriormente observado entre a teoria e a prática. As entrevistas com os gestores evidenciaram ainda um grande paradoxo, na medida em que a importância da capacitação e treinamento foi destacada unanimemente por todos, mas também apontada pelos mesmos gestores como um grande ponto crítico existente atualmente.

Há uma valorização muito grande do tempo desses treinamentos, que ocorrem predominantemente nas chamadas reuniões matinais, com duração média de apenas quinze minutos, ainda que diariamente. Essas reuniões têm um caráter nitidamente motivacional. Na visão dos gestores, os fatores que contribuem para a sua fragilidade envolvem principalmente as dificuldades impostas pela dinâmica das atividades, os problemas internos de gestão das empresas, o próprio formato atual desses treinamentos e também a interferência excessiva do cliente contratante, o qual frequentemente direciona seu conteúdo apenas para questões de natureza operacional.

Ainda em relação à questão da qualificação, uma das empresas destacou-se das demais em razão da presença de uma política melhor estruturada de desenvolvimento profissional. Nessa empresa, conforme destacado pela gestora de RH, todos os funcionários interessados em concluir o ensino fundamental ou médio recebem bolsas integrais da organização, até a conclusão do curso.

Considerou-se oportuno destacar também a presença de registros voltados para o acompanhamento dos desligamentos realizados pelas três empresas. Foram verificadas como práticas existentes a realização de entrevistas de desligamento, abrangendo todos os funcionários em processo de demissão, bem como a de avaliações de competências pelas lideranças e também a de um trabalho consistente de estratificação e controle estatístico dos motivos de desligamento.

Dentre os motivos de desligamento apurados, prevalecem aqueles decorrentes do rendimento insatisfatório e do descumprimento de procedimentos operacionais, embora o excesso de vales físicos e financeiros e o próprio absenteísmo representem motivos também expressivos. Observou-se também o crescimento dos desligamentos motivados por iniciativa dos próprios empregados, em geral identificados nas entrevistas de desligamento como decorrentes do surgimento de melhores oportunidades de trabalho em outras empresas. Esse motivo foi mais expressivo na unidade localizada no Rio de Janeiro, sendo representativo também em São Paulo e, em percentual inferior, em Uberlândia e Ribeirão Preto.

4.4.3 Processos de comunicação interna

A discussão dos principais aspectos envolvendo a comunicação interna favoreceu a identificação de percepções mais heterogêneas entre os gestores das três empresas, principalmente quando comparadas as opiniões entre as áreas corporativas e operacionais.

Na visão dos representantes corporativos, a comunicação interna é percebida como uma prática predominantemente positiva, embora tenham sido reconhecidas também dificuldades, principalmente as decorrentes da própria distribuição física das empresas, em geral dispostas em diferentes cidades e em unidades operacionais customizadas e estabelecidas nas próprias instalações do cliente contratante.

Também a realidade dinâmica dessas unidades operacionais, já descrita anteriormente, representa um constante desafio à comunicação entre a matriz e as filiais de cada empresa. Ainda na visão corporativa, há muitos problemas

decorrentes também da capacitação das lideranças presentes nessas unidades operacionais quanto à assimilação e transmissão de conteúdo.

Já a visão predominante dos gestores operacionais remete a uma realidade de distanciamento não apenas física entre a matriz e as filiais dessas organizações, mas também foram percebidas falhas nos processos de comunicação interna em sua origem. Essas falhas indicaram problemas pontuais quanto ao conhecimento da realidade das operações pelos gestores corporativos, na opinião predominante daqueles localizados nas unidades operacionais.

Gestores corporativos e operacionais, entretanto, reconhecem as dificuldades no estabelecimento de canais de comunicação mais eficientes entre as áreas administrativas e os trabalhadores. Embora tenha sido destacada a predominância de ambientes informais e de fácil acesso às lideranças, de modo geral foram reconhecidas limitações quanto à circulação interna da informação nessas empresas, decorrentes principalmente da atividade predominantemente externa, realizada pela grande maioria de seus trabalhadores, e também da própria dispersão geográfica das empresas, que dificulta uma gestão mais eficiente da comunicação.

4.4.4 *Processos relacionados ao ambiente de trabalho*

Os processos pertinentes ao ambiente de trabalho, ao contrário dos demais relacionados à gestão de pessoas presentes nas três empresas analisadas, não estão descritos e formalizados, e sua análise neste tópico se limitará às percepções dos gestores acerca dessas práticas.

De modo geral, esses gestores destacaram os esforços realizados por suas respectivas empresas na oferta contínua de condições de trabalho satisfatórias a seus trabalhadores. Essas condições foram compreendidas tanto no âmbito da estrutura, dos equipamentos e do material de trabalho disponibilizados às equipes, quanto através do fortalecimento do gerenciamento da rotina, fundamental para a identificação e o tratamento dos principais problemas presentes no cotidiano dessas empresas.

Nesse contexto, os gestores da unidade operacional do Rio de Janeiro demonstraram uma percepção mais crítica acerca de suas próprias práticas. Esses gestores reconheceram que a organização não tem disponibilizado devidamente a seus empregados os equipamentos e materiais de trabalho necessários à execução de suas atividades, sendo as causas dessa ineficiência atribuídas desde a questões comerciais envolvendo o cliente contratante até a problemas internos na gestão desses recursos.

Essas características negativas, entretanto, não foram percebidas nas duas outras empresas. As instalações físicas oferecidas pela contratante foram elogiadas pela maioria de seus gestores, e a disponibilidade de equipamentos e material de trabalho considerada eficiente e adequada. Esses gestores destacaram ainda que a frota de caminhões é renovada constantemente e que os próprios trabalhadores reconhecem a qualidade dos recursos disponibilizados.

No âmbito dos processos internos, os gestores das três organizações mostraram-se focados em ações voltadas para a motivação das equipes, sendo citadas diferentes práticas dessa natureza envolvendo os trabalhadores. Também foram destacadas características positivas presentes no ambiente de trabalho, como o sentimento de respeito e colaboração, os quais, segundo os gestores, são favorecidos pela grande informalidade e pela fácil acessibilidade às lideranças, características de seus modelos de gestão. As características predominantemente externas das atividades desenvolvidas por essas empresas limitam bastante o tempo de motoristas e ajudantes em suas dependências. Conforme descrito no capítulo anterior, somente pela manhã e com a duração de poucos minutos, toda a equipe é reunida por seus respectivos supervisores, momento em que são valorizadas atividades motivacionais. Esses esforços visam claramente elevar a moral de motoristas e ajudantes, sendo constantes as ações de entrega de prêmios, sempre marcadas por aplausos e elogios àqueles funcionários que se destacam em suas atividades.

4.4.5 Remuneração e benefícios

Assim como verificado em vários outros aspectos abordados nesta pesquisa, também na composição dos sistemas de remuneração e de benefícios percebeu-se, igualmente nas três empresas pesquisadas, a influência direta do cliente contratante na formulação e no acompanhamento dessas políticas junto aos trabalhadores.

O modelo de remuneração existente atualmente é basicamente o mesmo nas quatro unidades operacionais pesquisadas, sendo composto pelo piso salarial negociado para cada categoria, acrescido por uma remuneração variável atrelada à produtividade. Nas funções analisadas através deste trabalho (motoristas e ajudantes), constatou-se que os valores totais praticados, considerando-se a soma do salário base acrescido da remuneração variável, giram em torno de R\$ 1 100,00 e R\$ 750,00 respectivamente. Há uma significativa variação média entre esses valores, decorrente tanto da influência do modelo de remuneração variável existente, quanto dos descontos realizados em função da existência de vales financeiros. Essa variação produz consequências negativas na gestão de pessoas, pois a imprevisibilidade da remuneração produz frequentemente situações de descontentamento. Entretanto três das quatro unidades analisadas adotaram, recentemente, uma prática que permite a consulta, através de terminais dispostos em suas dependências, da evolução diária da remuneração variável por qualquer funcionário, a qualquer momento do dia. Essa ação vem produzindo resultados satisfatórios, evitando a ocorrência de surpresas e favorecendo a uma maior previsibilidade dos rendimentos de motoristas e ajudantes.

A análise documental realizada constatou também uma preocupação das empresas com a realização de pesquisas periódicas no mercado, verificando a coerência desses valores com aqueles praticados por outras organizações que empregam funções semelhantes (não necessariamente terceirizadas). As pesquisas e também as entrevistas com os gestores sugerem que os valores praticados atualmente estão no mesmo nível do mercado e, em algumas comparações, inclusive acima.

A sistemática de remuneração variável, também semelhante nas quatro unidades operacionais, utiliza um modelo baseado numa composição de produtividade entre indicadores que envolvem aspectos como a distância percorrida,

o número de entregas realizadas, o volume transportado por cada funcionário e também alguns outros indicadores chamados de qualitativos, sendo o absenteísmo compreendido como um dos mais relevantes. Alguns outros fatores também são considerados na composição da remuneração variável, como o índice de devolução de produtos e o cumprimento do tempo previsto para a realização das entregas, refletindo a abrangência e o nível de responsabilidade atribuído às funções operacionais nessas empresas.

Verificou-se também nas três empresas que há o cumprimento de todas as exigências legais previstas em relação à formalização do contrato de trabalho. Todos os mecanismos descritos envolvendo a remuneração estão devidamente validados através dos respectivos acordos coletivos de cada unidade operacional. As empresas também destacaram, como aspectos positivos, através de seus gestores, a pontualidade do pagamento e o recolhimento de todas as obrigações trabalhistas em conformidade com a legislação vigente.

Os benefícios sociais oferecidos aos trabalhadores pelas organizações mostraram-se como uma de suas políticas mais consistentes, sendo elogiados de modo praticamente unânime pelos gestores. Esses benefícios variam em cada unidade operacional, tanto em função da prerrogativa de cada empresa quanto das particularidades existentes nas respectivas negociações coletivas. Percebeu-se, entretanto, uma relativa uniformidade na maioria dos itens presentes em sua composição, uma vez que há, em todas as unidades, além do pagamento integral dos benefícios legais previstos pela legislação, também a presença dos seguintes itens:

- a) vale-alimentação, cujo valor é negociado a partir de cada convenção coletiva;
- b) assistência médica, em geral com opção de planos de coparticipação entre a empresa e o funcionário;
- c) assistência odontológica em duas das três empresas, também através de coparticipação dos empregados;
- d) cesta básica, em geral atrelada à não ocorrência de faltas ao trabalho ao longo do mês;
- e) convênio-farmácia, cujos valores são posteriormente descontados nos vencimentos do empregado;

f) bolsa de estudos, oferecida formalmente por uma das empresas através de subsídio integral para conclusão do ensino fundamental e médio, e sendo oferecida também em outra dessas empresas através de solicitação e aprovação prévia da área de RH.

A presença desse cenário de condições mais satisfatórias de remuneração e benefícios, na visão dos gestores funciona como importante instrumento de atratividade para as funções de motoristas e ajudantes, ainda que a natureza das funções desempenhadas nessas empresas seja a de uma dura rotina.

O perfil socioeconômico, predominante nos motoristas e ajudantes, a condição de informalidade antes de ingressarem nesse setor e os baixos níveis de escolaridade e renda explicam o maior interesse e a valorização dos salários e benefícios por esses profissionais.

Essa percepção será aprofundada no tópico seguinte, o qual trata justamente da opinião dos trabalhadores sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas das empresas terceirizadas, inclusive no âmbito da remuneração e dos benefícios oferecidos.

4.5 A percepção dos trabalhadores sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas presentes nas organizações

Assim como o ocorrido na análise socioeconômica, a apresentação dos resultados referentes às políticas e práticas de gestão de pessoas na percepção dos trabalhadores será efetuada de forma única, através das respostas consolidadas das quatro unidades operacionais analisadas. Naqueles aspectos em que foram identificadas diferenças significativas entre as respostas quando comparadas essas mesmas unidades operacionais, serão feitas as devidas considerações pontuais necessárias, visando evidenciar as particularidades encontradas.

4.5.1 Processos de recrutamento e seleção

A primeira etapa de análise envolveu os processos de recrutamento e seleção. Nessa fase, foram efetuadas quatro perguntas aos trabalhadores, nas quais foram avaliadas as percepções em relação à justiça e transparência no processo seletivo, à capacidade de transmissão pelo RH de informações gerais, à existência de favorecimento indevido e finalmente uma opinião de cada empregado sobre o desempenho, de forma geral, da área de RH.

A percepção dos entrevistados sobre esses aspectos mostrou-se, de modo geral, predominantemente positiva em todas as questões avaliadas. A presença de justiça e transparência nos processos foi a questão que mereceu maior número de respostas positivas, alcançando 92% dos empregados e 99% quando consideradas apenas as unidades localizadas em Uberlândia e Ribeirão Preto.

Já a questão que abordou a percepção dos empregados sobre a transmissão inicial de informações pertinentes a remuneração, benefícios e condições de trabalho foi a que apresentou o menor índice de respostas positivas. Para 38% dos trabalhadores ouvidos, esta prática é apenas parcialmente satisfatória, e, nesse item, destaca-se negativamente a operação do Rio de Janeiro, cujo índice de trabalhadores que percebe o processo como apenas parcialmente satisfatório atingiu 58% do total.

A maior presença de críticas a esses aspectos pode ser interpretada como consequência dos próprios problemas decorrentes da gestão desse processo pelas empresas e também da dificuldade de assimilação das características presentes no tipo de atividade executada por esses profissionais. Como a questão enfatiza o esclarecimento inicial oferecido pelas empresas a aspectos como remuneração e condições de trabalho, provavelmente as eventuais dificuldades quanto ao entendimento dessas práticas se manifestem nos primeiros meses de trabalho e possam ser atribuídas também a falhas da área de RH no momento da transmissão dessas informações.

A visão de favorecimento indevido pela área de RH no processo seletivo, em razão de amizade ou parentesco, embora também tenha sido predominantemente positiva em razão dos 81% de trabalhadores que afirmaram nunca terem

presenciado essa prática, merece destaque pelo percentual de 19% daqueles que já a perceberam no cotidiano das empresas em que trabalham.

De forma geral, a avaliação dos funcionários em relação ao departamento de RH da empresa é também bastante positiva, uma vez que a soma dos conceitos “excelente” e “bom” atinge os 92%.

4.5.2 Processos de integração, acompanhamento e retenção

Nesta etapa, foram apresentadas aos trabalhadores seis diferentes questões, envolvendo aspectos como oferta de treinamento, disponibilização de equipamentos de trabalho adequados, comportamento da chefia imediata, postura da empresa em relação a dúvidas e dificuldades iniciais dos empregados e uma opinião final sobre a integração atual com a empresa.

A primeira questão procurou avaliar a percepção dos empregados em relação ao recebimento de treinamento necessário para a função que executam na empresa. A predominância de respostas positivas para este item atingiu 70% dos respondentes. Entretanto 24% desses trabalhadores consideraram esse processo como apenas parcialmente satisfatório, e outros 6% o entenderam como insatisfatório.

