

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JANICE HAFERMANN BREITHAUPT

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ASPECTOS RELEVANTES DA TERCEIRIZAÇÃO NA ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS – UMA COMPARAÇÃO
ENTRE A LITERATURA E A CONCEPÇÃO DE EXECUTIVOS DA
ÁREA DE RH - ESTUDO MULTICASOS**

FLORIANÓPOLIS, SC

2004

Janice Hafermann Breithaupt

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ASPECTOS RELEVANTES DA TERCEIRIZAÇÃO NA ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS – UMA COMPARAÇÃO
ENTRE A LITERATURA E A CONCEPÇÃO DE EXECUTIVOS DA
ÁREA DE RH - ESTUDO MULTICASOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação como requisito parcial à obtenção a grau de Mestre em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. Área de Concentração em Políticas e Gestão Institucional.

Orientador: Benjamin da Cruz Júnior; PhD.

FLORIANÓPOLIS
2004

BREITHAUPT, Janice Hafermann. Aspectos Relevantes da Terceirização na Área de Recursos Humanos – Uma Comparação Entre a Literatura e a Concepção de Executivos da Área de RH. Estudo Multicasos. Florianópolis, 2004.

238 f.

Orientador: Dr. Benjamim da Cruz Júnior; PhD.

Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

**ASPECTOS RELEVANTES DA TERCEIRIZAÇÃO NA ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS – UMA COMPARAÇÃO
ENTRE A LITERATURA E A CONCEPÇÃO DE EXECUTIVOS DA ÁREA DE
RH - ESTUDO MULTICASOS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 16 de fevereiro de 2004.

Prof. José Nilson Reinert, Dr.

Coordenador

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:

Prof. Orientador Dr. João Benjamim da Cruz Junior, Ph.D

Prof. Mário César Moraes, Dr.

Membro

Prof. Pedro Antônio Melo, Dr.

Membro

*A minha família, pela compreensão das
minhas várias presenças – ausentes ...
Acreditaram em mais um dos meus sonhos,
em mais uma de minhas buscas, meus
desafios...
Eu consegui!
Tudo foi válido!*

AGRADECIMENTOS

A concretização deste trabalho contou com a colaboração direta e indireta, de pessoas-chave, fundamentais nas contribuições e que acreditaram em meu potencial.

Entre elas cito as seguintes:

- Ao maior de todos os Mestres - Deus.

- O responsável pela concretização deste trabalho, Professor *NELSON COLOSSI*, por acreditar no desafio e sonhar junto, apostando nas possibilidades, fazendo-as tornarem-se realidade. E, principalmente pelo exemplo no trato com as pessoas que o cercam.

- Ao Prof Dr *JOÃO BENJAMIM DA CRUZ JÚNIOR, Ph.D*, pela sapiência, leveza de ser humano que é, pela dedicação com que conduziu a orientação deste trabalho.

- Aos executivos que participaram deste estudo, pela receptividade, atenção e disponibilidade ao fornecer as informações constitutivas tão relevantes.

- Aos colegas, pelo encontro nessa caminhada. O caminho é o mesmo, porém o ponto de chegada se mostra diferente para cada um de nós. Saudades da caminhada...

O avanço da terceirização está trazendo para a relação entre as empresas e seus funcionários uma série de mudanças que alteram substancialmente a forma como conhecemos e aprendemos a administrar pessoas. Hoje em dia muitas pessoas que trabalham para uma empresa não são empregados dela, e o avanço da proposta de terceirização está atingindo até a própria gerência de RH.

PETER DRUCKER

Homenagem aos amigos...

“Se escutar uma voz dentro de você dizendo: “Você não é um pintor”, então pinte sem parar, de todos os modos possíveis, e aquela voz será silenciada.”

(Vincent Van Gogh, 1853 - 1890)

Há muitas razões para você ter medo de tentar, muitas razões para falhar, muitas razões para desistir, muitas razões para voltar à sua concha e esperar a vida se esgotar. Aos poucos. Jogando fora um dia de cada vez. Sim. Há muitas razões para acreditar naquela voz, dentro da sua cabeça, que tenta anular você, corromper seu potencial e convencer você de que é um desperdício tentar dar o próximo passo. Essa voz diz: “Para que escrever a própria história? Assista TV, e viva a história de outros, coma mais e não se exercite, para destruir sua principal máquina de mudar seu mundo; esqueça o amor, anule-se.” Estas são as mensagens que tentam derrubar você.

Há muitas razões para desistir. Todas, absolutamente todas, falsas.

Os limites estão em você, não em regras criadas por outros. Nossa sociedade é dominada pela absurda “lei das médias”. Se a maioria não consegue, tentam fazer com que você acredite que jamais conseguirá. Aleijadinho não acreditava na voz interior que dizia, com toda a lógica do mundo, que “aleijados não podem ser escultores”. Era lógico, mas era falso. Santos Dumont não acreditou nos compatriotas que insistiam em dizer que o homem não poderia voar com um veículo mais pesado que o ar.

Era lógico, mas era falso.

O mundo é plano, diziam aos navegadores. Era lógico, mas era falso. Há muitas coisas nas quais você acredita, com lógica, mas que são absolutamente falsas.

É fácil inventar uma razão, um motivo aparentemente lógico, para qualquer coisa. Mas sua vida pode ser muito mais do que um amontoado de desculpas lógicas. Sua vida é muito mais do que qualquer razão para desistir de um sonho. Sua vida é muito mais do que seu passado ruim, suas experiências de dor e seus medos ancestrais. Sua vida é tudo o que ainda virá. Não importam os limites do seu passado, eles não existem mais. Seu futuro pode ser tudo o que você desejar. Escolha os companheiros de viagem... e vá.

Por isso, toda vez que “escutar uma voz dentro de você dizendo ‘Você não é um pintor’, então pinte sem parar, de todos os modos possíveis, e aquela voz será silenciada.”, como afirmou Van Gogh, um dos maiores pintores da história. Substitua a palavra “pintor” por engenheiro, jornalista, arquiteto, policial, mãe, professor, motorista, cantor, ator, escritor... ou o que você desejar. E acredite nisto: sua mente e seu corpo são obrigados a seguirem as suas decisões, suas ações e suas crenças. Silencie a voz que tenta derrubar você. Porque ela pode até ser lógica, mas é falsa.

Não acredite nela.

(Aldo Novak)

”O Buda afirma que uma pessoa deve tornar-se senhora de sua mente ao invés de permitir que sua mente a domine.” (Carta a Guijo-bo)

RESUMO

BREITHAUPT, Janice Hafermann. Aspectos Relevantes da Terceirização na Área de Recursos Humanos – Uma Comparação Entre a Literatura e a Concepção de Executivos da Área de RH. Estudo Multicasos. 2004. 238 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Orientador: Prof. Dr. João Benjamim da Cruz Júnior, Ph.D
Defesa: 16.02.2004.

O presente estudo preocupou-se em analisar os Aspectos Relevantes da Terceirização na Área de Recursos Humanos das empresas Duas Rodas Industrial Ltda., Editora Abril, KG - Laboratório de Análises Clínicas, Marisol SA Indústria do Vestuário, e WEG SA e relacioná-las com um quadro teórico apresentado por autores deste campo de estudo. A princípio buscou-se verificar na literatura as informações amplas, porém essenciais, que abrangessem as principais postulações dos estudiosos desta área. A partir daí, buscou-se identificar as concepções dos executivos em relação à terceirização na área de RH, bem como as estratégias adotadas na área de Recursos Humanos, predominantes nas organizações envolvidas neste estudo. O método empregado foi o estudo de multicasos, por possibilitar a análise intensiva das variáveis em questão. A população do estudo constitui-se de Executivos da Área de Recursos Humanos das empresas Duas Rodas Industrial Ltda., Editora Abril, KG – Laboratório de Análises Clínicas, Marisol SA. Indústria do Vestuário e WEG SA. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas. Os resultados obtidos indicaram que há uma convergência entre as concepções apresentadas pelos executivos de RH, e uma similaridade quanto às estratégias implementadas e as vantagens e desvantagens da terceirização nessa área. Salienta-se que, duas empresas adotam as mesmas estratégias mas com o diferencial de ser a área terceirizada, e tendo nas desvantagens da terceirização na área, para essas duas empresas, algo a que se possa administrar da mesma maneira que se administram outras questões relevantes na organização; portanto, não vêem nas desvantagens da terceirização dessa área um problema sem soluções, pois as vantagens lhes dão um retorno muito maior na administração. Observou-se nas empresas Editora Abril e KG - Laboratório de Análises Clínicas, a predominância da terceirização em outras áreas, além na área de Recursos Humanos. Já nas empresas Duas Rodas Industrial Ltda., Marisol SA Indústria do Vestuário e WEG SA, observou-se a predominância do modelo tradicional de administração da área de RH, mediante as ações executadas pelos executivos da área em estudo.