Também foi apresentada aos empregados uma questão abordando a estrutura e o material de treinamento oferecidos pelas empresas. Nesse quesito, 86% dos respondentes atribuíram conceitos positivos (“excelente” ou “bom”) enquanto outros 14% atribuíram os conceitos “ruim” ou “péssimo”.

A disponibilização de uniformes e EPI’s (equipamentos de proteção individual) pelas empresas foi considerada positiva para 86% dos empregados ouvidos. Esse item merece especial relevância, devido às condições de exercício das funções envolvidas eminentemente operacionais e de frequente exposição a situações de risco, como o manuseio de garrafas de vidro.

Ainda retratando o processo de integração dos funcionários, as avaliações dos trabalhadores em relação ao comportamento do supervisor imediato e do acompanhamento inicial pela empresa apresentaram resultados bastante semelhantes: há uma predominância dos conceitos positivos (“excelente” - próximo

a 40%, e “bom” - próximo a 50%). Cabe lembrar que os supervisores representam as principais funções de liderança dentro do organograma das empresas terceirizadas, sendo suas atividades avaliadas por motoristas e ajudantes através da pesquisa.

A última questão apresentada em relação aos processos de integração e acompanhamento buscou sintetizar a opinião geral dos empregados sobre o nível atual de integração com a empresa. Assim como nas perguntas anteriores, observou-se uma predominância de respostas positivas (34% para o conceito “excelente” e 56% para o conceito “bom”).

A análise das percepções dos trabalhadores acerca dos processos de integração e acompanhamento pode ser considerada, sobre todos os aspectos, bastante positiva. Salvo algumas questões pontuais, essa avaliação satisfatória evidencia contradições em relação às condições de trabalho do empregado terceirizado amplamente discutidas na revisão da literatura, a qual aponta para a presença de um contexto predominantemente precarizado. A oferta de treinamento e de material e equipamentos de trabalho pelas empresas foi bem avaliada, assim como o comportamento da chefia imediata e a integração atual, de modo geral, com a empresa, evidenciando a consistência dessas práticas nas três empresas pesquisadas.

4.5.3 Processos de comunicação interna

A abordagem dos processos que envolvem a comunicação interna foi efetuada também através de seis questões, sendo considerados aspectos como a valorização das ideias, sugestões e críticas dos funcionários, ambiente de trabalho e imagem atual da empresa.

Nesse grupo de respostas, a percepção positiva dos empregados mostrou-se predominante também, embora os percentuais tenham sido bem menores que nos processos analisados anteriormente. Nessas questões, percebeu-se ainda uma presença de opiniões negativas concentradas na unidade do Rio de Janeiro.

Já a primeira questão avaliada, de modo geral, evidenciou maior fragilidade das práticas de comunicação em relação às anteriormente analisadas, uma vez que 24% dos trabalhadores opinaram que “raramente” ou “nunca” há liberdade para

discussão interna sobre melhorias nas condições de trabalho. Nesse item, 48% dos empregados da unidade do Rio de Janeiro apontaram percepções negativas, o que reforça a visão mais crítica dos processos por esses trabalhadores quando comparados às outras unidades.

Também foi apresentada uma questão buscando identificar a percepção desses trabalhadores em relação ao ambiente de trabalho de forma geral. A percepção positiva mostrou-se predominante, sendo destacada por um percentual de 87% dos empregados que apontaram conceitos “bom” ou “excelente”. Oportuno destacar que as características negativas da atividade executada por motoristas e ajudantes, já descritas anteriormente, aparentemente não influenciaram a avaliação acerca do ambiente de trabalho, predominantemente reconhecido como positivo.

A valorização das ideias, sugestões e críticas dos trabalhadores pelas empresas foi avaliada de forma mais negativa pelos trabalhadores do que nas respostas a outros itens. O percentual de 30% entre aqueles que avaliam esse reconhecimento como raro ou ausente demonstra uma provável fragilidade das empresas nesse aspecto, embora 33% entendam que essa valorização sempre ocorra e outros 37% que ocorra eventualmente, conforme demonstrado no Gráfico 9.

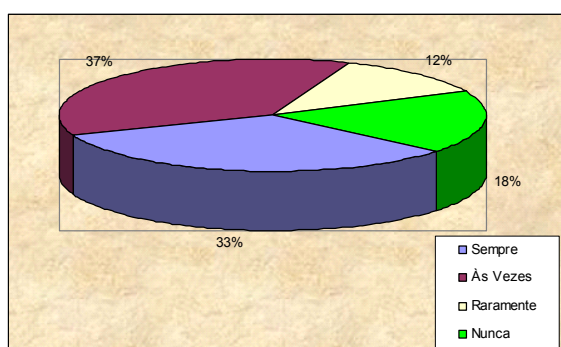


GRÁFICO 9 – Valorização das ideias, sugestões e críticas pela empresa
Fonte: Dados da pesquisa

A avaliação da supervisão imediata pelos entrevistados já apresenta uma presença maior de respostas positivas, embora o percentual de opiniões negativas tenha aumentado um pouco em relação aos itens anteriores (16%), principalmente em consequência de uma predominância mais crítica das respostas presente na unidade de São Paulo.

A imagem da empresa perante seus funcionários representa também um aspecto bastante importante, já que sintetiza a percepção de muitas das políticas e práticas presentes na organização. Os percentuais de 26% (excelente) e 54% (bom) indicam uma maior predominância de avaliações positivas sobre o total, embora seja importante registrar a percepção negativa de 20% dos empregados nessa questão, e, destes, 5% consideram a imagem péssima.

Os gráficos apresentados a seguir ilustram a percepção dos empregados em relação a dois dos aspectos apresentados: o ambiente de trabalho e a imagem da empresa perante seus funcionários.

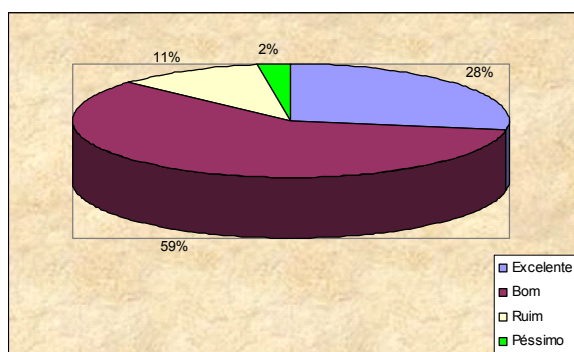


GRÁFICO 10 - Opinião sobre o ambiente de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

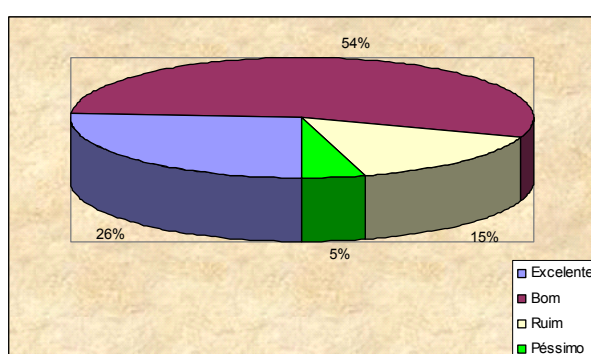


GRÁFICO 11 - Imagem atual da empresa perante seus funcionários
Fonte: Dados da pesquisa

4.5.4 Processos relacionados ao ambiente de trabalho

A análise da percepção dos empregados das três empresas sobre o ambiente de trabalho envolveu dezessete questões, compreendendo aspectos como a motivação, os elementos positivos e negativos presentes no dia-a-dia das empresas, as oportunidades e as perspectivas profissionais na perspectiva das funções envolvidas.

De modo geral, as percepções dos trabalhadores ouvidos novamente mostraram-se mais críticas do que nos itens avaliados nos tópicos anteriores, principalmente nas operações localizadas nas duas capitais; a unidade operacional do Rio de Janeiro evidenciou ainda mais aspectos críticos.

A primeira questão abordou o tratamento oferecido aos empregados pelas empresas, independentemente do cargo que ocupam. Os conceitos positivos envolvendo a questão mostraram-se predominantes, atingindo o índice de 88% quando consideradas todas as unidades.

A segunda questão apresentada neste item procurou avaliar a percepção dos empregados quanto à capacidade de as empresas em que trabalham honrarem as promessas e os compromissos assumidos com seus funcionários. Os resultados, ainda que predominantemente positivos, mostraram-se mais equilibrados dentre as opções de resposta, com a presença de 21% dos trabalhadores insatisfeitos quanto a essa prática das organizações.

As percepções dos trabalhadores acerca das duas últimas questões estão representadas nos Gráficos 12 e 13:

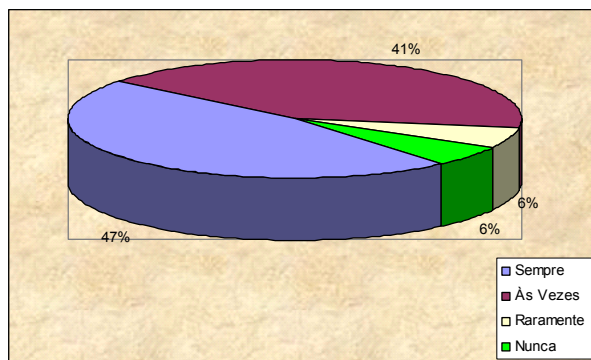


GRÁFICO 12 - Opinião sobre a igualdade de tratamento concedido aos funcionários da empresa, independentemente do cargo que ocupam
 Fonte: Dados da pesquisa

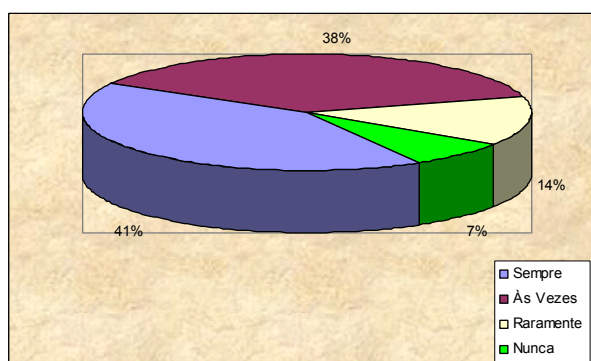


GRÁFICO 13 - Nível de cumprimento das promessas e compromissos assumidos pela empresa com seus funcionários
 Fonte: Dados da pesquisa

Duas questões foram também apresentadas aos trabalhadores visando avaliar uma eventual diferença entre a motivação para se trabalhar na empresa e para se executar a função atual (motorista ou ajudante), o que poderia destacar possíveis insatisfações com a condição de trabalho atual, já descritas anteriormente como um dos grandes desafios à gestão de pessoas nessas organizações. Os resultados não evidenciaram essa diferença, já que os percentuais foram muito semelhantes e evidenciaram uma maior predominância daqueles que se dizem motivados em ambas as questões.

A pesquisa buscou também compreender a percepção dos trabalhadores em relação à qualidade das lideranças, representadas pela supervisão. Os resultados evidenciaram uma maior heterogeneidade dentre as opções de resposta, embora com predominância de avaliações positivas (60% dos trabalhadores consideram o trabalho da supervisão “Ótimo”, e apenas 9% como “Ruim”).

A unidade de São Paulo mostrou os resultados mais críticos para essa questão: 59% dos respondentes identificaram aspectos negativos no trabalho dos supervisores, relacionados à falta de conhecimento sobre rotinas operacionais e mesmo quanto ao tratamento oferecido aos empregados.

Buscando identificar, de forma mais abrangente, a percepção dos trabalhadores acerca de diferentes aspectos capazes de influenciar positivamente o ambiente de trabalho nas três empresas, foram apresentados aos entrevistados três questões distintas, nas quais deveriam ser apontados elementos presentes no ambiente de trabalho atual e os diferenciais positivos e negativos das organizações em relação ao mercado de trabalho. A análise das respostas, representada nos Gráficos 14 e 15 a seguir, demonstra que não há consenso sobre qualquer item, em razão da não predominância de um aspecto como positivo ou negativo, e também que há grandes diferenças de opinião entre os respondentes. Um bom exemplo é o item salário, avaliado, como destaque positivo da empresa no mercado, por 18% dos respondentes, e, como destaque negativo, por outros 23%.

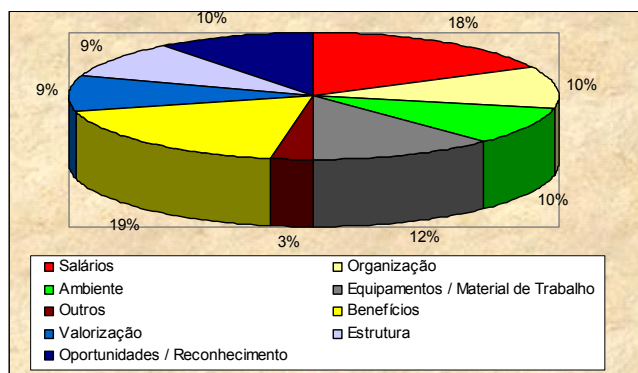


GRÁFICO 14 - Diferenciais positivos da empresa no mercado de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

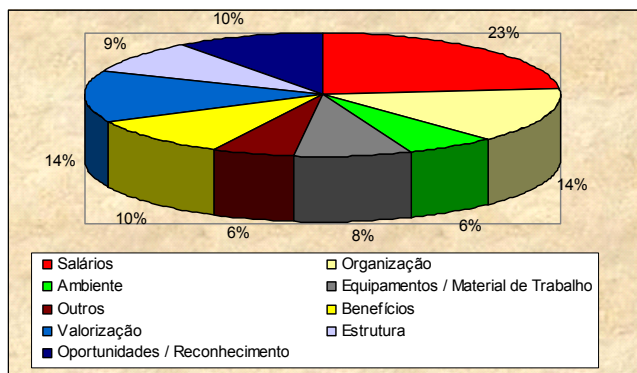


GRÁFICO 15 - Diferenciais negativos da empresa no mercado de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

Consideradas as primeiras impressões dos trabalhadores acerca do ambiente de trabalho oferecido pelas empresas, a pesquisa buscou avançar na identificação de alguns elementos pontuais capazes de avaliar as condições de trabalho e de reconhecimento profissional oferecidas. As respostas a essas questões evidenciaram a existência de problemas críticos na unidade do Rio de Janeiro, refletidas em índices elevados de insatisfação com a estrutura e as condições de trabalho oferecidas. Esses índices mostraram-se como um dos mais negativos de toda esta etapa da pesquisa, uma vez que 38% dos entrevistados avaliaram como “ruim” ou “péssima” as instalações físicas do local de trabalho, e outros 60% atribuíram esses mesmos conceitos aos equipamentos e ao material de trabalho oferecidos pela empresa, e, nesse quesito, o item “péssimo” alcançou 22%.

Essa realidade, entretanto, mostra-se completamente diferente na cidade de Uberlândia, onde 99% dos entrevistados reconhecem os equipamentos e o material de trabalho como “excelente” ou “bom”, enquanto que outros 90% consideram as instalações físicas também como positivas a partir da atribuição desses mesmos conceitos. As percepções do conjunto das quatro unidades operacionais estão ilustradas abaixo, no Gráfico 16 em relação a essas duas questões.

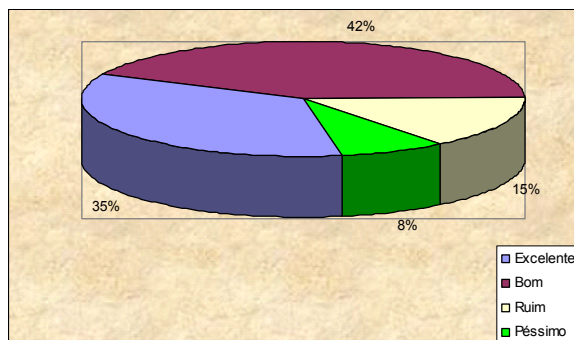


GRÁFICO 16 - Avaliação sobre o material e equipamentos oferecidos pela empresa
 Fonte: Dados da pesquisa

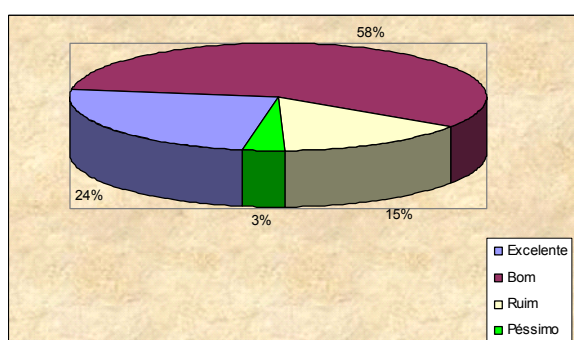


GRÁFICO 17 - Opinião sobre as instalações físicas do local de trabalho (ruído, temperatura, higiene, limpeza, etc)
 Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa abordou também a capacidade de cada empresa em reconhecer e valorizar seus funcionários. Nas três questões apresentadas, buscou-se compreender de que forma é percebida pelos trabalhadores a capacidade dessas organizações quanto à oferta de oportunidades de crescimento profissional e valorização das pessoas mais preparadas e competentes.

As respostas obtidas para essas três questões evidenciaram a boa imagem, pelo menos no âmbito das expectativas dos trabalhadores ouvidos, quanto às práticas de *encarreamento* profissional oferecidas pelas organizações. De forma geral, prevaleceram respostas positivas. As unidades de Ribeirão Preto e Uberlândia alcançaram um índice próximo a 90% quanto à capacidade das empresas em reconhecerem e valorizarem seus profissionais.

O Gráfico 18 reforça essa perspectiva, na medida em que retrata uma questão apresentada aos trabalhadores envolvendo as expectativas profissionais para o futuro. Neste item, destacam-se os 56% de funcionários que acreditam no

próprio crescimento profissional, o que pode evidenciar que a empresa possua uma política de *encarreamento* mais atrativa a essas funções. Relevante também a autocrítica de 12% dos respondentes, reconhecendo que poderiam crescer na empresa caso se qualificassem para isso. Novamente se percebe, entretanto, a manutenção de um índice de 13% de trabalhadores insatisfeitos. No Rio de Janeiro essa insatisfação atingiu o preocupante percentual de 29% de trabalhadores que entendem que a empresa não sabe reconhecer seus empregados. Ainda nesse quesito, destaca-se novamente a cidade de Uberlândia, na qual o índice positivo de expectativas de crescimento profissional na empresa atingiu os 66%.

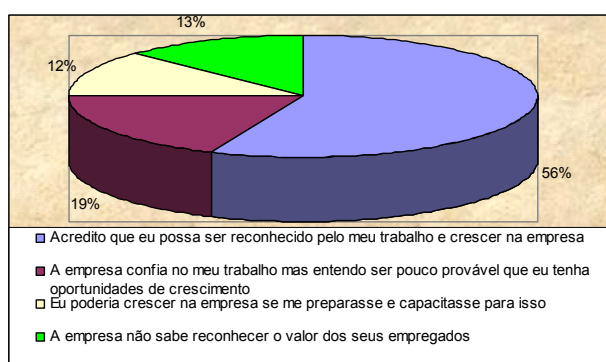


GRÁFICO 18 - Entendimento sobre o próprio futuro na empresa
Fonte: Dados da pesquisa

As duas últimas questões apresentadas neste tópico provavelmente sejam aquelas que melhor representem a influência do tipo de atividade desempenhada por esses trabalhadores na maneira como é compreendida sua relação com a organização (GRÁF. 19 e 20). A primeira questão buscou avaliar a valorização do emprego atual pelos trabalhadores, porém sob uma perspectiva que buscou isolar as variáveis remuneração e benefícios. Foi apresentada a seguinte hipótese: *Qual seria sua decisão profissional em caso de uma proposta de trabalho nas mesmas condições de salário e benefícios provenientes de uma outra empresa?*

Dessa forma, compreende-se que as respostas obtidas não consideraram a questão financeira como determinante, já que a intenção foi a de verificar o impacto de outros aspectos, como o ambiente de trabalho e principalmente a natureza das atividades desenvolvidas. Já a última questão foi apresentada de maneira bastante objetiva: *Em sua opinião, esta empresa é um bom lugar para se trabalhar ?*

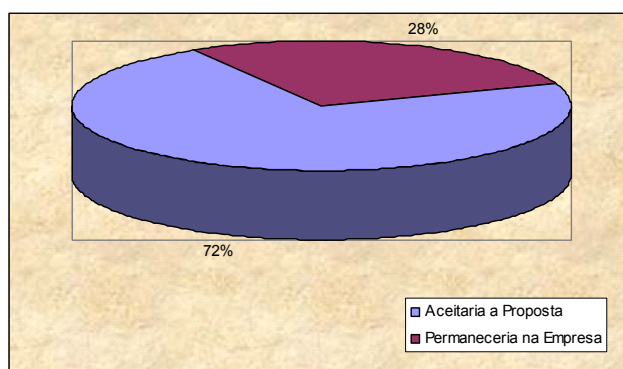


GRÁFICO 19 - Decisão profissional em caso de proposta de trabalho nas mesmas condições de salário e benefícios provenientes de uma outra empresa

Fonte: Dados da pesquisa

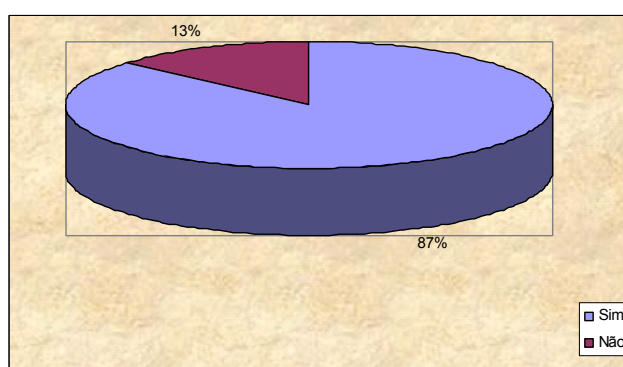


GRÁFICO 20 - Opinião sobre a empresa ser um bom lugar para se trabalhar

Fonte: Dados da pesquisa

Cabe destacar, ainda em relação a essa questão, o peso negativo da unidade localizada no Rio de Janeiro sobre o total avaliado. Enquanto nessa unidade 26% dos trabalhadores marcaram a opção “Não”, nas cidades de Uberlândia, Ribeirão Preto e São Paulo o percentual alcançado para a opção “Sim” foi respectivamente de 95%, 93% e 90%.

A análise das últimas questões apresentadas permite duas importantes conclusões, as quais serão mais bem abordadas no capítulo final desta dissertação: a primeira permite afirmar, com segurança e salvo a unidade do Rio de Janeiro, que os empregados realmente gostam da empresa em que trabalham, fato respaldado através de vários outros aspectos avaliados em outros itens da pesquisa. A outra conclusão é que, embora reconheçam nessas empresas bons lugares para se

trabalhar, a maioria desses trabalhadores se desligaria da empresa em caso de outra proposta de trabalho, mantidos os mesmos salários e benefícios.

Essa aparente contradição remete ao fato de que a retenção desses profissionais nas empresas parece estar muito mais relacionada ao tipo de dificuldades inerentes ao processo de trabalho de distribuição de bebidas do que propriamente a aspectos usualmente atribuídos a problemas de retenção, como, por exemplo, remuneração e benefícios.

4.5.5 Processos de remuneração e benefícios

A percepção em relação às políticas e práticas de remuneração e de benefícios representou o último conjunto de perguntas efetuadas aos trabalhadores das três empresas pesquisadas.

Considerando-se o contexto predominante no universo terceirizado, os resultados encontrados para as duas primeiras perguntas podem ser considerados surpreendentes: 78% dos respondentes consideram o salário como “excelente” ou “bom”, e a mesma avaliação dos benefícios atinge os 87%. Esses percentuais reforçam a perspectiva apresentada no discurso dos gestores, em relação à consistência dessas políticas nas três organizações.

Diferentemente da avaliação sobre salários e benefícios, os aspectos referentes à remuneração variável apresentaram-se mais críticos, visto que 60% dos respondentes identificaram algum tipo de problema nessa prática, oscilando desde os 11% que a consideram injusta até os 22% que observam falhas, mas consideram o mecanismo adequado, conforme demonstrado no Gráfico 21, a seguir.

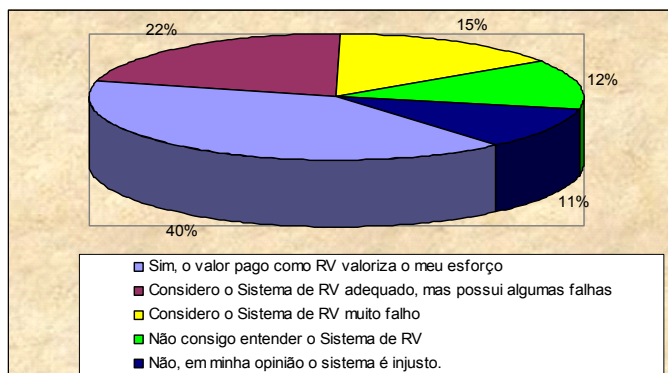


GRÁFICO 21 - Opinião sobre a justiça na política de remuneração variável (RV) praticada pela empresa
 Fonte: Dados da pesquisa

Avançando um pouco mais na avaliação da remuneração variável, duas outras questões seguintes procuraram identificar as principais vantagens e desvantagens dessa prática na visão dos trabalhadores. Nessas questões, 34% dos ouvidos reconheceram a motivação proporcionada pelo mecanismo como seu principal atrativo, enquanto a dificuldade de assimilação das regras atuais foi considerada seu aspecto mais crítico, visto que 30% não a entendem com clareza e outros 31% não a consideram transparente, conforme exibido pelo Gráfico 22.

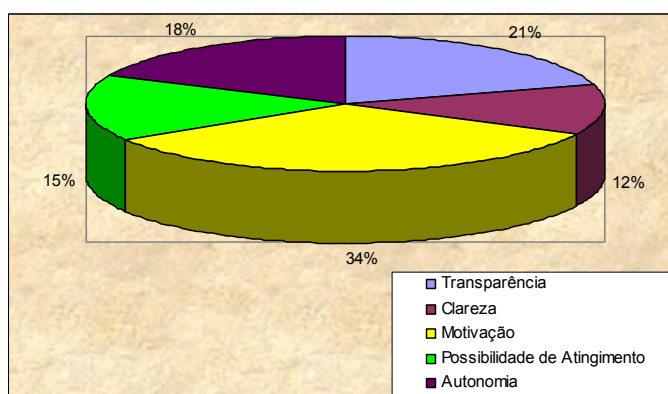


GRÁFICO 22 - Pontos negativos da remuneração variável
 Fonte: Dados da pesquisa

Assim como a política de remuneração variável, os programas de incentivo atuam como importante instrumento motivacional, através de campanhas e desafios envolvendo premiações diversas atreladas a metas de *performance*. Foram

apresentadas aos empregados quatro questões envolvendo essa prática, e os resultados demonstraram, de modo geral, uma visão mais crítica dos entrevistados, fato contraditório em função da própria proposta motivacional dessas questões. Embora se tenha percebido que a maioria dos trabalhadores reconheça qualidades nesses programas, novamente a prática das empresas foi criticada através de opiniões negativas quanto à complexidade dos mecanismos e a injustiça nas premiações, conforme demonstra o Gráfico 23.

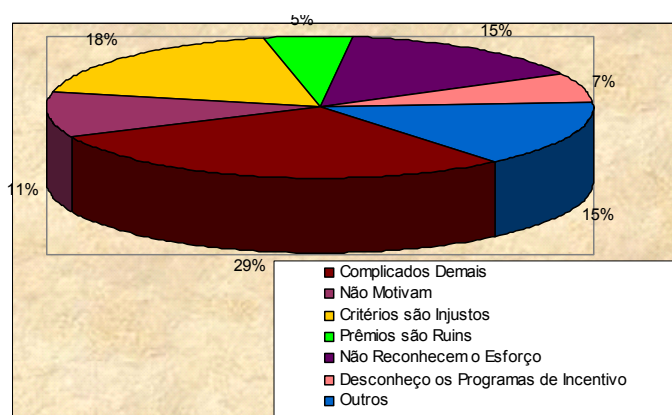


GRÁFICO 23 - Defeitos dos programas de incentivo
Fonte: Dados da pesquisa

A percepção dos empregados sobre a prática de descontos efetuada pelas empresas nos vencimentos também se mostrou bastante crítica, prevalecendo a opinião de que eles são apenas parcialmente corretos (37%). O percentual de 34% daqueles que consideram esse procedimento injusto é bastante expressivo, o que coloca essa questão como uma das de pior avaliação pelos funcionários em relação às práticas de gestão de pessoas.

O item final desta pesquisa procurou identificar a percepção dos empregados quanto ao fato de se trabalhar nas respectivas empresas, considerando aspectos como a satisfação profissional atual, os riscos de perda do emprego e o interesse pela permanência na empresa. Os percentuais de 5% daqueles que desejam se desligar da empresa, somados aos outros 8% daqueles que valorizam o fato de estar empregado, mas não gostam de trabalhar na empresa (totalizando 13%), correspondem de fato aos níveis de insatisfação observados em outros itens, refletindo que há um significativo número de empregados realmente insatisfeitos.

De qualquer forma, o índice de 74% de respondentes que valorizam o emprego e a empresa pode ser reconhecido como bastante positivo, mesmo com a ressalva de que essa resposta não encontra convergência direta com outros itens avaliados nesta pesquisa, ao menos em relação aos elevados percentuais atribuídos aos conceitos positivos.