Palavras Chave: Terceirização, Estratégias, Executivos

ABSTRACT

BREITHAUPT, Janice Hafermann. Aspectos Relevantes da Terceirização na Área de Recursos Humanos – Uma Comparação Entre a Literatura e a Concepção de Executivos da Área de RH. Estudo Multicaso. 2004. 238 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Orientador: Prof. Dr. João Benjamim da Cruz Júnior, Ph.D

Defesa: 16.02.2004.

The present study was worried in analyzing the relevant aspects of the outsourcing on the HR area of the companies Duas Rodas Industrial Limited, Publishing Company Abril, KG - Laboratory of Clinical Analyses, Marisol AS Industry of Clothes, and WEG AS and to relate them with a theoretical picture presented by authors of this field of study.

The principle searched to verify in literature the ample information, however essential that they enclosed the main postulations of the scholars of this area. From there, one searched to identify the conceptions of the executives in relation to the outsourcing of the HR area, as well as the strategies adopted in the area of predominant Human Resources in the involved organizations in this study. The employed method was the multicases study, for making possible the intensive analysis of the variables in question. The population of the study consists of Executives of the Area of Human resources of the companies Duas Rodas Industrial Limited., Publishing Company Abril, KG - Laboratory of Clinical Analyses, Marisol AS Industry of Clothes and WEG AS. The data had been collected by means of half-structuralized interviews. The gotten results had indicated that it has a convergence enters the conceptions presented for the HR executives, e a similarity how much to the implemented strategies and the advantages and disadvantages of the outsourcing in this area. Salient that, two companies adopt the same strategies, but, with the differential of being the outsource area, e, having in the disadvantages of the outsourcing of the area for these two companies, something the one that if can manage in the same way that other excellent questions in the organization are managed; therefore, they do not see in the disadvantages of the outsourcing of this area a problem without solutions, therefore, the advantages very give a bigger return to them in the administration. It was observed in the companies Abril and KG - Laboratory of Clinical Analyses, the predominance of the outsourcing in several other areas of the organization beyond the Human Resources area.

Already, in the companies Duas Rodas Industrial, Marisol AS Industry of Clothes and WEG AS, it was observed predominance of the traditional model of administration of the HR area, by means of the actions executed for the executives of the area in study.

KEY WORDS:

Outsourcing, Strategies, Executives

LISTA DE SIGLAS

ADPO.....	Academia de Desenvolvimento Profissional e Organizacional
APPCC.....	Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
BPO.....	Business Process Outsourcing
BVQI.....	Bureau Veritas Quality International
CCQ.....	Círculos de Controle de Qualidade
CEBRACOOP.....	Central Brasileira das Cooperativas de Trabalho
CEO.....	Chief Executive Officer
CNI.....	Confederação Nacional das Indústrias
CTA.....	Centro de Tecnologia e Administração
DP.....	Departamento Pessoal
FGTS.....	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
OIT.....	Organização Internacional do Trabalho
POCCC.....	Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar
RH.....	Recursos Humanos
SLM.....	Service Level Management
SIRH.....	Sistema Integrado de RH (Habilidades e Competências)
TI.....	Tecnologia da Informação
TQM.....	Gestão da Qualidade Total
TST.....	Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS

RESUMO

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Estrutura do Trabalho.....	16
1.2 Tema e Problema da Pesquisa.....	17
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	18
1.4 Justificativas.....	19
2 BASE CONCEITUAL.....	20
2.1 Aspectos Históricos Sobre a Gestão Organizacional.....	20
2.2 Evolução da Área de Recursos Humanos.....	30
2.3 Terceirização.....	85
2.4 Terceirização na Área de Recursos Humanos.....	109
2.5 Terceirização no Brasil.....	135
3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	146
3.1 Abordagem da Pesquisa.....	146
3.2 Pergunta de Pesquisa.....	147
3.3 Definição de Variáveis.....	148

	13
3.4 Definição de Termos.....	148
3.5 Delimitação da Pesquisa.....	150
3.5.1 Delineamento e Perspectiva da Pesquisa.....	150
3.5.2 População.....	151
3.6 Coleta e Análise de Dados.....	151
3.6.1 Tipos de Dados.....	152
3.6.2 Coleta de Dados.....	152
3.6.2.2 Autorização para Realização da Pesquisa.....	152
3.6.2.3 Entrevistas com Executivos.....	153
3.6.3 Análise de Dados.....	153
3.7 Limitações da Pesquisa.....	154
4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	154
4.1 Caracterização e Perfil das Organizações.....	155
4.1.1 WEG SA.....	155
4.1.2 Marisol SA Indústria do Vestuário.....	158
4.1.3 Duas Rodas Industrial Ltda.....	161
4.1.4 K G Laboratório – Análises Clínicas.....	168
4.1.5 Editora Abril SA.....	170
4.2 Caracterização e Perfil dos Respondentes.....	172
4.3 Perfil da Organização, Estrutura e Atividades de RH.....	174
4.3.1 Concepções dos Executivos sobre a Área de RH.....	178
4.3.2 Terceirização na Área de Recursos Humanos.....	186
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	192

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	209
7 APÊNDICE	218
8 ANEXO.....	222

1 INTRODUÇÃO

Ao observar-se os fenômenos que permeiam a vida das organizações, depara-se com o fator “mudanças” no ambiente empresarial, fator esse que data desde a primeira revolução industrial.

Fusões, aquisições, redirecionamento estratégico, informatização, produtividade, qualidade total, reestruturações organizacionais... As mudanças continuam sem parar e cada vez mais aceleradas.

Estudiosos da Administração têm demonstrado como as organizações mudam, não deixando dúvidas de que se vive em um ambiente dinâmico, que provoca mudanças muito aceleradas nas organizações e nos indivíduos que nelas atuam. Associa-se a esta preocupação de mudança os rumos inimagináveis que tomaram as organizações neste novo contexto. E, inserida nesta preocupação, está a Terceirização, que toma grandes proporções nas tomadas de decisão estratégica, evidenciando a nova postura de administrar.

As organizações procuram implementar e planejar toda e qualquer inovação e mudança através dos próprios participantes, isto é, daqueles que, direta ou indiretamente, atuam no seu contexto. E, diante desse contexto, a função gerencial é fator decisivo para o desempenho eficaz das organizações. A produtividade das pessoas não depende apenas de como e onde estão trabalhando, mas essencialmente de quem as administra.

Dado este fator, exige-se uma constante atualização do aperfeiçoamento, treinamento e desenvolvimento do potencial dos profissionais que ocupam tais posições. Aceitar as inovações, e as mudanças provenientes delas, é papel fundamental dos executivos que lidam com processos administrativos e de pessoas.

Assim, programas de desenvolvimento gerencial, com a finalidade de auxiliar o desempenho técnico-comportamental dos dirigentes em uma organização, passam a ser atividades prioritárias.

Entender, subsidiar e apoiar as pessoas que atuam diretamente na coordenação de equipes e lideranças dos diversos segmentos organizacionais corresponde às atribuições gerenciais fundamentais. Isto é, a função gerencial é decisiva para o desempenho eficaz das organizações.

A fim de conseguir que os empregados atinjam o alcance dos objetivos e dos resultados organizacionais e aceitem bem as mudanças, e dentre elas a Terceirização na Área de Recursos Humanos, torna-se essencial aos executivos, que lidam com as pessoas, aceitarem primeiramente as inovações e mudanças que estão ocorrendo e não criarem, eles próprios obstáculos e barreiras a essa realidade que, conduzida dentro de um tempo específico e destinada a produzir mudanças comportamentais, passa a ser estratégia fundamental para a organização.

Portanto, para que mudanças ocorram nas empresas é essencial estudar-se as pessoas inseridas nesse contexto. Pelo exposto acima, observa-se que não é exagero enfatizar a necessidade das organizações em dedicarem atenção especial às pessoas que, nos diferentes níveis de responsabilidade, garantem o seu funcionamento.

1.1 ESTRUTURA DO TRABALHO

Na primeira parte deste estudo apresenta-se uma revisão da literatura sobre o assunto em questão. Na segunda etapa aborda-se a metodologia utilizada, da Evolução da Área de Recursos Humanos e a Terceirização, e debruça-se sobre o assunto em

estudo, a Terceirização na Área de Recursos Humanos. Deste último assunto, busca-se mostrar os aspectos relevantes desse modelo administrativo, comparando-se a literatura com as concepções de executivos da área de RH das empresas pesquisadas. Na terceira etapa a metodologia utilizada é abordada. Na quarta parte desse estudo demonstram-se, analisam-se e descrevem-se os dados obtidos durante o transcorrer do mesmo.

E, na última parte desse estudo abordam-se as considerações finais fazendo-se relações entre os achados da pesquisa e as referências bibliográficas citadas.

1.2 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

Na literatura sobre Terceirização e Recursos Humanos nas organizações, observa-se que toda ação humana pode ser explicada através de concepções, cultura organizacional - modelo de valores e crenças, entre outros fatores. É através de paradigmas, isto é, maneiras pelas quais estabelece-se contatos com a realidade objetiva e subjetiva, que procura-se compreender melhor o comportamento humano nas organizações. Assim, as técnicas e estratégias utilizadas para a administração do desenvolvimento dos recursos humanos não poderiam estar isentas dessa influência paradigmática.

Na era do conhecimento as pessoas fazem a diferença. Tanto para um país quanto para uma empresa. Se no passado o potencial de sucesso de uma nação era atribuído a recursos naturais, infra-estrutura e capital, hoje se reconhece que a diferença está na qualidade da sua dimensão social.

Mas no que consiste tal diferença? Abrange um conjunto integrado de elementos, no qual se incluem os valores, a cultura e a visão de uma sociedade. São seus

modelos mentais, que condicionam seu espírito empreendedor e suas instituições, delimitando normas de conduta, capacidade de criar, inovar e se transformar. Enfim, sua força humana, embasada nos padrões de saúde, cultura, educação, e também na ética, justiça e transparência de relacionamentos. Da mesma forma, na era da globalização a força da empresa vai residir na competência de gerir sua dimensão humana, que pode ser capaz de promover e transformar suas potencialidades em resultados relevantes e sustentáveis.

Ao considerarem-se as observações precedentes, esta dissertação procurará responder aos seguintes problemas de pesquisa:

Quais os aspectos relevantes da Terceirização destacados na literatura?

Quais os aspectos relevantes da Terceirização na área de Recursos Humanos, na percepção de Executivos de RH de empresas privadas?

Há contribuições da Terceirização na área de RH para o aumento da vantagem competitiva das empresas?

1.3 OBJETIVOS

O Objetivo Geral deste estudo é conhecer quais os aspectos relevantes da Terceirização na Área de Recursos Humanos comparando-se a literatura com as concepções dos Executivos de RH entrevistados nas empresas pesquisadas.

A fim de alcançar-se o objetivo geral, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Conhecer os aspectos relevantes da Terceirização na área de Recursos Humanos conforme a literatura.

- b) Conhecer os aspectos relevantes da Terceirização na área de Recursos Humanos na concepção dos Executivos de RH nas empresas pesquisadas.

- c) Identificar possíveis contribuições da Terceirização na área de Recursos Humanos para o aumento da vantagem competitiva das empresas.

1.4 JUSTIFICATIVAS

A importância do problema formulado está em considerar-se as seguintes questões:

- a) Existe uma grande variedade de práticas administrativas na área de Recursos Humanos, a terceirização é uma das práticas atuais que poderá contribuir para alavancar a vantagem competitiva das organizações.

- b) Os resultados obtidos neste estudo podem servir de base e orientação para os Executivos de Recursos Humanos, especialmente no que se refere às atividades desenvolvidas na área, tomando-se como exemplo as empresas, Abril Editora SA e K G Laboratório – Análises Clínicas.

c) Os achados deste estudo, nas organizações, podem ser confrontados com resultados de trabalhos anteriormente elaborados, para sua comprovação ou não, permitindo o desenvolvimento científico da área.

d) Há poucas investigações teóricas sobre o efeito da Terceirização na área de Recursos Humanos e sobre a concepção dos executivos de RH sobre essa prática administrativa e em especial, pelas empresas Duas Rodas Industrial Ltda., Marisol SA Indústria do Vestuário e WEG SA.

2 BASE CONCEITUAL

2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS SOBRE A GESTÃO ORGANIZACIONAL

"...a melhor coisa, a sorte mais maravilhosa que pode recair sobre qualquer ser humano é ser pago para fazer o que apaixonadamente adora fazer."

(Maslow)

Os primórdios da Administração ou Gestão Capitalista sofreram influências diversas desde a era histórica primitiva, os filósofos, os economistas liberais, os primeiros empreendedores capitalistas, a organização religiosa, a organização militar e, principalmente, a Revolução Industrial, que tornou as organizações mais complexas, maiores e desorganizadas. O avanço tecnológico e a necessidade de atualização por parte das organizações trouxeram novos problemas, que ameaçavam a sua eficiência e a sua competência.

A abordagem Clássica ou Tradicional da Administração compõe-se da Escola de Administração Científica, desenvolvida inicialmente por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), depois tendo agregadas as idéias de Henry Ford (1863-1947); e da Escola do Processo Administrativo ou Teoria Clássica de Henri Fayol (1841-1925). Mesmo antes de Taylor, as idéias de Adam Smith (1723-1790) e de Charles Babbage (1792-1871) sobre a divisão do trabalho, especialização e de suas vantagens para o sistema capitalista foram bastante agregadoras a esta teoria.

A Administração Científica de Taylor (1987), que até hoje tem alguns de seus postulados em uso nas organizações modernas, tem cinco princípios básicos: os gerentes deveriam assumir toda a responsabilidade pela organização do trabalho, ao invés dos trabalhadores; a determinação da forma mais eficiente de realizar uma tarefa deveria ser feita através de métodos científicos; os cargos deveriam ser providos por pessoas previamente selecionadas; o trabalho seria executado eficientemente quando os trabalhadores fossem treinados e a fiscalização do trabalho asseguraria o cumprimento dos procedimentos e o atingimento dos resultados. O taylorismo consiste ainda na dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores, ou seja, o processo de trabalho deve ser independente do ofício, da tradição e do conhecimento dos trabalhadores, mas inteiramente dependente das políticas gerenciais.

Taylor compreendeu e aplicou o princípio de Babbage ao separar a concepção da execução (cérebro e mãos), monopolizando o conhecimento para controlar cada fase de execução do trabalho. Ele acreditava que havia uma melhor maneira de realizar uma tarefa, e a eles tomassem decisões. O enfoque taylorista rejeitava qualquer contribuição inteligente por parte do trabalhador, dizendo que a produtividade poderia ser aumentada com os operários desempenhando tarefas rotineiras e que poderiam ser substituídos sem maiores problemas para a organização.

Segundo Taylor, a Administração Científica constitui ciência em lugar de empirismo, harmonia em vez de discórdia, cooperação e não individualismo, rendimento máximo para se alcançar maior eficiência e prosperidade. Enquanto o taylorismo preocupava-se com as tarefas, a Teoria Clássica preocupou-se com a organização como um todo. Fayol e os demais clássicos formularam uma estrutura organizacional ideal e pressupunham que, se tal estrutura fosse atingida, o trabalho seria simples, impessoal e racional. Fayol (1990) definiu o ato de administrar no que ficou conhecido como POCCC (Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar). Fayol utiliza ainda os seguintes princípios de Administração: divisão do trabalho (especialização para aumentar a eficiência); autoridade e responsabilidade (não se concebe autoridade sem responsabilidade); disciplina (obediência, assiduidade e respeito); unidade de comando (o agente deve receber ordens de um único chefe); unidade de direção (convergir os esforços para os mesmos objetivos); subordinação do interesse particular ao interesse geral; remuneração do pessoal (diversas formas: por dia, por tarefa, por peça, prêmios, etc., desde que fosse justa e garantisse a satisfação dos empregados e da organização). Em Taylor, a remuneração era baseada na produção (por peça produzida, por exemplo) só que com planos de incentivo e prêmios, a partir da superação de tempos padrões na produção; centralização (para pequenas empresas é absoluta, mas para as grandes a descentralização deve ser admitida); hierarquia (série de chefias); ordem (um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar); equidade (combinação da complacência com a justiça); estabilidade do pessoal (a rotatividade de pessoal tem impacto negativo para a organização); iniciativa (capacidade de visualizar um plano e assegurar o seu sucesso) e união do pessoal (esforços para estimular a harmonia).