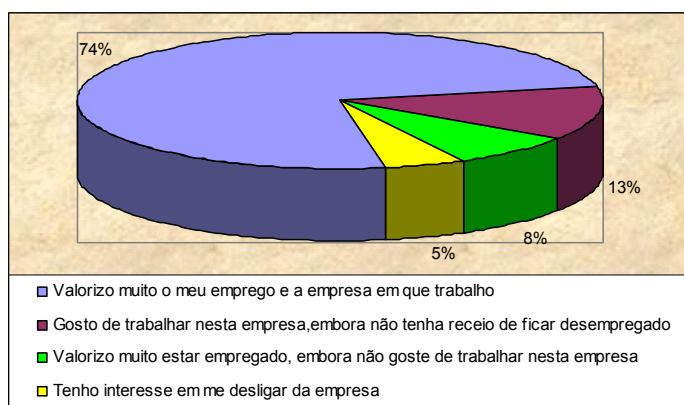


GRÁFICO 24 - Percepção em relação ao ato de estar empregado nesta empresa
 Fonte: Dados da pesquisa

4.6 Convergências e divergências nas políticas e práticas de gestão de pessoas: as perspectivas de gestores e trabalhadores

Visando uma maior clareza na análise comparativa entre as percepções de gestores e trabalhadores, este último tópico manterá a estrutura de análise das políticas e práticas de gestão de pessoas discutidas nos tópicos anteriores. Assim, este tópico está dividido nos mesmos cinco processos principais analisados até o momento.

4.6.1 Processos de recrutamento e seleção

Nesses processos, de forma geral, foram identificadas convergências entre as percepções, predominantemente positivas, de gestores e trabalhadores.

A presença de processos bem estruturados, os quais prevêem a contratação através de perfis definidos para as vagas e a realização de diferentes etapas eliminatórias, representaram, principalmente na opinião dos gestores de RH, a principal razão para que a grande maioria dos empregados tenha considerado essas práticas como positivas.

Entretanto, quando confrontadas as percepções de gestores corporativos e operacionais, percebeu-se uma visão bem mais crítica do segundo grupo, o qual relatou dificuldades frequentes em relação à efetiva prática dos procedimentos formalizados existentes. As razões para esse desalinhamento entre o discurso e a prática se devem, na visão desses gestores operacionais, a quatro principais aspectos:

a) as características inerentes à atividade desenvolvida por motoristas e ajudantes, a qual é percebida como extenuante e de grande responsabilidade. Essa característica limita a oferta de candidatos, principalmente para a função de motorista, desencadeando um processo de flexibilização do perfil exigido. Em outras palavras, em situações em que a oferta torna-se menor que a demanda, as empresas são pressionadas a reduzir o nível de exigência para o preenchimento das vagas;

b) o bom momento econômico vivido pelo país, o qual produz reflexos diretos no mercado de trabalho através da abertura de novas oportunidades. Esse fenômeno, citado principalmente pelos gestores de São Paulo e do Rio de Janeiro, também reduz a oferta de candidatos em segmentos de menor atratividade e produz os mesmos efeitos de flexibilização dos processos de recrutamento e seleção descritos no item anterior;

c) a reduzida oferta de candidatos cujo perfil esteja alinhado às necessidades das atividades a serem desenvolvidas. O baixo nível de escolaridade, o tempo excessivo de deslocamento entre a residência e o local de trabalho e os problemas decorrentes da necessidade de aprovação “cadastral” representam alguns exemplos dos desafios atuais dos processos de seleção, dificultando a captação de candidatos e interferindo na qualidade destes processos;

d) os problemas internos de gestão em algumas das unidades operacionais pesquisadas, sendo destacada pelos gestores locais de RH a dificuldade de cumprimento dos processos de recrutamento e seleção em função de fatores como

a carência de estrutura da área e de dificuldades com o envolvimento das lideranças, representadas principalmente pelas supervisões, nas etapas de seleção.

A perspectiva presente nesse último item pode ser considerada convergente com a única questão dos processos de recrutamento e seleção apresentada aos trabalhadores, cujas respostas negativas foram representativas. Essa questão abordou a devida transmissão das informações ao candidato, referentes às condições de trabalho e de remuneração durante o processo seletivo.

De qualquer forma, mesmo diante dos desafios impostos por fatores internos e externos a essas organizações, percebeu-se em seus gestores uma preocupação efetiva com a qualidade dos processos relacionados ao recrutamento e seleção, o que pode ser atestado através da percepção majoritariamente positiva dos trabalhadores em relação às questões avaliadas.

Entendeu-se, entretanto, que algumas das principais práticas presentes nesses processos necessitariam de uma maior aderência às unidades operacionais, reduzindo-se a distância percebida entre o discurso e a prática efetiva desses processos. Essa aderência poderia ser obtida através de uma maior sinergia entre os profissionais da área e as lideranças das empresas, bem como dos ajustes necessários a uma melhoria no gerenciamento da rotina e, em alguns casos, da adequação da estrutura da própria área de RH.

4.6.2 Processos de integração, acompanhamento e retenção

Nos processos relacionados à integração, acompanhamento e retenção também foram identificadas convergências entre o discurso dos gestores e as opiniões predominantemente positivas dos empregados.

Especificamente em relação à integração, a predominância de avaliações positivas dos trabalhadores em relação a aspectos como o comportamento da supervisão, os recursos materiais e a qualidade dos treinamentos recebidos foi percebida pelos gestores como reflexo da política de valorização desses processos pelas empresas, como já foi destacado anteriormente neste capítulo.

Esse cenário favorável não ocultou, entretanto, alguns dos problemas estruturais envolvendo essa prática, percebidos através dos relatos dos próprios

gestores ouvidos. A estrutura limitada da área de RH e o baixo envolvimento das lideranças (representadas pela supervisão) com as atividades de integração foram apontados, em especial, pelos gestores corporativos e também pelos operacionais de uma das empresas ouvidas, como os principais desafios atuais para que os processos de integração transcorram com a qualidade necessária. Essa crítica mostrou-se mais presente ainda nas percepções dos gestores das unidades operacionais, os quais destacaram que o setor de RH local conta com equipes reduzidas e que a quantidade de empregados sob a responsabilidade de cada supervisor operacional é bastante elevada, chegando a superar setenta pessoas (entre motoristas e ajudantes).

Uma das questões apresentadas aos trabalhadores, exatamente a que questionou o nível atual de integração com a empresa, sinalizou com 20% de conceitos negativos que essas limitações, identificadas pelos próprios gestores, encontram ressonância já em uma parcela não desprezível dos trabalhadores ouvidos.

Também no âmbito dos processos de acompanhamento, os problemas decorrentes da estrutura limitada da área de RH foram apontados pelos gestores, em especial das unidades operacionais, como grandes desafios para a gestão de pessoas. Foram lembrados ainda como desafios pelos gestores as características próprias da atividade, predominantemente externas, e o envolvimento das lideranças com o acompanhamento de suas equipes. Entretanto a presença de avaliações periódicas de desempenho, a facilidade de acesso às lideranças e a presença de processos estruturados de acompanhamento foram considerados como prováveis causas das avaliações positivas dos trabalhadores acerca desses processos.

A análise dos processos de retenção, nas perspectivas de gestores e trabalhadores, permitiu algumas leituras importantes do contexto que envolve o ambiente organizacional pesquisado. Duas questões apresentadas aos trabalhadores demonstraram respostas contraditórias: ao mesmo tempo em que a grande maioria dos empregados declarou gostar de trabalhar nas empresas, essa mesma maioria declarou que aceitaria uma outra proposta de trabalho nas mesmas condições atuais de salários e benefícios para deixar a empresa.

Abordados sobre essa aparente contradição, tanto os gestores corporativos quanto os de RH relataram uma realidade presente, em especial no segmento de distribuição de bebidas, de gradativa fragilização em relação à valorização do

emprego por uma significativa parcela dos funcionários. Justificam esse fenômeno, ainda na opinião desses gestores, fatores relacionados à própria natureza da atividade desenvolvida por motoristas e ajudantes, assim como o momento econômico atravessado pelo país, com a abertura de novos postos de trabalho, e a valorização real do salário mínimo nos últimos anos, que tem motivado muitos trabalhadores para a busca de novas oportunidades de emprego e melhores condições de trabalho.

Algumas situações descritas por esses gestores ilustram essa realidade, sendo uma delas a ocorrência de faltas ao trabalho em períodos posteriores à data de pagamento e em feriados prolongados, assim como as justificativas muitas vezes inusitadas para o não comparecimento ao trabalho. Há relatos de funcionários que justificam abertamente essa falta em função de realização de entrevistas em outras empresas, ou mesmo por não conseguirem acordar cedo.

A presença desses aspectos que evidenciam a fragilidade do vínculo e a baixa valorização do emprego por muitos trabalhadores desse segmento expõe a grande dificuldade de retenção enfrentada por essas empresas, em consequência principalmente da pouca atratividade das atividades oferecidas e também do citado contexto econômico favorável atravessado pelo país.

Os gestores da unidade do Rio de Janeiro acrescentaram a esta já desafiadora realidade outros fatores externos relacionados ao contexto das funções envolvidas: considerando-se que a atividade de distribuição de bebidas é externa e altamente integrada à malha urbana, há na região do Rio de Janeiro e em outras grandes cidades do país uma realidade cotidiana de trabalhadores entregando produtos em regiões de alto risco quanto à segurança física, como favelas e aglomerados dominados pelo tráfico de drogas. Em razão das características já apresentadas dessas entregas, é comum a circulação diária dos veículos terceirizados, inclusive em áreas de risco, carregados de produtos de grande atratividade (como cervejas e refrigerantes) e ainda de posse de somas relativamente elevadas de dinheiro, sendo estes veículos desprovidos de equipamentos modernos de prevenção a assaltos.

Esse contexto favorece a exposição direta dos empregados a situações de risco, muitos roubos (alguns com agressões à equipe) e um clima de trabalho altamente prejudicado pelo medo e pela sensação de assaltos iminentes, fatores

que possivelmente expliquem muitas respostas contraditórias presentes nas pesquisas quantitativas, principalmente nas grandes cidades.

Todo esse cenário apresentado favorece a percepção de que o trabalhador parece gostar da empresa, mas não da natureza de seu trabalho, caracterizado pelo grande esforço físico empenhado na execução das atividades, pelo excesso de responsabilidades e cobranças e ainda pela exposição diária a situações de elevados riscos pessoais, mediante uma compensação financeira baixa, ainda que percebida pelos próprios empregados como dentro dos padrões de mercado.

Finalmente, o baixo nível de escolaridade e as más condições socioeconômicas contribuem também para a falta de perspectivas. Na opinião dos gestores de RH, esses fatores desestimulam e desmotivam muitos empregados dessas empresas, principalmente nas grandes cidades. Há relatos de alcoolismo, uso de drogas e problemas pessoais graves, decorrentes muitas vezes da desestruturação familiar e da ausência de valores, como, por exemplo, o envolvimento com a criminalidade.

4.6.3 Processos de comunicação interna

Ainda que predominantemente positivas, as percepções dos trabalhadores acerca dos processos que envolvem a comunicação interna mostraram-se mais críticas do que o observado em outros processos envolvendo a gestão de pessoas nas três organizações pesquisadas.

Questões como a baixa valorização da opinião, das ideias e das sugestões dos empregados, levantadas pelos trabalhadores, foram apresentadas a seus respectivos gestores. Esses gestores atribuíram à falta de empenho dos supervisores e à estrutura muito enxuta da área de RH nas unidades operacionais (que dificulta um contato mais frequente com o empregado) como as principais causas para essas percepções mais críticas dos trabalhadores.

Essas percepções mais críticas dos trabalhadores se estendem à baixa formalização dessas práticas, observada, de modo geral, nas empresas pesquisadas. Embora o ambiente característico das atividades, de fácil acessibilidade às lideranças e de grande informalidade cotidiana, possa ser

percebido como uma vantagem nesse aspecto, percebeu-se também, através do discurso dos gestores, uma carência na adequação dos processos de comunicação interna, principalmente através de uma maior formalização de algumas práticas, como o estímulo à participação dos trabalhadores para discussões envolvendo melhorias nas condições de trabalho, ou, ainda, a presença de canais de comunicação mais eficientes entre a área de RH e os empregados.

Ainda em relação às práticas de comunicação, os gestores corporativos de RH de duas das organizações pesquisadas demonstraram um cuidado maior com a circulação da informação em suas empresas, através de jornais periódicos bem produzidos e da padronização de aspectos como a identidade visual das organizações e dos demais instrumentos de comunicação interna, como murais, painéis e internet. Entretanto esses mesmos gestores reconheceram deficiências na disseminação de conteúdos de diferentes origens internamente, bem como o desafio da comunicação entre os níveis administrativos e operacionais das empresas, até mesmo pela dificuldade de assimilação decorrente do baixo nível de escolaridade predominante.

4.6.4 Processos relacionados ao ambiente de trabalho

As entrevistas com os gestores acerca dos principais aspectos presentes no ambiente de trabalho das empresas terceirizadas fortaleceram uma perspectiva percebida também através das pesquisas realizadas com os trabalhadores: embora a atividade desenvolvida seja reconhecida como um imenso problema em razão dos elementos anteriormente discutidos, a percepção tanto desses trabalhadores quanto dos gestores é predominantemente positiva em relação à presença de condições satisfatórias de trabalho relacionadas principalmente a material, estrutura física, equipamentos, processos de *encarreamento* e crescimento profissional, comportamento das lideranças e gestão.

Com exceção da unidade do Rio de Janeiro, onde foram percebidos problemas críticos nesses aspectos, nas três demais unidades operacionais esses problemas foram interpretados pelos gestores como pontuais e inerentes ao contexto do negócio e do segmento logístico. Destacou-se positivamente nessa

perspectiva, entretanto, a preocupação desses mesmos gestores com a adoção de medidas corretivas e preventivas voltadas à contenção dos problemas identificados nas pesquisas, os quais forneceram subsídios, na opinião desses gestores, para o direcionamento das ações necessárias à melhoria da gestão de pessoas naquelas organizações.

De toda forma, foi positiva e unânime a visão dos gestores quanto ao *know-how* das empresas em que trabalham para gerir o perfil do trabalhador predominante nas atividades de distribuição urbana terceirizadas.

No entanto, em relação aos processos envolvendo o ambiente de trabalho, novamente diferenças entre o discurso e a prática puderam ser percebidas. Questões envolvendo o cumprimento de promessas e compromissos assumidos pelas empresas evidenciaram, principalmente em uma das unidades analisadas, opiniões críticas dos trabalhadores em percentuais mais elevados que outros itens abordados. Também nessa unidade foram identificados problemas em relação às instalações físicas, aos equipamentos e ao material de trabalho, o que foi reconhecido pelos gestores da empresa como deficiências realmente presentes.