O fordismo foi uma das inovações mais revolucionárias no processo de trabalho, pois introduziu a linha de montagem na indústria automobilística. Inaugurada em 1903, a Ford Motor Company passou a produzir o Modelo T em 1908: os processos mudaram um pouco, mas a demanda foi tamanha que foi necessário rever os métodos e o processo produtivo. O modelo fordista apresenta as seguintes características: racionalização taylorista do trabalho com uma profunda divisão horizontal (parcelamento de tarefas) e vertical (separação entre planejamento e execução); desenvolvimento da mecanização através de equipamentos altamente especializados; produção em massa de bens padronizados; passagem de um sistema de tempos alocados (onde o tempo a ser gasto na execução de cada tarefa é determinado pela gerência) para um sistema de tempos impostos (no qual a cadência do trabalho é regulada de forma mecânica e externa ao trabalho); e salários relativamente elevados e crescentes, incorporando ganhos de produtividade para compensar o tipo de processo de trabalho predominante. O fordismo adotou três princípios básicos: princípio da intensificação (diminuir o tempo de duração com o emprego de equipamentos e matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado); princípio da economicidade (reduzir ao máximo o estoque de matéria-prima em transformação) e princípio da produtividade (aumentar a capacidade de produção do empregado através da especialização e da linha de montagem). A Abordagem Tradicional e Clássica dava ênfase nas tarefas (Taylor), na estrutura (Fayol) e na produção em massa (Ford). Fundamentava-se na organização racional do trabalho e no *homo economicus*, ou seja, as pessoas são profundamente influenciadas por recompensas salariais e materiais. O taylorismo como filosofia diferenciou-se do taylorismo como sistema de produção, pois as idéias de Taylor representaram grandes avanços na Teoria das Organizações, embora suas práticas organizacionais tenham provocado até involuções sociais.

A Abordagem Humanista da Teoria Organizacional contrariou vários postulados da Abordagem Clássica de Fayol e da Administração Científica de Taylor. A ênfase na estrutura e nas tarefas foi substituída pela ênfase nas pessoas.

A natureza do ser humano como *homo social* substituiu a concepção de *homo economicus*, ou seja, as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e de participação, e não motivadas e incentivadas por estímulos salariais e financeiros.

Dentre os autores que agregaram referencial teórico à Abordagem Humanista, no sentido das relações sociais e psicológicas, podem ser citados: Mary Parker Follet (1868-1933), George Elton Mayo (1880-1949), Kurt Lewin (1890-1947), Herbert Alexander Simon (1945), Abraham H. Maslow (1908-1970), Frederick Herzberg (1959) e Douglas M. McGregor (1960). Através das experiências coordenadas por Elton Mayo e realizadas a partir de 1927 na fábrica da Western Electric Company, que produz equipamentos e componentes telefônicos, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne, foi permitido o delineamento dos princípios básicos da Abordagem Humanista.

Faz-se necessário expor alguns aspectos do pensamento de Mayo (1959), cientista social australiano, professor e diretor do Centro de Pesquisas Sociais da Harvard School of Business Administration. Segundo Bendix e Fisher (1971), para Mayo, a conduta do homem na sociedade é determinada basicamente pela tradição. O comportamento tradicional é visto sob a ótica de um objetivo social positivo. A felicidade individual, o crescimento e a saúde da sociedade dependem da existência de um sentido de “função social” do indivíduo.

Segundo Mayo, o conflito é uma chaga social e a cooperação é o bem-estar social, exceto as formas de cooperação apoiadas por meios políticos, como as negociações coletivas, que na verdade não são cooperações, mas apenas substitutos

artificiais. Assim, quando cada indivíduo possui o senso de função social e responsabilidade, a sociedade torna-se um organismo social sadio. O conceito de “papel” designa o modelo de comportamento que caracteriza o lugar do indivíduo no grupo.

Um dos primeiros sociólogos modernos a acentuar quanto é significativo e importante este caráter de pertença ao grupo foi Cooley; insistiu no fato de que o papel desempenhado por um indivíduo em grupos diferentes exerce uma influência muito forte sobre o seu desenvolvimento individual; sublinhou igualmente que a presença em grupos múltiplos é a chave que permite compreender as motivações do indivíduo no seu comportamento social. O conceito de papel pode, portanto, ajudar-nos a compreender e a prever o comportamento do indivíduo. Acredita-se que a emergência de um novo tipo de profissionalismo, a elevação do nível do trabalho e a tendência do trabalho em grupo nas organizações modernas implicam na necessidade de corpo gerencial e empregados com nível de educação e qualificação profissional cada vez maiores.

Este fato torna as exigências educacionais e de formação, parâmetro fundamental do novo modelo de relações de trabalho e gestão de recursos humanos nas empresas. “Os membros de um grupo desempenham papéis ao nível da tarefa (papéis de facilitação da tarefa do grupo) e ao nível sócio-emocional (os membros exercem funções de manutenção do grupo quer sejam construtivas ou facilitadoras)” (MOSCOVICI, 1998, p.140).

Define-se pelo padrão de relacionamento interno do grupo e seu arranjo ou desenho a maneira pela qual as pessoas e seus papéis podem estabelecer esse relacionamento no plano formal e informal. Sabe-se que o tamanho dos grupos organizacionais, bem como a rigidez hierárquica, tornam-se dificultadores para o relacionamento interno.

Da mesma forma, a ausência de uma estrutura interna, ou mesmo a total informalidade num grupo, pode levar à dificuldades em lidar com seus próprios limites.

Segundo Luft (1968), por estrutura entende-se “a organização interna e os modos de proceder próprios de um grupo.

Todo grupo tem que fazer face ao problema da sua estrutura. Não se trata unicamente do grau de estruturação, mas também de decidir se o grupo definirá as suas próprias regras”.

Em seus estudos sobre Dinâmica dos Grupos, Cartwright e Zander (1967) apresentam os elementos necessários para um grupo ser reconhecido como tal:

a) definem a si mesmos como membros; b) são definidas pelas outras pessoas como membros; c) identificam-se com as outras; d) envolvem-se em interação freqüente; e) participam de um sistema de papéis interdependentes; f) compartilham normas comuns; g) buscam metas comuns, interdependentes; h) sentem-se que sua filiação ao grupo é compensadora; i) possuem a percepção coletiva de unidade e j) unem-se em todo confronto com outros grupos e indivíduos.

Lewin (1988), por outro lado, concebe a estrutura do grupo como “um campo dinâmico, como um sistema em equilíbrio estacionário, um estado de equilíbrio entre forças equivalentes em intensidade e opostas em direção”. As pessoas levam seu universo pessoal ao grupo, composto pela sua característica de personalidade, vivências pessoais e experiência profissional. Lewin afirma que o resultado de um grupo representa um todo totalmente diferente do que a soma de suas partes.

Ao encontrarem-se numa situação grupal, os indivíduos reagirão diferentemente em função deste *background*, e é sobre estas características, focadas num processo de interação, que as ações e reações individuais influirão e serão influenciadas pelo grupo. Em função disto, sabe-se que indivíduos com uma estrutura de personalidade comprometida apresentam sérias dificuldades de se inserirem num grupo.

A cooperação, quando é assegurada, integra os objetivos individuais aos coletivos. Os administradores industriais devem organizar essa cooperação, pois os operários apenas cooperam quando aceitam os objetivos da administração.

As experiências em Hawthorne levaram a conclusões que colocavam em cheque as formulações da Abordagem Clássica e da Administração Científica, pois derrubavam a preponderância dos fatores fisiológicos sobre os psicológicos. Essas conclusões podem ser resumidas da seguinte forma: é a capacidade social do trabalhador que estabelece o seu nível de competência e de eficiência e não sua capacidade de executar corretamente os movimentos dentro de um tempo pré-determinado; o comportamento do indivíduo se apóia no comportamento do grupo. O grupo estabelece métodos para manter o respeito pelas suas atitudes. Quem produzisse em ritmo muito rápido era tratado com sarcasmo e apelidos, como forma de desaprovação do grupo. Esses grupos constituem a estrutura humana da empresa; e relações humanas são as atitudes e ações desenvolvidas pelas interações entre pessoas e grupos.

Após os cinco anos de experiências em Hawthorne, Mayo passa a adotar os seguintes pontos de vista: o trabalho é uma atividade tipicamente grupal; o operário reage como membro de um grupo e não como indivíduo isolado; a organização eficiente é incapaz de elevar a produtividade se as necessidades psicológicas não forem descobertas, localizadas e satisfeitas; as relações humanas e a cooperação constituem a chave para evitar o conflito social. Essas idéias irão influenciar, sobremaneira, as escolas seguintes da Administração: Escola Comportamental ou behaviorista e Escola do Desenvolvimento Organizacional, entre outras.

Portanto, há uma crescente necessidade em relação a que os executivos pensem em novas estratégias administrativas, mudança de cultura organizacional, renovação de

equipes de trabalho, pessoas mais motivadas, atualizadas constantemente, inovadoras, e, que não mais se prendam a paradigmas arcaicos, antigas convenções que no passado garantiram o sucesso, mas não garantem o sucesso no futuro. A importância que a função gerencial possui dentro das organizações empresariais tem levado um grande número de autores a dedicarem grande dose de atenção a esta questão. Os estudiosos entendem que gerentes treinados e em processo de desenvolvimento devem ser considerados como recurso indispensável à sobrevivência das organizações. “A diferença entre organizações competidoras localiza-se, principalmente, não em seus estoques de recursos materiais, nem mesmo em suas habilidades técnicas, mas sim na habilidade de seu pessoal em utilizar tecnologias e recursos, e assim tornar essas organizações mais eficazes” (LEOCÁDIO, 1982, p.324-325).

Respostas às mudanças ambientais; a necessidade de responder com rapidez a mudança nas condições de mercado, ameaças competitivas e ameaças dos clientes, constituem outro crescente desafio para as organizações. Aspectos sociais nas organizações; nova organização e gestão de negócios: a atual tendência do mercado de trabalho é reduzir o número de trabalhadores centrais e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente, sendo desligada sem custos quando a conjuntura fica adversa.

Cria-se desta maneira, na organização, condições à Terceirização e, embora esta medida seja adotada como uma estratégia eficaz de mudança organizacional, é criticada por uma fatia de administradores tradicionalistas e sindicalistas, referenciando-se a ela como destruidora da cultura organizacional e de preterição aos direitos trabalhistas conquistados.

As organizações tradicionais encontram-se em fase de profundas mutações. Não existem regras e receitas prontas para os gestores adotarem. Da mesma forma, a

existência de mudança exigiu um reposicionamento dos profissionais de administração ao novo paradigma pós-industrial. Segundo Drucker (1992), “com um significado muito parecido com o ‘conceito da corporação’, a ‘teoria do negócio’ resume as ‘premissas sobre as quais a empresa foi construída e está sendo administrada’”. A visão convencional é a de que essas premissas, especialmente em grandes corporações, fossilizam-se, e a administração torna-se então ‘burocrática, lenta ou arrogante’”. Evidencia-se o fator ‘mudança planejada’ como altamente significativo no processo de desenvolvimento. Para Drucker (1992), “o trabalhador depende do superior para lhe dar orientações e, acima de tudo, para definir qual é a ‘partitura’ da organização inteira, ou seja, quais são os padrões e valores, o desempenho e os resultados”.

O desenvolvimento organizacional neste porém, deve começar pelo escopo: as diretrizes, normas e procedimentos deverão ter uma mola propulsora, para que os subordinados se orientem nas suas atividades. Deste modo, quanto mais bem preparado for o corpo gerencial de uma organização, melhores os resultados obtidos. Os empresários mais realistas e os administradores de recursos humanos experientes sabem que o processo de preparação, amadurecimento e desenvolvimento gerencial são relativamente longos e árduos.

Nenhuma escola forma gerentes. Segundo Tachizawa (2000), “a organização é um sistema concebido, estruturado e acionado para atingir determinados objetivos, que variam”. Para sobreviver, é necessário que as organizações criem novas práticas de gestão de acordo com as novas tendências da atualidade e com a sua realidade. Por essas razões, a necessidade de desenvolver os Recursos Humanos disponíveis nas organizações torna-se imperativo, está nas mãos das pessoas a aceitação da mudança organizacional, do novo modelo de administrar. Logo, a preocupação com este campo de estudo é também relevante neste contexto.

O capítulo subsequente estudará mais especificamente a evolução da área de Recursos Humanos, como foi seu desenvolvimento e suas implicações no desempenho organizacional.

2.2 EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Inicialmente, vale destacar a utilização da terminologia Desenvolvimento de Recursos Humanos, pois, ao conferir-se a bibliografia da área, encontra-se o emprego deste termo somente a partir do final da década de 70. Anteriormente, os autores referiam-se a Recursos Humanos como Administração de Pessoal, Relações Industriais ou simplesmente a Treinamento e Desenvolvimento.

Primeiramente, verifica-se que etimologicamente a palavra “desenvolvimento” vem do verbo *desenvolver*, que significa *crescer, dilatar, “tirar o invólucro”*. Esta constatação demonstra que se trata de um ato que expõe alguma coisa que deveria existir anteriormente, não tendo, portanto, a conotação de criar algo do nada ou criar “milagrosamente” aquilo que não existia.

Para Bergamini (1980), “desenvolver tem como principal objetivo promover, junto às pessoas, recursos que lhes permitam ser mais aquilo para o que se sentem potencialmente propensas, fazendo-as crescer, tornando-as maiores e mais fortes na sua individualidade”. Porém, Leocádio (1982) caracteriza o desenvolvimento de recursos humanos como sendo, “atividade das administrativas que têm por objetivo proporcionar ao indivíduo conhecimentos, habilidades e condições necessárias para seu progresso e sua realização profissional”.

Observa-se, portanto, que desenvolver recursos humanos não significa uma ação periódica de aprimoramento do desempenho no exercício de uma certa função, mas sim um processo que ao mesmo tempo seja individual, grupal e organizacional de permanente autocrítica e atualização do potencial de criatividade e de realização humana.

Torna-se fundamental identificar-se alguns desses conceitos para melhor caracterizar essa estratégia. Para que se tenha uma melhor compreensão, apresenta-se um breve histórico sobre a trajetória de Recursos Humanos.

Conforme Marras (2002), ‘tudo começou com a necessidade de ‘contabilizar’ os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto. Tal qual se faz hoje. Nesse campo pouco ou nada mudou’. Ao referir-se a Recursos Humanos, os profissionais reportam-se imediatamente aos itens acima citados nomeando folhas de pagamento, absenteísmo, etc., como sendo esse o papel fundamental de Recursos Humanos dentro da organização.

A estas atividades, destina-se ao cadafalso o famoso Departamento Pessoal, o qual muitas empresas já vêm terceirizando, através de empresas especializadas ou vêm passando as atividades rotineiras aos gestores das áreas, sendo esta uma Terceirização na área de Recursos Humanos para as empresas que vêm em Recursos Humanos o desempenho destas atividades como principais.

Para Marras (2002, p.24),

a função de pessoal passa a identificar-se, nos Estados Unidos, como ‘*personnel manager*’ (gerente de pessoal); na Itália, ‘*dirigente del personale*’; no Brasil, adotou-se a tradução do inglês, ‘gerente de pessoal’. O ‘chefe de pessoal’ do início do século XIX tinha em comum, tanto na Itália quanto nos Estados Unidos e no Brasil, as mesmas características que o definiram por muitos anos; um sujeito inflexível, seguidor das leis e de uma frieza incalculável quando da necessidade de uma demissão.

Dessa forma, o funcionário, ao ser enviado ou chamado para o Departamento Pessoal, (tal profissional rotulado como 'bruxo'), só iria ao departamento para receber uma punição.

Diante das mudanças acima descritas, aliadas no Brasil às mudanças no cenário político e das reformas estruturais que se avizinham, é importante registrar o novo papel de Recursos Humanos e as trilhas a percorrer:

Desenvolvimento da habilidade política no trato das relações humanas com vistas à obtenção dos resultados desejados: dentre as reformas estruturais anunciadas pelo Governo e esperadas pela sociedade, a Reforma Trabalhista sinaliza fortes mudanças, começando inclusive pela discussão ampla, não só entre seus principais atores como pela sociedade. Note-se que o sindicalismo, nos últimos anos, direcionou suas forças para políticas públicas e decisões do Governo. Na verdade, além dos pleitos imediatos (higiênicos), chamam para si a adoção de novas normas e novos valores da sociedade.

Conhecer profundamente a empresa para poder alinhar as políticas de RH às estratégias da empresa: a área de RH passa a ter uma participação na estratégia da empresa tornando-se uma área especializada, munida de tecnologia para auxiliar os gestores a maximizar o potencial de seu pessoal.

Busca do comprometimento da força de trabalho com os objetivos organizacionais: os objetivos e necessidades individuais das pessoas estão sendo fortemente realçados e valorizados, e as empresas procuram desenvolver os meios para oferecer oportunidades de realização pessoal dos funcionários tentando, desta forma, aumentar o comprometimento com os resultados empresariais.