Nas outras três unidades operacionais pesquisadas, em que esses problemas não foram identificados, os processos encontram-se mais bem difundidos internamente. Seus gestores destacaram que as empresas procuram proporcionar a seus empregados condições adequadas tanto em relação às condições de trabalho – as quais envolvem instalações físicas, equipamentos e material de trabalho – quanto valorizar as opiniões e reconhecer o empregado.

4.6.5 Processos de remuneração e benefícios

As percepções dos gestores em relação às políticas de remuneração e benefícios foram as que mostraram maior convergência de opiniões, tanto quando comparados os representantes das áreas de RH e de operações, quando a partir das perspectivas corporativa e local.

Quando comparadas às percepções dos trabalhadores, essas percepções também se mostraram convergentes, com destaque para o reconhecimento predominantemente positivo atribuído tanto à remuneração quanto aos benefícios

existentes nas três empresas. Há de ser ressaltadas, entretanto, algumas fragilidades decorrentes da assimilação das práticas de remuneração variável e dos programas de incentivo, de forma geral, nas quatro unidades pesquisadas.

A presença desse cenário, que traz uma visão positiva de empresas e trabalhadores em relação às políticas de remuneração e benefícios, pode ser considerada, respeitadas as limitações desta pesquisa, completamente divergente dos resultados verificados em estudos anteriores envolvendo a realidade da terceirização. A conformidade verificada em relação à ausência de situações de informalidade, de atrasos de pagamento ou de recolhimento de obrigações trabalhistas também retrata condições opostas às condições precárias tradicionalmente presentes no contexto do trabalho terceirizado no Brasil.

Esse cenário contrastante foi apresentado aos gestores das três empresas, e, na opinião destes, essas diferenças ocorrem em razão dos seguintes fatores principais:

a) maior estrutura, tradição e presença de uma cultura mais sólida nessas organizações do que no contexto geral das empresas terceirizadas, expressos na valorização das pessoas e na manutenção de políticas mais justas de remuneração e benefícios;

b) o papel determinante do cliente contratante na promoção de relações de trabalho formais e cumpridoras de todas as obrigações legais e trabalhistas;

c) as características da atividade desenvolvida por motoristas e ajudantes, as quais pressupõem a valorização da remuneração e dos benefícios como instrumentos de atratividade no mercado.

A prática da remuneração variável, entretanto, mereceu atenção especial em razão dos pontos críticos identificados na percepção dos trabalhadores em relação à metodologia, transparência e clareza. Também os programas de incentivo, existentes justamente para estimular o comprometimento dos trabalhadores com objetivos e metas de produtividade, foram identificados como aspectos críticos pelos trabalhadores, assim como os procedimentos existentes para o esclarecimento de dúvidas relacionadas a descontos no pagamento.

Essas questões foram apresentadas aos gestores das três empresas, tendo havido um reconhecimento – principalmente em nível corporativo – quanto à presença de problemas de gestão interna, como a falta de treinamento sobre a metodologia da remuneração variável junto aos trabalhadores e da própria área de

RH para um melhor atendimento às dúvidas desses funcionários em relação ao pagamento. Em relação aos programas de incentivo, também foram reconhecidos problemas na gestão, principalmente na dificuldade das lideranças, representadas pelos supervisores, em captarem e traduzirem em melhorias na metodologia as expectativas motivacionais dos trabalhadores.

A consistência das políticas de remuneração e benefícios nessas empresas pode ser compreendida também em razão do modelo de relação comercial desenvolvido pela grande empresa contratante. Há o repasse, através de planilhas abertas, geridas pela empresa contratante, de todos os valores que compõem os custos fixos e variáveis praticados pela contratada. Essa política favorece a que, sempre que reajustados quaisquer componentes que onerem a relação comercial, esses sejam reconhecidos pela contratante e repassados imediatamente à contratada – o que acontece inclusive em relação às despesas com a folha de pagamento, benefícios e encargos sociais.

Esse mecanismo também é responsável pela remuneração da contratante para a contratada de todos os benefícios garantidos nas respectivas convenções coletivas, assim como em relação aos impostos a serem recolhidos pelas empresas terceirizadas e pelo fornecimento a seus empregados de uniformes e equipamentos de proteção individual, itens necessários à garantia de condições de trabalho em conformidade com a legislação.

A existência dessa prática de negociação evidencia a importância que o cliente contratante assume na gestão do negócio pelas empresas terceirizadas, na medida em que determina abertamente, através de planilhas de custos, o nível de serviço desejado, além de garantir a remuneração a essas empresas dos valores necessários para a gestão de seus empregados e das condições de trabalho oferecidas a estes.

Em consequência desses aspectos, o cliente contratante adquire um interesse direto também na condução adequada das negociações coletivas com os sindicatos pelas empresas terceiras, já que os reajustes acordados serão, na prática, repassados a ele através da planilha de custos. A fim de regular esses processos de maneira mais efetiva, a grande empresa contratante mantém, à disposição das terceiras, uma empresa de consultoria em desenvolvimento organizacional, especializada também no acompanhamento de processos de negociação envolvendo as empresas terceirizadas e os sindicatos.

Alguns elementos verificados na prática organizacional evidenciam a evolução recente dessas empresas em processos de negociação coletiva, como a adoção de políticas de remuneração variável em todas as suas unidades, voltadas para o atendimento ao cliente fabricante de bebidas (garantidas através de acordos coletivos), nos quais os critérios de produtividade foram definidos como referências principais para a composição da remuneração dos empregados.

A gestão da hora extra, atrelada a esse mecanismo de remuneração variável, também foi destacada pelos gestores das empresas terceiras como um importante avanço nas operações de distribuição. Essa prática desestimula jornadas de trabalho excessivas e desnecessárias, principalmente pela característica de trabalho externo da grande maioria dos funcionários, garantindo ao empregado condições semelhantes - ou até mesmo superiores – de remuneração, estruturadas, porém, através de critérios de produtividade e não proporcionais à jornada de trabalho, como ocorre em modelos convencionais de remuneração.

Entretanto há ainda excessos frequentes observados nas jornadas de trabalho. Além disso, a não concessão de alguns benefícios dentro das expectativas dos sindicatos, as políticas de descontos nos salários dos terceirizados decorrentes do descumprimento de procedimentos operacionais e as muitas responsabilidades atribuídas (principalmente aos motoristas) representam constantemente alvo de discussões sobre os interesses dos atores sociais envolvidos.

Como salientado na revisão da literatura, também no segmento analisado nesta pesquisa percebe-se o gradual enfraquecimento dos sindicatos como atores sociais coletivos. Os gestores relataram, através das entrevistas, um grande desinteresse dos trabalhadores pela atuação de seus representantes sindicais em processos de negociação, sendo raros aqueles que manifestam algum conhecimento sobre o papel dos sindicatos nas negociações coletivas. Na opinião desses gestores, os trabalhadores atualmente detêm uma visão muito mais crítica do que favorável à atuação sindical, queixando-se inclusive das contribuições obrigatórias exigidas pela legislação e que financiam a luta sindical.

Os gestores ouvidos queixaram-se ainda da postura reativa adotada pelos sindicatos em processos de negociação, embora reconhecendo – mesmo que de maneira indireta – que o poder de mobilização de suas respectivas categorias vem diminuindo gradativamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação buscou promover uma discussão relacionando os principais aspectos presentes nos construtos relações de trabalho e gestão de pessoas a um fenômeno contemporâneo típico do cenário de flexibilização do contrato de trabalho, representado pela terceirização de atividades. A partir dessa premissa, e com o objetivo de verificar a consistência das políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações com esse perfil de atuação no mercado, optou-se pela realização da presente pesquisa envolvendo três diferentes empresas oriundas do segmento logístico, especializadas em distribuição de bebidas e fornecedoras de um mesmo grande cliente comum contratante.

A literatura sobre essa temática mostra as vantagens dessa estratégia organizacional contemporânea, a maioria relacionada a fatores econômicos e competitivos capazes de tornar a empresa que terceiriza mais focada em suas atividades-fim, delegando às contratadas processos para os quais estas organizações possuam maior competência e especialização.

Quando relacionados à gestão de pessoas, entretanto, os processos de terceirização sofrem um volume muito grande de críticas da literatura, as quais estão em geral associadas à precariedade das condições oferecidas ao trabalhador. Essas críticas normalmente estão relacionadas à predominância de práticas prejudiciais impostas ao empregado terceirizado, como o descumprimento da legislação trabalhista, a redução de salários e benefícios, o alto grau de informalidade e as condições degradantes de execução de suas atividades.

A presença frequente dessas críticas na literatura despertou o interesse desta investigação baseada nas percepções de gestores e dos próprios trabalhadores de empresas do segmento logístico, sobre a consistência, as principais características e as possíveis convergências de suas políticas e práticas de gestão de pessoas com esse cenário eminentemente desfavorável ao trabalhador.

Este trabalho buscou contribuir para a análise do problema ao abordar um modelo de organização terceirizada diferente do tradicionalmente retratado pela literatura, o qual não fosse, *a priori*, reconhecido no mercado pela presença generalizada de práticas que caracterizassem a fragilidade e a precariedade dos seus modelos de gestão. Seguindo essa premissa, foram convidadas para a

participação na pesquisa organizações percebidas pelo pesquisador, em razão de sua convivência com o segmento logístico, como dotadas de estrutura e recursos superiores àquelas normalmente verificadas no cenário que envolve as empresas terceirizadas.

Essa perspectiva adotada favoreceu a análise da prática da terceirização sob uma ótica pouco explorada em trabalhos anteriores, contribuindo para a ampliação da discussão da temática, na medida em que avançou sobre o modelo geralmente abordado de empresa terceirizada e, conseqüentemente, dos aspectos que envolvem sua gestão.

Dessa forma, a opção para a realização da pesquisa incidiu sobre o segmento logístico de distribuição urbana de bebidas. Esse setor foi escolhido por apresentar, já há alguns anos, uma tendência de terceirização para organizações dotadas de maior experiência e *know-how* na execução de atividades dessa natureza, sendo essas empresas reconhecidas no mercado pelo nível de especialização adquirida na prestação de serviços logísticos de médio e grande porte.

Cabe lembrar ainda que esse modelo de terceirização adotado no segmento logístico possui características convergentes aos principais motivos verificados na literatura para a adoção dessa prática, como o foco na essência do negócio pelo contratante, a transferência de custos fixos para os terceiros, o enxugamento da estrutura organizacional e, principalmente, a maior possibilidade de dedicação da empresa contratada a seu tipo de atividade específica.

Todas essas condições, percebidas através da análise das três empresas participantes de pesquisa, possivelmente influenciaram diretamente os resultados apresentados, em função da presumível maior experiência dessas organizações também em competências relacionadas à gestão de pessoas.

Por esta e por outras razões a serem apresentadas no decorrer desta conclusão, os resultados desta dissertação evidenciaram um cenário que, embora ainda muito distante de uma improvável excelência em relação ao desenvolvimento, aderência e maturidade das políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações terceirizadas, demonstra uma evolução consistente das três empresas no relacionamento com seus empregados, principalmente em questões como a formalização das relações de trabalho, as políticas de remuneração, os benefícios e as oportunidades de reconhecimento e valorização profissional.

Esse cenário, atestado pela avaliação clara e predominantemente positiva da maioria dos trabalhadores ouvidos nessas empresas, permitiu uma primeira importante conclusão a ser apresentada neste capítulo final: o contexto de precarização do trabalho, descrito na revisão da literatura e atribuído às empresas terceirizadas, não pode, respeitadas as limitações desta pesquisa, ser generalizado em tal dimensão a todos os tipos de organizações terceirizadas.

As entrevistas qualitativas e a análise documental realizadas nas três empresas reforçam algumas das razões capazes de justificar essa afirmação. A estrutura presente nessas organizações, o nível de especialização em suas atividades, o grau de formalismo verificado nas relações de trabalho e, principalmente, a opinião dos gestores e dos próprios trabalhadores sobre as políticas e práticas envolvendo a gestão de pessoas representam aspectos que permitem classificar essas empresas de forma diferente daquela usualmente encontrada nos estudos anteriores sobre a questão da terceirização, em geral associada a uma realidade de informalidade, precariedade e não raramente de exploração do trabalhador.

As entrevistas qualitativas revelaram também uma perspectiva incomum e até certo ponto inusitada sobre o posicionamento e a atuação dos gestores de RH nas organizações, na medida em que contradisseram a visão da literatura sobre o papel tradicionalmente ocupado pela área. Na percepção predominante em duas das três empresas, a área possui a devida representatividade no planejamento e nas principais decisões tomadas em nível estratégico, ocupando efetivamente seu espaço e fazendo-se presente e reconhecida internamente pelos demais setores das organizações.

Essa perspectiva dos gestores, bastante divergente em relação ao papel periférico e passivo do RH explorado no referencial teórico, torna-se ainda mais contraditória em consequência do próprio contexto organizacional abordado pela pesquisa, retratado a partir das condições predominantemente negativas atribuídas ao trabalhador e à gestão das empresas terceirizadas.

Uma possível justificativa para essa realidade pode ser encontrada na natureza das atividades desempenhadas por essas organizações, as quais estão estruturadas em torno da prestação de serviços que demandam por grandes volumes de trabalhadores, o que pode ser traduzido em uma maior valorização das pessoas como estratégia inerente ao negócio. A cultura e a tradição de

reconhecimento das pessoas, entretanto, foi destacada principalmente em duas das três empresas pesquisadas como um diferencial positivo capaz de sustentar as políticas e práticas de gestão de pessoas nessas organizações. Nesse contexto, destacou-se ainda a visão – tanto dos gestores de RH quanto de operações – em relação à maior capacidade de suas empresas em lidar com o perfil do trabalhador terceirizado, competência que, ainda na perspectiva dos gestores, provavelmente falte à própria contratante.

Um segundo aspecto igualmente relevante ao contexto do setor logístico analisado, e que se apresenta também como importante conclusão desta pesquisa, refere-se à influência dessa grande empresa contratante sobre as políticas e práticas de gestão – inclusive de pessoas – das empresas terceirizadas. Essa influência foi percebida como positiva para a ampla maioria dos gestores entrevistados, na medida em que foram destacados elementos importantes para o desenvolvimento de suas práticas, como a transferência de conhecimento, os programas de excelência e as rotinas de auditoria interna. Esse papel regulador do grande cliente contratante, comum às três empresas, demonstrou contribuir também no âmbito da gestão de pessoas para o estímulo à melhoria contínua das práticas existentes, favorecendo o aprimoramento inclusive dos próprios profissionais da área de RH nas empresas terceirizadas.