Gestão por competências: para remunerar o desempenho dos funcionários, mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Liderança do processo de ação social da empresa para a sociedade e incentivo ao voluntariado dos seus empregados: gerando valor agregado à imagem da empresa, refletindo na atitude favorável que a sociedade certamente terá para com a organização.

O desenvolvimento tecnológico da atualidade, fator irreversível, tem lançado no ambiente empresarial uma gama enorme de desafios e, segundo Drucker (2002), “essas tendências não devem se reverter tão cedo. Na verdade, provavelmente vão se acelerar. E estão ocorrendo por alguns bons motivos”. Na busca de transformar esses desafios em oportunidades, as organizações têm-se visto impelidas por um processo de mudança, não somente no tocante ao seu produto final, como também na busca de novas diretrizes em suas políticas financeira e mercadológica.

O ato de mudar, no sentido de atualizar-se, transformar-se cada vez mais, tornou-se uma condição inquestionável para as empresas que almejam o sucesso e a perpetuação através dos tempos. “Talvez mais rápido do que em qualquer outro país, foi necessário deixar para trás as práticas simplistas de admitir e demitir pessoas. Já não existe mais o contador que, terminado seu balanço, dedicava o restante do seu tempo às atividades de pessoal” (BERGAMINI, 1980, p.11).

As grandes organizações são as responsáveis pelas primeiras mudanças. Essas, em diversas oportunidades, acabaram por patrocinar estudos e pesquisas na área acadêmica, que fizeram com que houvesse uma valorização de novas posturas de comando, sob forma de se conseguir otimizar os resultados produtivos das organizações. Não que fosse algo em torno da sensibilização patronal da época, mas sempre foram, como ainda são, investimentos interessantes do ponto de vista da imagem da empresa e do seu marketing político.

Conforme confere-se em Marras (2002, p.23)

o movimento das Relações Humanas, na década de 20, trouxe um desafio extremo à função de chefe de pessoal. Como se sabe, esse novo modelo de administração teve como base de mudança a relação entre empregados e empregadores. Enquanto a escola clássica operava à base da força e do autocratismo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos.

A história do perfil profissional de Recursos Humanos e suas respectivas épocas passaram por cinco fases, segundo Marras (2002): Fase Contábil, antes de 1930 - a pioneira da 'gestão de pessoal', também chamada fase pré-histórica; Fase Legal, 1930 a 1950 - registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal; Fase Tecnicista, 1950 a 1965 - foi a que implantou no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e alavancou a função de RH ao *status* orgânico de gerência; Fase Administrativa, 1965 a 1985 - ou sindicalista, criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho; Fase Estratégica - 1985 a atual - foi demarcada operacionalmente pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico central das organizações. Foi somente na década de 50 que apareceu a denominação que ligava essa área à de ciências humanas.

Uma das maiores crises a ser enfrentada pela civilização moderna é a de como capacitar as pessoas para viver e trabalhar nessa sociedade globalizada, de anseios iguais, sociedade esta a qual só concebe existir espaço para os melhores a partir de critérios muito parciais de utilidade. Muito fácil e rapidamente, percebeu-se que modelo nenhum poderia ser utilizado se não fosse modificado, em sua grande parte, para ajustar-se às solicitações advindas dos problemas típicos que deveriam ser enfrentados. Sabe-se que nem os clássicos contadores, assim como nem os históricos chefes de pessoal, não possuem conhecimento especializado algum sobre como trabalhar com pessoas.

As soluções caseiras eram e são ainda resolvidas através de “bom senso”, e a comodidade gera grande demanda de mão-de-obra. Se não der certo, troca-se a pessoa e ponto final, coloca-se outra em seu lugar: pessoas são descartáveis?

Os altos índices de giro de mão-de-obra não significavam sintoma alarmante sob qualquer aspecto; pelo contrário, eram argumentos tranquilizadores, utilizados pela grande maioria dos executivos que dirigiam as organizações. Assim, não havia necessidade de escolher aqueles que entravam.

O Desenvolvimento da Teoria das Organizações: O Homem como Centro de Análise, que apresenta a contestação do modelo mecanicista, em que o homem é considerado parte da máquina, foi facilitado pela Revolução Russa de 1917, aconteceu um pouco em toda parte, porém evidenciou-se mais na administração pública. Nesse ambiente aparece uma nova visão das organizações, conhecida como Escola das Relações Humanas. A Escola das Relações Humanas atingiu seu auge de aceitação entre os anos 50 e início dos anos 60. Bennis argumenta que cada época desenvolveu um tipo de organização apropriada a seu tempo. A burocracia era a forma adequada para os primeiros dois terços do século XX, mas não para o futuro. Para Bennis, em relação aos líderes de uma organização, existem quatro fatores indispensáveis para uma liderança exemplar: Direção e Significado, Comunicação Clara, Confiança, Otimismo e Busca de Resultados.

Os princípios da Escola das Relações Humanas são quase opostos aos da Escola Clássica, a seguir: o homem é fundamentalmente emocional e não um ser econômico-racional, pessoas têm emoções e necessidades sociais que podem explorar melhor o comportamento no trabalho do que os incentivos de caráter pecuniário emocionais; as organizações são cooperativas, sistemas sociais e não mecanicistas, pessoas procuram satisfazer as suas necessidades emocionais;

as organizações são formadas por estruturas informais, regras e normas, por práticas e procedimentos informais: essas regras informais, padrões de comportamento e de comunicação, *status*, normas e amizades são criadas pelas pessoas para satisfazer as suas próprias necessidades emocionais. Porém, o que realmente anima, é que a administração de Recursos Humanos está passando por grandes mudanças e por importantes inovações, de modo especial neste terceiro milênio onde, com a crescente globalização dos negócios e com a tão acirrada concorrência mundial, as palavras de ordem para todas as empresas passaram a ser, inexoravelmente, produtividade, qualidade, Terceirização, eficiência e competitividade. Dentro deste novo contexto, as pessoas *deixam de ser o problema* das organizações e passam a ser a *solução de seus problemas*. As pessoas deixam de ser o desafio para se tornarem a vantagem, o diferencial para que as organizações possam ser realmente competitivas. As pessoas deixam de ser o recurso organizacional mais importante, para se tornarem o parceiro principal do negócio.

Em 1960, as pessoas passaram a ser consideradas o recurso fundamental para o sucesso organizacional, aliás, os únicos recursos vivos e inteligentes que as organizações possuem para enfrentar e ultrapassar os desafios que aparecerão pela frente. Assim, surgiu o conceito de Administração de Recursos Humanos, porém ainda sofrendo da velha miopia de enxergar as pessoas apenas como recursos produtivos ou simplesmente agentes passivos, cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir das necessidades unilaterais das organizações. Segundo Chiavenato (1997, p.168), os principais objetivos da Área de Recursos Humanos são

- 1) criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;
- 2) criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas e alcance dos objetivos individuais;
- 3) alcançar *eficiência e eficácia* através das pessoas.

Os objetivos acima citados geram polêmica no meio organizacional, pois são objetivos que os executivos das diversas áreas da empresa devem perseguir para seu quadro de colaboradores. Além do mais, RH é uma responsabilidade de linha (de cada chefia), uma função de *staff*. E, conclui Chiavenato (1997 p.160) sobre a realidade da área de RH, alegando que pode ser vista como um sistema

na realidade, a área de RH pode ser visualizada como um sistema, cujo processo envolve cinco subsistemas interdependentes: o de provisão, o de aplicação, o de manutenção, o de desenvolvimento e o de monitoração de recursos humanos. As políticas de recursos humanos geralmente estão assentadas em como cuidar de cada um desses subsistemas. Porém, em função de seus objetivos e da sua permeabilidade dentro das diversas áreas da organização, as dificuldades com que a área de Recursos Humanos se defronta são enormes.

A função de Recursos Humanos precisa ser redefinida. Em lugar das tarefas desenvolvidas pelos profissionais dessa área — recrutamento, formação, compensação e demissões —, opta-se por uma organização diferente, com base nos resultados dessas práticas, como o cumprimento dos objetivos planejados ser mais eficiente, melhorar o empenho dos empregados e criar a capacidade de mudar.

No ambiente corporativo, para atuar na área de Recursos Humanos exige-se do profissional, além de toda uma gama de requisitos, algumas características a mais, tais como: persistência, amor, sinergia, empatia, conhecimento, inteligência e sabedoria.