Efetuada essas considerações, compreendidas como fundamentais para a contextualização dos resultados encontrados neste trabalho, pode-se apresentar uma terceira conclusão importante, obtida a partir dos objetivos propostos para a pesquisa: há consistência de muitas das mais importantes políticas e práticas de gestão de pessoas presentes nas organizações analisadas, respaldadas pela própria percepção predominantemente positiva dos gestores e trabalhadores ouvidos. Nessa perspectiva, quatro elementos principais se destacaram: a formalização das relações de trabalho, as políticas de remuneração, os benefícios e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Corroborando com essa avaliação positiva a opinião unânime dos gestores entrevistados quanto ao cumprimento integral pelas empresas das condições contratuais, legais e daquelas negociadas através de acordos e convenções coletivas com os respectivos sindicatos. Também foram destacadas outras práticas positivas nesse âmbito, como o recolhimento pontual de todos os impostos e

obrigações fiscais e trabalhistas devidos e a não ocorrência, sob qualquer hipótese, de funcionários trabalhando em regime de informalidade.

Especificamente em relação às práticas de remuneração, cabe destacar ainda a percepção desses mesmos gestores quanto a aspectos como a pontualidade do pagamento e a valorização dos salários e benefícios, reconhecidos como diferencial positivo principalmente em duas dessas empresas. Igualmente foi destacado, notadamente pelos gestores de RH, que as condições atuais de remuneração oferecidas aos trabalhadores não se encontram em patamar inferior ao de outros segmentos que empregam funcionários não-terceirizados. Pelo contrário, muitas vezes a remuneração média e os benefícios oferecidos superam os valores praticados pelo mercado. Cabe ressaltar que essa percepção encontrou ressonância, através da pesquisa quantitativa, no momento em que retratou a opinião predominantemente positiva dos trabalhadores sobre essas questões.

As percepções positivas de trabalhadores e gestores também sobre a presença de boas práticas de reconhecimento e crescimento profissional, nas três organizações, indica que essas empresas têm bons processos de *encarreamento* interno, fato ainda mais relevante em razão do volume de sua ocorrência no setor operacional, envolvendo principalmente as funções ouvidas através da pesquisa quantitativa (motoristas e ajudantes de entrega).

Embora variando entre as quatro unidades operacionais analisadas em razão do tipo de questão apresentada, o cenário predominantemente positivo para as políticas e práticas de gestão de pessoas se manteve, nas percepções dos gestores e trabalhadores, na maioria das questões referentes também aos processos de recrutamento e seleção, integração e acompanhamento, comunicação e ambiente de trabalho. Resultados negativos foram percebidos com maior frequência apenas na unidade localizada no Rio de Janeiro.

O quadro predominantemente positivo em relação à avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas pelos trabalhadores, entretanto, reduziu-se significativamente na medida em que questões envolvendo os mecanismos de remuneração variável, os programas de incentivo, os procedimentos da área de RH no esclarecimento de dúvidas e a transparência nas rotinas que envolvem mais diretamente o *feed-back* ao empregado foram também avaliadas.

Dessa forma, a quarta conclusão apresentada por esta dissertação é que, mesmo diante de um cenário predominantemente positivo na percepção dos

trabalhadores e gestores, alguns dos mais importantes processos de gestão de pessoas presentes nessas empresas apresentam grandes diferenças quando comparadas com o discurso institucional e a prática. Aspectos identificados nas entrevistas com os gestores e nas pesquisas quantitativas reforçam essa perspectiva, na medida em que demonstram a fragilidade dessas organizações na transmissão de suas políticas institucionais a seus empregados, bem como na dificuldade de comunicação interna tanto entre a matriz com as unidades operacionais quanto dos gestores com os empregados.

Além desse aspecto, cabe acrescentar também que a predominância de boas políticas e práticas de gestão de pessoas, tanto na avaliação dos gestores quanto dos próprios trabalhadores, não oculta outros graves problemas identificados na relação dessas organizações com seus trabalhadores. Há um grande volume de problemas críticos e, em geral, decorrentes do tipo de atividade desenvolvida pelos empregados do setor operacional, representado nesta pesquisa pelas funções predominantes de motoristas e ajudantes de entrega.

Constituem como exemplos desses problemas críticos, principalmente, a jornada de trabalho excessiva, o grande esforço físico exigido para ambas as funções e o excesso de responsabilidades atribuídas, sobretudo, aos motoristas de entrega. Essa realidade representa um enorme desafio à gestão de pessoas nas três empresas e está diretamente relacionada a algumas das percepções obtidas através das pesquisas quantitativas.

A quinta conclusão desta dissertação, e por que não uma das mais importantes, envolve exatamente a influência do tipo de atividade desempenhada pelos empregados em suas percepções em relação às políticas e práticas no âmbito da gestão de pessoas. Como explicar, por exemplo, a razão para que predominem na pesquisa quantitativa respostas positivas para a grande maioria das perguntas realizadas – com elevados índices de satisfação, inclusive em questões mais abrangentes, como aquelas que retrataram a opinião sobre a imagem e o “gostar” de trabalhar na empresa - mas que, no momento em que se apresenta uma pergunta relacionada à decisão do trabalhador em caso de uma outra proposta de emprego nas mesmas condições de remuneração e benefícios, a maior parte dos ouvidos indique aceitar essa proposta?

A resposta a essa questão remete à única hipótese de que a natureza das atividades desenvolvidas por esses trabalhadores possua de fato grande rejeição, em consequência das características já anteriormente analisadas.

Essa perspectiva encontra convergência quando comparada ao cenário atual de fragilidade na valorização do emprego pelos trabalhadores dessas organizações, aspecto bastante enfatizado pelos gestores. Em um país cujo desemprego se apresenta como um grave problema social, principalmente para o perfil de baixa escolaridade predominante nos trabalhadores pesquisados, podem ser considerados inusitados alguns dos problemas relatados pelos gestores como decorrentes desse quadro de pouca valorização do emprego, entre os quais as faltas frequentes ao trabalho – grande parte sem justificativas plausíveis - e as elevadas taxas de rotatividade de pessoal.

Na visão desses gestores, essa fragilidade no vínculo de trabalho se acentua ainda mais com o momento de crescimento econômico vivido atualmente pelo Brasil, em que novos postos de trabalho são criados diariamente. Esse contexto, favorável ao país e aos trabalhadores, torna-se prejudicial, entretanto, a organizações de menor atratividade, na medida em que favorece uma migração cada vez maior de trabalhadores para outros segmentos da economia, atraídos não exatamente por melhores condições de salários e benefícios, mas por atividades menos exaustivas e de menor nível de exigência.

Essa realidade das relações de trabalho brasileiras causa impacto, portanto, nas políticas e práticas de RH. Provavelmente seja este o aspecto mais convergente com as características presentes na revisão da literatura sobre o contexto que envolve a terceirização. As condições de trabalho oferecidas pelas empresas analisadas, ainda que se considerem todos os esforços percebidos em relação à implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas mais humanizadas e até mesmo alinhadas às estratégias de cada organização, representam ainda um imenso desafio a essas organizações em função das particularidades que envolvem as atividades operacionais presentes nesse segmento logístico.

Dessa forma, considerou-se oportuna a colocação da seguinte perspectiva para esta discussão: as atividades desenvolvidas por motoristas e ajudantes de entregas, caracterizadas, entre outros aspectos, pelo grande esforço físico exigido e pelas inúmeras responsabilidades que ultrapassam frequentemente as obrigações normalmente atribuídas a essas funções, retratam aspectos inerentes a essa

atividade – e, portanto, não diretamente relacionados aos processos de terceirização –, ou de fato reúnem essas atribuições em função de todo um contexto intencionalmente direcionado para a busca do incremento da produtividade e, conseqüentemente, dos lucros das organizações, a “qualquer custo” e através da imposição de condições de exploração do trabalhador, como observado nas citações de diferentes autores no capítulo destinado à revisão da literatura ?

Essa questão fica aqui colocada para novos trabalhos envolvendo a realidade do trabalhador terceirizado no contexto logístico, capazes de avaliar a consistência das políticas e práticas de gestão de pessoas presentes. A hipótese de uma nova pesquisa, a qual objetivasse a avaliação da presença e da eficiência dessas políticas e práticas em empresas que não tenham terceirizado suas funções operacionais – realidade ainda frequente no cenário da distribuição urbana de bebidas – poderia contribuir efetivamente para uma comparação entre a gestão de pessoas em um mesmo tipo de atividade, porém a partir da comparação entre empresas que tenham ou não optado pela terceirização de processos logísticos.

Novas pesquisas sob essa ótica poderiam contribuir significativamente para que se produzam respostas em relação à hipótese de uma possível maior competência para a gestão de pessoas em empresas que não terceirizam sua logística; da constatação de que empresas especializadas nesse tipo de atividade possuam maior *know-how* para sua execução; ou, ainda, de que as características inerentes à atividade representam, de fato, um desafio incapaz de diferenciar, de forma significativa, essas políticas e práticas entre empresas que terceirizem ou não esses processos.

Torna-se ainda importante destacar as limitações desta pesquisa, na medida em que aprofundou sua análise sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas a partir de empresas de logística de maior porte e com larga experiência de mercado, as quais não representam reconhecidamente o formato predominante de terceirização existente, principalmente, em países como o Brasil. Outra limitação deste trabalho é a baixa representatividade de três organizações num cenário de muitas empresas de grande porte, em específico neste segmento. Também representa uma limitação a concentração da pesquisa sobre empresas terceirizadas de um mesmo cliente contratante, fato que se torna ainda mais relevante em função da influência desse cliente nas próprias políticas e práticas das empresas terceirizadas, o que pode não acontecer em outros casos.

Compreende-se ainda como uma das principais contribuições deste trabalho de pesquisa a desmistificação em relação à precariedade generalizada da gestão de pessoas em empresas terceirizadas, respeitadas as muitas limitações anteriormente citadas. As evidências encontradas, tanto através da pesquisa qualitativa realizada com os gestores quanto através da ampla pesquisa quantitativa realizada com os trabalhadores, permitem atestar a presença de políticas e práticas com bom nível de aceitação, embora muitos pontos críticos também tenham sido observados.

A presença desses aspectos positivos, alguns deles retratando desafios tradicionalmente presentes inclusive nas políticas e práticas de gestão de pessoas de empresas não envolvidas com a terceirização – como uma atuação mais estratégica da área de RH –, merece destaque principalmente em função de todo o contexto que envolve o tipo de atividade desenvolvida por essas organizações. A presença de modelos de remuneração e benefícios estruturados e reconhecidos como positivos pelos próprios trabalhadores, além de boas práticas de reconhecimento profissional, também representam aspectos capazes de demonstrar o avanço dessas organizações em relação a problemas enfrentados por empresas que não estão inseridas no contexto da terceirização.

Entretanto diversas questões – estruturais ou não em relação à atividade desenvolvida por essas empresas – retrataram os problemas decorrentes da gestão de pessoas no contexto terceirizado analisado. As condições de trabalho oferecidas ao trabalhador expuseram fragilidades e deficiências das organizações, principalmente para a retenção dessas pessoas, dadas as evidências de baixa valorização do emprego e das atividades desenvolvidas. Essas questões, que necessariamente envolvem também o próprio perfil das atividades presentes nesse segmento logístico, remetem aos imensos desafios a serem enfrentados no futuro por essas organizações, diante de um mercado de trabalho em constante crescimento e que demonstra melhores condições de atratividade do que o segmento de distribuição de bebidas.

Finalmente, entende-se que esta dissertação cumpriu seu objetivo de avançar na discussão das políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações terceirizadas, principalmente em razão de uma abordagem que buscou valorizar a presença de aspectos não comumente observados em processos de terceirização pela literatura e que puderam ser explorados através da pesquisa realizada.

A constatação de que, mesmo em um contexto tradicionalmente marcado pela precariedade dos modelos de gestão de pessoas, também podem ser encontradas políticas e práticas que pareçam revelar consistência, ou, ao menos, são muito bem vistas aos olhos tanto de gestores quanto de trabalhadores, representa uma relativa desmistificação da necessária precarização do trabalho terceirizado e talvez até represente a sinalização de um cenário menos pessimista em relação às empresas terceirizadas e às condições oferecidas a seus empregados para o futuro.

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.
- ARBIX, Glauco. Os Descaminhos do Governo e a Precarização das Relações de Trabalho. In: CARLEIAL, Liana; VALLE, Rogério. (Org.). **Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil**. São Paulo: Hucitec/Abet, 1997, v. 1, p. 480-502.
- BICUDO, Valéria Rosa. Terceirização na Petrobrás: Implicações Sociais, Gerenciais e Políticas. In: ENANPAD, XXVII, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.
- BLANPAIN, Roger. O Futuro do Acordo Coletivo. In Ministério do Trabalho. **Seminário Internacional de Relações de Trabalho: Aspectos Jurídicos, Sociais e Econômicos**. Brasília: Secretaria Executiva do Ministério do Trabalho, 1998, p. 114-141.
- BRAGA, Ataíde Ramos; ARKADER, Rebecca; HIJJAR, Maria Fernanda. Fatores de Motivação para a Terceirização Logística: Estrutura e Relações com as Atividades Terceirizadas por Embarcadores Brasileiros. In: ENANPAD, XXVIII, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- BRASIL, Haroldo Guimarães. A Empresa e a Estratégia da Terceirização. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 33, n. 2, mar. 1993.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no Século XX**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.
- CAMARGO, José Márcio. **Flexibilidade do Mercado de trabalho no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- CARVALHO NETO, Antônio Moreira de. **O Estado Concorrencial e as Mudanças na Natureza do Trabalho no Setor Público**. RAC – Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v. 1, n. 2, maio/ago. 1997.
- CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio**. Belo Horizonte: Vozes, 2001.
- CARVALHO NETO, Antônio Moreira de; FURTADO, Raquel Alves. A Interface entre a Responsabilidade Social Empresarial, As Relações de Trabalho e a Gestão de Pessoas: Novas e Velhas Questões. In: ENANPAD, XXXI, Natal. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- CASTRO, Nadya A; DEDDECA, Cláudio. Flexibilidade e Precarização: Tempos Mais Duros. In CASTRO Nadva A.; DEDDECA, Cláudio (Orgs.) **A Ocupação na América Latina: Tempos Mais Duros**. São Paulo, ALAST/SERT, 1998.

CASTRO, Maria Sílvia Portella de. A Estratégia da Ação Sindical no Mercosul. Seminário “Relações de Trabalho no MERCOSUL”, IRT – Instituto de Relações de Trabalho da PUC/Minas, Belo Horizonte, **Anais...** 1998.

CERDEIRA, Maria da Conceição. **Relações Laborais e Emprego. Sociologias.** Porto Alegre: UFRGS, Ano 6, n. 12, jul./dez. 2004.

COELHO, Eduardo Campos. (Org). **Sociologia da burocracia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

COELHO, Maria Helena Queiroz. **Gestão do público interno em duas Empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas.** 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas/Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2004.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. In DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCK, Maria das Graças. terceirização: **(Des)fordizando a Fábrica.** Salvador: EDUFBA, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

DUTRA, Joel Souza. In DUTRA, Joel Souza (Org). **Gestão por Competências.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

ETHOS – INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: Janeiro de 2008.

FAWCETT, S. E.; FAWCETT, S. A. The Firm as a Value Added System: Integration Logistics, Operations, and Purchasing. **The International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 25, 1995.

FERNANDES, Maria Elizabeth Resende. **Gestão dos Múltiplos Vínculos Contratuais de Trabalho:** um estudo sobre a visão dos dirigentes das maiores empresas operando no Brasil. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas/Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2003.

FERNANDES, Maria Elizabeth Resende; CARVALHO NETO, Antônio. A Visão de 513 Dirigentes das Maiores Empresas Brasileiras sobre a Gestão dos Múltiplos Vínculos Contratuais. In: ENANPAD, XXVIII, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

FERNANDES, Maria Elizabeth Resende; CARVALHO NETO, Antônio. As Práticas Gerenciais Frente aos Principais Desafios Apontados pelas Maiores Empresas Brasileiras na Gestão de Terceirizados. In: ENANPAD, XXIX, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

FERNANDES, Maria Elizabeth Resende; CARVALHO NETO, Antônio. Gestão dos Múltiplos Vínculos Contratuais nas Grandes Empresas Brasileiras. **RAE-Revista de Administração de Empresas – Edição Especial Minas Gerais**, São Paulo, v. 45, 2005.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 392 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade Estadual de Administração, Universidade de São Paulo, 1998.

FISCHER, Rosa Maria. Gestão do Trabalho: Dimensões Institucionais e Organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 4, out./dez. 1991.

FLEURY. Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 27, n. 4, out./nov. 1992.

FREYSSINET, Jacques. Mudanças Tecnológicas e Relações Profissionais: Experiências Sindicais na Europa Ocidental. In: DIEESE. **Emprego e Desenvolvimento Tecnológico: Brasil e Contexto Internacional**. São Paulo: DIEESE, 1998. p. 195-209.

FOMBRUN, Charles; VAN RIEL, J. Cees B. M. Fame & Fortune :How Successful Companies Build Winning Reputations. **Upper Saddle River**. Prentice Hall, 2004.

FURTADO, Raquel Alves; PENA, Roberto Patrus Mundim. Responsabilidade Social com Público Interno: A percepção dos funcionários de uma das “Melhores Empresas para Trabalhar” quanto à relação com os Sindicatos e ao Envolvimento dos Empregados na Gestão. In: ENANPAD, XXIX, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

GALVÃO, Andréia; TRINDADE, Edi Aparecido. Sistemas de Relações de Trabalho nos Países Avançados: Principais Características e Mudanças Recentes. In: DIEESE. **Emprego e Desenvolvimento Tecnológico: Artigos dos Pesquisadores**. Campinas: CESIT, 1999. p. 225-253.

GOLDENBERG, Mirian. A Arte de Pesquisar: **Como Fazer Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

HAIR, Joseph F. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O Discurso e a Prática: O que nos dizem os Especialistas e o que nos mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, n. 2, maio/ago. de 2001.

LARANGEIRA, Sônia Guimarães. Transformações na Realidade do Trabalho no Brasil e em Portugal. **Sociologias**. Porto Alegre: UFRGS, Ano 6, n. 12, jul./dez. 2004.

LOCKE, Richard M. O Futuro das Relações de Trabalho e de Emprego. In CASTRO, Antônio Barros de, *et al.* **O Futuro da Indústria no Brasil e no Mundo: Os Desafios do Século XX**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 205-218

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.

MALAGUTI, Manoel Luiz. Terceirização, Taylorismo e Conflito. **Revista de Ciências Sociais e Econômicas**. João Pessoa: Editora Universitária da Paraíba, dez, 1994.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica: Ciência e Conhecimento Científico, Métodos Científicos, Teoria, Hipóteses e Variáveis**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARTINS, Heloísa de Souza; RAMALHO, José Ricardo. In MARTINS, Heloísa de Souza; RAMALHO, José Ricardo (Org). **Terceirização: Diversidade e Negociação no Mundo do Trabalho**. São Paulo: Rucitec CEDI/NETS, 1994.

MARTINS, Heloísa Helena Teixeira de Souza. Os Dilemas do Movimento Sindical em Face da Terceirização. In MARTINS, Heloísa Helena Teixeira de Souza; RAMALHO, José Ricardo (orgs). **Terceirização: Diversidade e Negociação no Mundo do Trabalho**. São Paulo: HUCITEC / CEDI – NETS, 1994, p 13-40.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A Terceirização e o Direito do Trabalho**. 2. ed. Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1995.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira; CARVALHO NETO, Antonio Moreira. **Negociação coletiva e relações de trabalho: o debate atual**. São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho (ABET), 1998.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Pesquisas Sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática**. 2. ed. Sao Paulo: Brasiliense, 1981. 310p.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira; MUNIZ, Hermínio Augusto Faria. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2001

OLIVEIRA, Ana Catarina Trindade. **Múltiplos Vínculos Contratuais, Satisfação e Comprometimento em Uma Grande Empresa: A Visão dos Trabalhadores Terceirizados**. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas/Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2005.

PENA, Roberto Patrus Mundim; COELHO, Helena Maria Queiroz; CARVALHO NETO, Antônio Moreira de; TEODÓSIO, Armindo dos Santos. Responsabilidade Social Empresarial e Estratégia: Um Estudo sobre a Gestão do Público Interno em Empresas Signatárias do Global Compact. In: ENANPAD, XXIX, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005

PINHEIRO, Ivan A.; SANTOS, João M. As opiniões de alguns sindicalistas ante as mudanças no ambiente político-econômico nacional contemporâneo. In: CARLEIAL, Liana; VALLE, Rogério (Orgs.), **Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil**, São Paulo: Hucitec/Abet, 1997.

RESENDE, Ênio J. **É Preciso mudar o discurso em Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Summus, 1986.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

SILVA, Reinaldo Pereira e. **O Mercado do Trabalho Humano**. São Paulo: LTr, 1998.

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

SCOTT, W Richard. **Organizations, rational, natural and open systems**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

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.

TANURE, Betânia. **Gestão à Brasileira: somos ou não diferentes? Uma comparação com a América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Atlas, 2005.

TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antônio; ANDRADE, Juliana. **Executivos: sucesso e (in)felicidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **Virtudes e Pecados Capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 7. ed. São Paulo: Futura, 2002.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos: novas prspectivas para os profissionais de RH**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

VALENÇA, Myrian Constantino de Almeida; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz Barbosa. A Terceirização e seus Impactos: Um Estudo em Grandes Organizações de Minas Gerais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 6, São Paulo, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário Socioeconômico

Equipe Operacional					
Dados Iniciais					
Nome					
Qual função atual na empresa?	☐ Motorista	☐ Ajudante			
Qual a sua idade?	☐ Menos de 21 Anos	☐ Entre 21 e 25 Anos	☐ Entre 26 e 30 Anos	☐ Acima de 30 Anos	
Origem					
Onde você nasceu?	☐ Capital	☐ Interior do Estado	☐ Outros Estados	☐ Outro País	
Família					
Qual o seu estado civil?	☐ Solteiro	☐ Casado	☐ Amaziado (Amigado)	☐ Separado/Divorciado	☐ Outros
Você tem quantos filhos ?	☐ Não tem	☐ 1 ou 2 Filhos	☐ 3 a 5 Filhos		
Moradia					
Em que tipo de domicílio você reside ?	☐ Casa	☐ Apartamento	☐ Cômodo/Barracão	☐ Quarto	☐ Outros
Seu imóvel é:	☐ Próprio/Quitado	☐ Próprio/Financiado	☐ Alugado	☐ Empréstado/Ocupado	☐ Outros
Quantas pessoas moram com você?	☐ Mora sozinho	☐ Mora com a família	☐ Mora com amigos	☐ Divide com terceiros	☐ Outros
Deslocamento					
Quanto tempo leva para chegar ao trabalho?	☐ Menos de 30 Min	☐ 30 Min a 60 Min	☐ 60 Min a 90 Min	☐ Acima 90 Min	
Qual meio de transporte você utiliza para ir ao trabalho?	☐ Ônibus	☐ Metrô	☐ Carro/Moto/Carona	☐ A Pé/Bicicleta	☐ Outros
Escolaridade					
Qual a sua escolaridade?	☐ Nunca estudou	☐ 1º Grau Incompleto	☐ 1º Grau Completo	☐ 2º Grau Incompleto	☐ 2º Grau Completo
Possui filhos em idade escolar (de 6 a 15 anos)?	☐ Superior Incompleto	☐ Superior Completo	☐ Não		
Se sim na pergunta anterior, os filhos frequentam a escola?	☐ Sim	☐ Não			
Religião					
Possui alguma religião?	☐ Católico	☐ Evangélico	☐ Outras religiões	☐ Não possui religião	
Se sim na pergunta anterior, você pratica a sua religião?	☐ Praticante habitual	☐ Praticante eventual	☐ Não praticante		
Preferências Pessoais					
Sobre o consumo de Bebida Alcoólica:	☐ Não consome	☐ Até 2x/Semana	☐ Acima 3x/Semana	☐ Regularmente	
Sobre o consumo de Cigarro:	☐ Não fuma	☐ Ocasionalmente	☐ Frequentemente (todos os dias)		
Sobre a prática de Esportes / Atividade Física:	☐ Não Pratica	☐ Ocasionalmente	☐ Frequentemente		
Participa de Grupos ou Entidades de Classe?	☐ Esportivas	☐ Sociais	☐ Religiosas	☐ Filantrópicas	
	☐ Políticas	☐ Sindicais	☐ Não participa		
Renda					
Além de você, quais integrantes da família trabalham?	☐ Esposa	☐ Filho	☐ Outros	☐ Nenhum	
Qual sua Renda Total Familiar?	☐ Menos R\$ 1.000,00	☐ Entre R\$ 1.000,00 e R\$ 1.500,00	☐ Acima de R\$ 1.500,00		
Possui Outra Atividade Remunerada ?	☐ Sim	☐ Não			
Histórico Profissional					
Serviu ao Exército / Marinha ou Aeronáutica?	☐ Sim	☐ Não			
Possui quantos empregos anteriores com CTPS ?	☐ Nenhum	☐ Um ou Dois	☐ Três a Cinco	☐ Acima de 5	
Possui quantos empregos anteriores sem CTPS ?	☐ Nenhum	☐ Um ou Dois	☐ Três a Cinco	☐ Acima de 5	
Qual o maior tempo numa mesma empresa?	☐ Menos de um ano	☐ Um a dois anos	☐ Três a cinco anos	☐ Acima de 5 anos	
Há quanto trabalha no mercado de bebidas ou transportes?	☐ Menos de um ano	☐ Um a dois anos	☐ Três a cinco anos	☐ Acima de 5 anos	
Sobre a Experiência Anterior:	☐ Já trabalhou em função similar	☐ Nunca trabalhou em função similar	☐ Nunca trabalhou anteriormente		
Há quanto trabalha na Empresa Atual?	☐ Menos de um ano	☐ Um a dois anos	☐ Três a cinco anos	☐ Acima de 5 anos	
Já desempenhou alguma outra função na Empresa Atual?	☐ Ajudante	☐ Manobrista	☐ Conferente	☐ Outras	☐ Não
Há quanto trabalha na sua função na Empresa Atual?	☐ Menos de um ano	☐ Um a dois anos	☐ Três a cinco anos	☐ Acima de 5 anos	
Há quanto trabalha na mesma rota na Empresa Atual?	☐ Menos de um ano	☐ Um a dois anos	☐ Três a cinco anos	☐ Acima de 5 anos	
Qual o histórico de Acidente(s) de Trabalho?	☐ Nunca ocorreram	☐ Uma vez	☐ Mais de uma vez		
Qual sua maior Ambição Profissional (Expectativas)?	☐ Permanecer na mesma função	☐ Manobrista	☐ Buscar promoção na empresa	☐ Buscar oportunidades em outra empresa / Autônomo	
Se respondeu que a maior Ambição Profissional é "buscar promoção na empresa", qual seria o cargo pretendido?	☐ Motorista	☐ Manobrista	☐ Carreiro	☐ Conferente	☐ Outras
Habilitação p/ Caminhão (apenas para ajudantes)	☐ Habilitado	☐ Em andamento	☐ Não possui mas pretende obter	☐ Não possui e não tem interesse	