Reafirma-se que trabalhar com pessoas não é tarefa fácil, para qualquer pessoa, isto inclui os dirigentes prepararem-se para assumir a gestão de pessoas, além das atribuições inerentes ao cargo.

Não causa estranheza, portanto, se ouvir que os profissionais da área de Recursos Humanos estão passando por turbulências e vivendo num ambiente de transformação constante, isto porque a alta administração busca, desde então, engajar e alinhar as pessoas ao planejamento estratégico, descentralizando o poder e permitindo

que todos participem da formulação das metas, transformando esses recursos humanos no diferencial competitivo.

Constantemente, muitos profissionais estão vivendo as incertezas do ambiente de mudanças. Muitos acham que não serão capazes de acompanhar essa tendência de transformação. Atualmente, no trabalho ou ao participar de eventos, esses profissionais são instigados a superar-se constantemente, mostrar-se *expert* em relacionamentos harmoniosos e em mediação de conflitos.

Não há lugar para vaidades pessoais neste modelo administrativo, há sim, muito compartilhamento, vista que a vaidade é a grande responsável pela queda e decadência de profissionais de elevada performance. Sugere-se portanto que se cultive a simplicidade no comportamento e determinação nos objetivos, não permitindo-se que essa pressão tome conta do profissional e o leve à depressão. Haja vista que o comportamento depressivo invade o ambiente organizacional e contamina as pessoas ao redor. Dessa maneira, tudo fica triste, sem motivação na equipe e, não muito raro, a depressão transforma-se num mal coletivo.

O primeiro passo para mudar isto é a liderança reconhecer, perceber o clima organizacional depressivo e focar os aspectos positivos, mudando ou estabelecendo novas crenças. Sugere-se, portanto, colocar de lado as limitações e atuar com base num conjunto mais elevado de recursos. Nessa cultura, os líderes são as pessoas que vêem as possibilidades, que podem ver coisas boas em meio a tantas ruins.

Uma das características do profissional de RH atualmente é que, quando trabalha, deve alinhar o RH às estratégias da organização, juntando teoria e prática. E são poucas as empresas que conseguem gerenciar esse binômio com sucesso. Se tiver que encarar um processo de mudança, encara-se e suporta-se, consciente de que mudar a organização significa conscientizar as pessoas dessa transição.

José Wilson, ex-profissional da área de Recursos Humanos da Abril Editora SA, uma das empresas pesquisadas neste estudo, em entrevista à jornalista Ana Paula Ruiz, no *site* da CATHO em janeiro de 2004, comenta que

hoje o mercado busca pessoas que saibam lidar com mudanças. É uma competência que todos buscam no perfil de candidatos entrevistados. Além disso, também procuramos pessoas com qualidade na gestão de pessoas, principal competência, na minha opinião, foco nos resultados, capacidade de inovar, visão geral de negócio, conhecimentos do mercado e dos clientes e atitude positiva no trabalho. Eu, por exemplo, tenho 22 anos de experiência na área de RH, mas não considero esse o diferencial no meu perfil. Creio que o que tenho como maior diferencial é esta facilidade de lidar com mudanças.

Ao ser questionado com a pergunta, Como encarar as mudanças com sucesso?

Ainda na mesma entrevista com Ana Paula Ruiz; o executivo responde: “Na verdade, não existe uma receita pronta, mas sim alguns pontos importantes a serem considerados neste momento”.

A empresa passou por várias reestruturações e José Wilson estava presente em algumas delas, e comenta

como é de conhecimento público, o mercado de mídia não vive uma de suas melhores fases. A vantagem da Abril foi ter saído na frente e se adiantado em sua reestruturação. Inevitavelmente, o mercado passará por mudanças e reestruturações, e nós não precisaremos fazê-las porque nos adiantamos. Era fazer ou morrer, na época. Houve uma revisão geral de processos e antevemos o que aconteceria em nosso segmento, atendendo a demanda do mercado. Perdemos pessoas boas no meio do caminho, mas não tivemos outra saída. Algumas pessoas viam como uma controvérsia o fato da empresa estar cortando pessoas e dando continuidade ao programa de *trainee*.

Concorda que sua visão generalista foi um grande fator de sucesso na profissão e a facilidade de aceitar mudanças fez o seu diferencial, quando interrogado sobre: Qual o segredo do seu sucesso? José Wilson acredita que as oportunidades que teve fizeram com que desenvolvesse um olhar generalista sobre o mercado. Comenta que a área de Organização e Sistemas contribuiu muito para que tivesse um olhar para o todo. Minha passagem para RH também me ajudou neste sentido”. Ele acredita que sucesso tem a

ver com sorte - a sorte de estar no lugar certo e no momento certo. Mas, se não tiver competência, a sorte por si só não faz diferença. ‘Na minha carreira, tive sorte das oportunidades aparecerem na hora certa. E eu estava sempre disposto a encará-las!’ Ao resumir toda a sua trajetória profissional numa mensagem diz,

minha trajetória de vida sempre transcorreu bem porque corri atrás. O profissional deve 'sacar' os diversos momentos de sua carreira e o que tem que ser em cada um deles. Portanto, corra atrás dos seus objetivos! E não esqueça que vale a pena também entender o código das organizações. Todas têm o seu, com seus valores e sua maneira de se comunicar, e é importante estar alinhado a isso. Caso contrário você terá dificuldade para atingir o sucesso e se manter feliz.

Concorda-se com o pensamento de Wilson em relação ao profissionalismo e à questão dos profissionais buscarem mais conhecimentos, atualizarem-se constantemente, e em específico à área de recursos humanos, para que se possam garantir resultados, faz-se necessário que esta área atue de maneira proativa e empreendedora, antecipando-se às mudanças e às tendências de mercado, mas com uma visão fortemente voltada para as necessidades do negócio.

O profissional de recursos humanos deve assumir atividades relacionadas ao planejamento estratégico da organização, e, não ficar com visão míope e retrógrada sobre os mais variados assuntos administrativos. Para Boog (2002, p.151)

...as atividades de planejamento estratégico de RH têm assumido cada vez mais, uma posição de destaque em relação aos desafios do negócio e à estratégia das organizações, pois a forma com que as empresas direcionarão seus recursos humanos será sempre o fator diferenciador em termos dos resultados obtidos.

A dificuldade de demonstrar resultados na área de recursos humanos está intimamente relacionada à objetividade e à asserção definidas com base na estratégia de RH escolhida para ser aplicada à organização, ou seja, quanto mais o foco de atividades e programas estiverem direcionados de maneira correta para a performance do negócio,

mais claras serão as formas de mensuração e de identificação dos resultados. Sugere

Boog (2002, p.152):

o grande desafio será preparar profissionais de RH para fazer parte das estratégias da organização, assumindo um papel estratégico e de vanguarda em relação aos interesses das empresas, adicionando valor à organização por meio de ações integradas que possam atender às expectativas dos seus recursos humanos e do mercado de trabalho, mas, sem perder a visão de competitividade do negócio, e construindo competências que possam suportar, otimizar e canalizar esforços para a superação de novos desafios organizacionais.

Os profissionais de Recursos Humanos precisam reformular a sua perspectiva de “aquilo que faço” para “aquilo que entrego”.

Focando-se nos resultados, a responsabilidade pela área de RH passa a ser partilhada entre os gestores das áreas e os profissionais de RH. Se os profissionais de RH não assumirem este novo papel, serão eliminados dos organogramas das empresas, ou verão as suas funções desempenhadas por um computador, ou ainda terão suas funções entregues à outras entidades - terceirização- (*outsourcing*). Esta afirmação poderá ser uma dentre outros motivos, causadora das resistências encontradas nos profissionais de RH em relação à Terceirização nos serviços da área.

Pode-se estar errado, mas, supõe-se que, com medo de perderem seus empregos, ou de terem que sair da sua zona de conforto e assumir o novo papel de RH, os profissionais sentem-se ameaçados com a Terceirização, ao invés de se lançarem a novos desafios e participarem das estratégias organizacionais. Hoje, já é freqüente dizer que RH é parceiro de negócios.

Mas, para Ulrich (2001), esse termo é restritamente definido, significando que eles colaboram com os diretores-gerais na execução da estratégia. É preciso uma definição mais ampla, em que parceiro de negócios seja equivalente a parceiro estratégico, especialista administrativo, campeão dos empregados e agente de mudança.