APÊNDICE B - Pesquisa de percepção dos empregados / políticas e práticas de RH

Pesquisa de Percepção dos Empregados / Políticas e Práticas de RH					
Equipe Operacional					
Recrutamento e Seleção					
Você considerou justo e transparente o processo de seleção praticado pela empresa no momento de sua contratação ?					
☐ Sim, totalmente		☐ Não considerei totalmente justo e transparente			
No momento da admissão na empresa, aspectos como salário, benefícios, horário de trabalho e considerações gerais sobre a função a ser desempenhada foram corretamente transmitidas a você?					
☐ Totalmente		☐ Apenas em parte			
Você já presenciou ou tomou conhecimento de qualquer fato que evidenciasse o favorecimento de algum candidato em razão de parentesco, amizade ou outra razão e que o tenha garantido oportunidade de emprego na empresa em detrimento de outro candidato ?					
☐ Não, nunca presenciei ou tomei conhecimento		☐ Sim, já presenciei ou tomei conhecimento			
Considerando a partir do seu primeiro contato com a empresa, seu processo de seleção, contratação, testes, entrevistas e exames; como você avalia o departamento de recursos humanos da empresa ?					
☐ Excelente	☐ Bom	☐ Ruim	☐ Péssimo		
Integração e Acompanhamento					
Você considera que recebeu o treinamento necessário para executar a função para a qual foi contratado ?					
☐ Sim, o treinamento recebido foi adequado		☐ Em parte, o treinamento poderia ser melhor		☐ Não fui devidamente treinado para a minha função	
Você recebeu seus uniformes e EPI's completos antes do início de suas atividades na empresa ?					
☐ Sim, totalmente		☐ Em parte, não recebi todo o material necessário		☐ Não recebi uniformes e EPI's quando fui contratado	
Qual a sua opinião em relação aos recursos e o material utilizados para treinar um novo funcionário ?					
☐ Excelente	☐ Bom	☐ Ruim	☐ Péssimo		
Durante sua integração à empresa, como foi o comportamento da sua supervisão imediata em relação ao esclarecimento de dúvidas, orientação e compreensão de suas dificuldades iniciais ?					
☐ Excelente	☐ Bom	☐ Ruim	☐ Péssimo		
Você considera que a empresa está atenta às suas dúvidas e dificuldades em relação a compreensão de suas atividades ?					
☐ Sempre	☐ Às vezes	☐ Raramente	☐ Nunca		
Qual a sua opinião em relação a sua integração com a empresa atualmente ?					
☐ Excelente	☐ Bom	☐ Ruim	☐ Péssimo		
Comunicação					
Você se sente à vontade para opinar e discutir aspectos referentes a melhoria das condições e/ou ambiente de trabalho ?					
☐ Sempre	☐ Às vezes	☐ Raramente	☐ Nunca		
Qual a sua opinião sobre o ambiente de trabalho durante o dia-a-dia na empresa, em relação a aspectos como educação, cordialidade e respeito entre os colegas ?					
☐ Excelente	☐ Bom	☐ Ruim	☐ Péssimo		
Suas idéias, sugestões e críticas são ouvidas pela empresa ?					
☐ Sempre	☐ Às vezes	☐ Raramente	☐ Nunca		
Você acredita que existe um bom trabalho de supervisão e apoio às equipes na empresa?					
☐ Sempre	☐ Às vezes	☐ Raramente	☐ Nunca		
Você entende que a sua opinião é importante para a empresa ?					
☐ Sempre	☐ Às vezes	☐ Raramente	☐ Nunca		
Como você classifica a imagem ATUAL da empresa perante seus funcionários ?					
☐ Excelente	☐ Bom	☐ Ruim	☐ Péssimo		
Ponto de vista para com a Empresa					
Em sua opinião os funcionários da empresa são tratados com respeito, independentemente do cargo que ocupam ?					
☐ Sempre	☐ Às vezes	☐ Raramente	☐ Nunca		
Em que nível as promessas e compromissos assumidos pela empresa com seus funcionários são devidamente cumpridos ?					
☐ Sempre	☐ Às vezes	☐ Raramente	☐ Nunca		
Você se sente motivado em executar a sua função na empresa ?					
☐ Sempre	☐ Às vezes	☐ Raramente	☐ Nunca		
Você se sente motivado em trabalhar nesta empresa ?					
☐ Sempre	☐ Às vezes	☐ Raramente	☐ Nunca		
Na hipótese de uma proposta de trabalho nas mesmas condições de salário e benefícios provenientes de uma outra empresa, qual seria sua decisão ?					
☐ Permaneceria trabalhando aqui		☐ Aceitaria a proposta			
Quais destas características positivas estão presentes no ambiente de trabalho que você vivencia na empresa ? (Marque quantas alternativas quiser)					
☐ Respeito	☐ Amizade	☐ Colaboração	☐ Organização	☐ Limpeza	
☐ Alegria	☐ Valorização	☐ Educação	☐ Prudência		
Você percebe que há compromisso da empresa em relação à qualidade e melhoria dos seus serviços e processos ?					
☐ Sempre	☐ Às vezes	☐ Raramente	☐ Nunca		
Em sua opinião as pessoas que tem oportunidades na empresa são de fato as mais competentes e preparadas ?					
☐ Sempre	☐ Às vezes	☐ Raramente	☐ Nunca		
Como você avalia as instalações físicas do seu local de trabalho (ruído, temperatura, higiene, limpeza, etc) ?					
☐ Excelente	☐ Bom	☐ Ruim	☐ Péssimo		
Como você avalia o material e equipamentos disponibilizados pela empresa para o desenvolvimento de suas atividades (uniformes, EPI's, caminhões, carrinhos entrega, etc) ?					
☐ Excelente	☐ Bom	☐ Ruim	☐ Péssimo		
Como você avalia as oportunidades que a empresa oferece em relação ao crescimento e valorização dos seus funcionários ?					
☐ Excelente	☐ Bom	☐ Ruim	☐ Péssimo		
Quais destes aspectos você considera positivos nesta empresa em relação a outra(s) que você conheça ou tenha trabalhado anteriormente ? (Marque quantas alternativas quiser)					
☐ Salários	☐ Organização	☐ Ambiente	☐ Equipamentos / Material Trabalho	☐ Outros	
☐ Benefícios	☐ Valorização	☐ Estrutura	☐ Oportunidades / Reconhecimento		
E em quais destes mesmos aspectos você percebe maior deficiência da empresa ? (marque quantas alternativas quiser)					
☐ Salários	☐ Organização	☐ Ambiente	☐ Equipamentos / Material Trabalho	☐ Outros	
☐ Benefícios	☐ Valorização	☐ Estrutura	☐ Oportunidades / Reconhecimento		
Assinale as DUAS características que representam as razões principais pelas quais você trabalha nesta empresa:					
☐ Salários/Benefícios	☐ Ambiente de trabalho	☐ Falta de outras opções de trabalho			
☐ Oportunidades / Reconhecimento	☐ Estrutura e equipamentos da empresa	☐ Outros			
☐ Gosto pela função que realiza	☐ Relacionamento com meus colegas				
Assinale a alternativa que melhor retrata a imagem que você possui da sua supervisão ATUAL:					
☐ Ótima, porque conhece minhas atividades, me orienta de maneira adequada e com o respeito e educação necessários					
☐ Razoável, porque não conhece bem minhas rotinas embora me trate com respeito e educação.					
☐ Razoável, porque embora conheça bem minhas rotinas não me trata com respeito e/ou educação					
☐ Ruim, porque não considero meu supervisor comprometido e/ou preparado para a sua função					
Em sua opinião esta empresa valoriza e reconhece os seus funcionários ?					
☐ Sempre	☐ Às vezes	☐ Raramente	☐ Nunca		
Assinale a alternativa que melhor representa o seu entendimento sobre seu futuro nesta empresa:					
☐ Acredito que eu possa ser reconhecido pelo meu trabalho e crescer na empresa					
☐ A empresa confia no meu trabalho mas entendo ser pouco provável que eu tenha oportunidades de crescimento					
☐ Eu poderia crescer na empresa se me preparasse e capacitasse para isso					
☐ A empresa não sabe reconhecer o valor de seus empregados.					
Você considera esta empresa um bom lugar para se trabalhar ?					
☐ Sim	☐ Não				

Remuneração e Benefícios			
Considerando o seu conhecimento sobre o mercado de trabalho atual, qual a sua opinião sobre a remuneração que você recebe na empresa ?			
☐ Excelente	☐ Bom	☐ Ruim	☐ Péssimo
Considerando o seu conhecimento do mercado de trabalho, qual a sua opinião sobre os benefícios que você recebe na empresa ?			
☐ Excelente	☐ Bom	☐ Ruim	☐ Péssimo
Os salários oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades ?			
☐ Sempre	☐ Às vezes	☐ Raramente	☐ Nunca
Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades ?			
☐ Sempre	☐ Às vezes	☐ Raramente	☐ Nunca
Você considera justa a política de Remuneração Variável (RV) praticada pela empresa ?			
☐ Sim, o valor pago como RV valoriza o meu esforço	☐ Considero o sistema de RV adequado, mas possui algumas falhas		
☐ Considero o sistema de RV muito falho	☐ Não, em minha opinião o sistema de RV é injusto		
☐ Não consigo entender o sistema de RV			
Assinale os pontos positivos do sistema atual de remuneração variável da empresa (marque quantas alternativas quiser):			
☐ Transparência (confio nos dados informados)	☐ Possibilidade de Atingimento (as metas são desafiadoras, mas atingíveis)		
☐ Clareza (compreendo os critérios utilizados)	☐ Autonomia (através do meu trabalho posso atingir minha meta)		
☐ Motivação (busco sempre atingir as metas)			
Assinale os pontos negativos do sistema atual de Remuneração Variável da empresa (marque quantas alternativas quiser):			
☐ Transparência (não confio nos dados)	☐ Impossibilidade de Atingimento (as metas são inatingíveis)		
☐ Clareza (o sistema é confuso)	☐ Autonomia (dependo de terceiros para atingir minha meta)		
☐ Motivação (não me motiva a alcançar as metas)			
Você sente-se motivado a participar dos Programas de Incentivo oferecidos pela empresa ?			
☐ Sempre	☐ Às vezes	☐ Raramente	☐ Nunca
Qual a sua opinião sobre os Programas de Incentivo oferecidos pela empresa ?			
☐ Excelente	☐ Bom	☐ Ruim	☐ Péssimo
Qual a maior qualidade dos Programas de Incentivo em sua opinião ? (Marque quantas alternativas quiser)			
☐ Os prêmios são bons	☐ Recebo o meu prêmio no ato		
☐ São motivadores	☐ Outros		
☐ Sinto-me desafiado a vencer meus colegas	☐ Não tenho conhecimento sobre estes programas		
☐ Incentivam a equipe a trabalhar unida			
Qual a maior defeito dos Programas de Incentivo em sua opinião ? (Marque quantas alternativas quiser)			
☐ São complicados demais	☐ Geralmente não reconhecem meu esforço		
☐ Geralmente não conseguem me motivar	☐ Desconheço ou sei muito pouco sobre eles		
☐ Os critérios são injustos	☐ Outros		
☐ Os prêmios são ruins			
Como você avalia os procedimentos adotados pela empresa em relação a descontos de vales financeiros, vales físicos e refugio ?			
☐ Totalmente corretos, o mecanismo utilizado pela empresa é justo e confiável			
☐ Parcialmente corretos, pois discordo de alguns critérios adotados			
☐ Completamente injustos			
Você percebe transparência da empresa em relação aos descontos efetuados em seu pagamento ?			
☐ Sempre	☐ Às vezes	☐ Raramente	☐ Nunca
Você se sente devidamente informado sobre aspectos como reajustes salariais, pagamento de remuneração variável, descontos, benefícios e programas de incentivos ?			
☐ Sempre	☐ Às vezes	☐ Raramente	☐ Nunca
Você se sente devidamente satisfeito ao solicitar esclarecimentos sobre descontos em seu pagamento ?			
☐ Sempre	☐ Às vezes	☐ Raramente	☐ Nunca
Qual a sua percepção em relação ao fato de estar empregado nesta empresa ?			
☐ Valorizo muito o meu emprego e a empresa em que trabalho	☐ Valorizo muito estar empregado, embora não goste de trabalhar nesta empresa		
☐ Gosto de trabalhar nesta empresa, embora não tenha receio de ficar desempregado	☐ Tenho interesse em me desligar da empresa		

APÊNDICE C - Roteiro de entrevistas / gestores**Roteiro de Entrevistas / Gestores**

1. Esta empresa possui claramente definidas suas políticas e práticas de recursos humanos?
2. Quais são estas políticas e práticas?
3. Quais destas políticas e práticas representam, em sua opinião, fortalezas e fraquezas no âmbito da gestão de pessoas?
4. Qual a sua percepção pessoal sobre estas políticas e práticas de recursos humanos?
5. Como a estrutura de recursos humanos desta empresa está definida?
6. Como a área de recursos humanos é percebida pelos demais setores da empresa?
7. A área de recursos humanos participa, em sua opinião, das principais decisões tomadas em nível estratégico?
8. Qual a importância das pessoas para o negócio da organização?
9. Em sua opinião a terceirização de serviços contribui, de modo geral, para a precarização do trabalho?
10. Há uma opinião predominante na literatura de que a gestão de pessoas em empresas terceirizadas é caracterizada pela precariedade, informalidade e, em muitos casos, também por outras formas de exploração do trabalhador, como a redução de salários e benefícios. Considerando a empresa em que você trabalha como uma grande prestadora de serviços terceirizados, como você analisa este contexto?
11. Como é percebida a participação do cliente contratante (abordado nesta pesquisa) na formulação e acompanhamento das políticas e práticas de recursos humanos da empresa?
12. Em comparação com organizações do mesmo segmento deste cliente contratante, mas que não terceirizam a atividade de distribuição urbana (como revendas e modelos de logística própria utilizados pela concorrência), como você percebe as diferenças na gestão dos trabalhadores, de modo geral?

13. Em sua opinião, em que aspectos relacionados à gestão de pessoas esta empresa possui melhores competências do que a cliente contratante abordada nesta pesquisa?
14. Na hipótese de que este cliente contratante decidisse pela reversão do processo de terceirização da distribuição de bebidas, assumindo ele próprio essa atividade, você acredita que as políticas e práticas envolvendo a gestão dos trabalhadores envolvidos melhoraria? Em que sentido ? Por outro lado, poderia haver piora em alguns aspectos desta gestão?
15. Você entende que a decisão do cliente contratante pela terceirização da distribuição decorra apenas pelo fator custos, ou o *know how* para esse tipo de atividade, inclusive na gestão de pessoas, representa um diferencial dessa empresa ?
16. Como você avalia o papel dos sindicatos patronais e dos empregados enquanto atores sociais participantes? Em sua opinião, como os trabalhadores percebem a atuação de suas entidades representativas?
17. Quais as maiores vantagens em se trabalhar nesta empresa, considerando-se aspectos como a remuneração, os benefícios, condições de trabalho, estrutura e oportunidades oferecidas? Essas vantagens são estendidas a todos os trabalhadores?
18. A pesquisa socioeconômica demonstrou a predominância de trabalhadores com baixos índices de escolaridade e renda familiar total, embora com alguns indicadores positivos, como a casa própria. Há um interesse da empresa por uma maior qualificação desses profissionais?
19. Ainda em relação à pesquisa socioeconômica, como se explica em sua opinião o histórico de grande rotatividade e de empregos informais dos trabalhadores desta empresa? Há relação com o tipo de atividade terceirizada?
20. Os trabalhadores ouvidos através desta pesquisa destacaram a presença de muitas políticas e práticas positivas relacionadas à gestão de pessoas. Qual a maior razão para que esta percepção tenha sido predominantemente positiva, em sua opinião ?
21. Embora as percepções dos trabalhadores, em sua maioria, tenham sido positivas, aspectos como a remuneração variável, os programas de incentivo, a comunicação interna e o *feed-back* (principalmente da área de recursos

humanos) receberam maiores críticas do que outros processos. Por que isso ocorreu em sua opinião?

22. Em função da natureza das questões avaliadas de modo mais crítico pelos trabalhadores, você percebe problemas quanto à prática do discurso institucional da empresa no âmbito da gestão de pessoas?
23. A pesquisa realizada junto aos trabalhadores evidenciou duas questões, a princípio, contraditórias: a mesma grande maioria de empregados que reconhece a empresa como um bom lugar para se trabalhar, demonstrando inclusive expectativas de crescimento profissional, reconhece (embora em percentuais um pouco inferiores) que aceitaria uma proposta de trabalho de outra empresa nas mesmas condições de remuneração e benefícios. Como você explica essa contradição?
24. Você percebe o trabalhador desta empresa em condições de remuneração e benefícios inferiores ao mercado?
25. Como você avalia as atividades desenvolvidas por motoristas e ajudantes, considerando-se o nível de responsabilidade e de esforço físico que as mesmas exigem?
26. Como você analisa a influência desse tipo de atividades, desenvolvidas por motoristas e ajudantes de entrega, na definição e na implementação das políticas e práticas de gestão de pessoas pela empresa?
27. Em que aspectos o momento econômico vivido pelo país, onde se percebe, entre outros elementos, a abertura de novos postos de trabalho e o crescimento da renda, influência na atratividade e retenção de talentos pela empresa?
28. Quais aspectos sociais decorrentes da realidade brasileira influenciam positiva e negativamente na gestão desses trabalhadores?