Sendo os Recursos Humanos cada vez mais fundamentais para a competitividade, quer os gestores de linha, quer os profissionais de RH devem tornar-se *experts* na gestão das pessoas. As duas funções devem formar uma parceria, em que cada uma contribua com competências únicas para a tarefa conjunta e em que o resultado da combinação dessas competências seja superior à soma das partes. Os gestores de linha devem considerar-se e agir como diretores de RH, pelo que as fronteiras entre as funções de linha e de *staff* se dissipam.

Para que isto seja uma realidade, os grupos de *staff*, como os de RH, devem focar-se no valor que criam e os gestores de linha devem exigir resultados dos profissionais de RH. Dessa maneira, ambos ganharão. Diante dessa questão é que se sugere, na atual administração, a descentralização dessa área optando-se por apenas um profissional que atue como suporte, como fornecedor, parceiro a quem os executivos possam se reportar quando surgirem dúvidas e dificuldades na administração das pessoas. Porém, os recursos humanos não podem ser vistos como somente da área de RH, mas alocados nos diversos setores da organização e sob a autoridade das chefias. Assim, cada chefe ou gerente é o responsável direto por seus subordinados. Hoje, as organizações bem-sucedidas não mais administram recursos humanos, nem mais as pessoas mas, acima de tudo, administram com as pessoas.

É a chamada administração participativa, onde as pessoas com suas inteligência, criatividade e habilidades mentais, passam a fazer as diferenças dentro do processo altamente competitivo pelo qual passam as empresas. As pessoas deixam de ser tratadas como custo para serem reconhecidas como o maior ativo para as empresas. Nesta concepção, as pessoas passam a ser as responsáveis pela produtividade, pela qualidade e pela eficiência na fabricação dos produtos ou serviços.

...em toda e qualquer organização é preciso entender, em linguagem simples, que o empresário quer e precisa obter lucros

para sustentar seus investimentos e que, para isso, ele deverá sempre buscar as melhores alternativas. ...sendo assim, os agentes de mudança devem adquirir maiores competências e habilidades para perceber que não lhes faltam oportunidades de mudar esse cenário e sim estratégias melhores e inovadoras que assegurem atingir grandes resultados

(SILVA, 1999, p 6-7).

Portanto, ao profissional da área de Recursos Humanos compete desenvolver e elaborar suas atividades de maneira eficaz, demonstrar de forma transparente, segura e determinada o que alcançará com seu trabalho, derrubar obstáculos, conquistar parcerias internas bem como externas, dar apoio às atividades e interagir com as chefias integrando dessa maneira as pessoas. De modo geral, as organizações parecem estar dispostas a responder aos desafios que lhes são propostos pelo ambiente em mudança. O profissional de Recursos Humanos se constitui, nessa circunstância, um importantíssimo elo entre as necessidades das pessoas e os objetivos almejados pela sua organização. Percebe-se essa abertura pelo crescente interesse em compreender melhor onde reside o fator das diferenças individuais de comportamento daqueles que compõem o efetivo dos quadros de pessoal.

A função de Recursos Humanos tem passado por profundas alterações. De uma atuação meramente burocrática e disciplinadora, como é caracterizada desde o começo do século, essa área caminha rapidamente para posições de direção, falando em igualdade de condições com outras áreas funcionais, participando na formulação estratégica da empresa e balanceando as diferentes forças sociais emergentes.

Não há como fugir dessa trajetória, nem a empresa nem o profissional de RH podem escapar, sob o risco de se tornarem obsoletos. Percebe-se, portanto que a função de Recursos Humanos nos moldes em que se conheceu nos anos 80 pode estar enterrada, mas um novo tipo está a emergir.

São nove os desafios que o profissional de RH terá de enfrentar, segundo Dave Ulrich (2003), Professor de Gestão da Universidade de Michigan. Segundo a revista

Business Week é um dos melhores professores de Direção de Recursos Humanos do mundo. É assessor de diversas multinacionais e tem escrito vários best-sellers de Direção de Recursos Humanos:

1 - Enfoque em coisas susceptíveis de serem entregues mais do que serem feitas: Os profissionais de RH fazem, por exemplo: contratação de pessoal, formação, compensação, benefícios, reconhecimento, etc. A visão que se tem para os RH no futuro é que é necessário um novo paradigma, menos focado no que os RH fazem e mais centrado no que estes entregam. O foco, contudo, deve ser nas coisas entregues e não nas coisas feitas.

2 - Em busca dos motivos na teoria: A teoria explica o motivo pelo qual as coisas acontecem da forma como acontecem. De um modo mais pragmático, a teoria dos RH serve a dois propósitos imediatos. Em primeiro lugar, põe termo aos inadequados *benchmarking*, ou estudos das melhores práticas, através da inclusão de uma lógica de “se... então” na prática dos mesmos. Em segundo lugar, a teoria cria expectativas. Permite aos RH tornarem-se numa profissão com um conjunto de padrões do que é esperado em termos de desempenho do seu trabalho. A teoria leva ao respeito, porque existe um conjunto de padrões articulados e alcançados. Os RH precisam disso.

3 - A amplitude dos RH ultrapassa as suas próprias fronteiras: A comunidade dos RH necessita de expansão.

No futuro, os RH não serão limitados às pessoas dentro das funções de RH, mas também alargados a outros profissionais, como os gestores de linha, outros gestores de pessoal e de associações estratégicas com vendedores exteriores. A comunidade de RH deve criar mecanismos de Governo, através dos quais o trabalho seja realizado por indivíduos dentro e fora da função formal de RH, dedicados a resultados comuns e atuando em conformidade com outros profissionais.

Ulrich constatou que hoje, em antigas comunidades de RH, as tarefas são efetuadas por gestores de linha para ensinarem os seus programas para executivos. O departamento financeiro e o departamento de recursos humanos juntaram-se para oferecer serviços às unidades negociais e associados estratégicos; numerosas empresas recorreram ao *outsourcing* para os trabalhos administrativos, rotineiros e transações de RH. O último desafio dos RH, enquanto comunidade em vez de função, consiste em articular quando cada membro da comunidade adiciona valor ao cliente externo.

4 - O domínio de ferramentas ainda por definir: A função de RH evoluiu durante os últimos 40 anos, e cada década inclui um novo conjunto de ferramentas: relações laborais e recrutamento (anos 40); formação (anos 50); questões regulamentares, compensação, benefícios, avaliação (anos 60 e 70); cuidados de saúde, contenção de custos, *design* organizacional, trabalho em equipe e comunicação (anos 80) e fusões, aquisições, *downsizing*, diversidade (anos 90). Não tardarão a chegar novos instrumentos para os RH. Esses instrumentos centrar-se-ão em áreas como aprender a gerir questões de RH em competição global, definir instrumentos para esculpir e mudar uma cultura empresarial, adaptação dos RH a uma auto-estrada de informação em mutação constante, definir as competências do líder do futuro, não do passado, e compreender como gerar e generalizar os conhecimentos.

Na próxima década os profissionais de RH poderão ser tão explícitos acerca da mudança cultural como hoje o são, por exemplo, em relação aos requisitos de um programa de formação bem sucedido.

5 - Descobrir o seu verdadeiro cliente na cadeia de valor: De modo geral, o trabalho dos RH processava-se dentro das fronteiras da empresa. À medida que essas fronteiras se tornam mais permeáveis, têm de começar a atravessá-las. Por exemplo, os programas tradicionais de recrutamento, formação e compensação cada vez mais passarão a incluir

o envolvimento e o foco nos fornecedores e nos clientes da cadeia de valor da empresa. Hoje, 50% dos inscritos na Universidade Motorola são fornecedores e clientes da empresa. No futuro, o trabalho dos RH focar-se-á na cadeia de valor e os fornecedores e clientes participarão na concepção e entrega das práticas de RH. Essas cadeias de RH poderão começar suavemente. Por exemplo, a McDonalds, a Coca-Cola e a Disney estão partilhando informação sobre as práticas de RH.

6 - Medir o impacto da função: Se os RH são importantes, têm de ser medidos. Por exemplo, a relação custo/benefício do recrutamento baseado na competência tem de responder à questões como:

- De que forma é que as práticas de RH afetam o valor de mercado da empresa?
- Qual o impacto das práticas de RH no capital intelectual da empresa?
- De que forma é que os investimentos nas práticas dos RH podem ser diretamente ligados a variáveis financeiras?
- Qual o impacto econômico de usar práticas de RH para criar uma atitude mental partilhada, transações mais eficientes ou empregados mais empenhados?
- Qual o impacto econômico de não investir em práticas de RH?

O esforço de responder a estas questões ligará os investimentos nas práticas de RH aos resultados do negócio.

7 - Carreiras em forma de mosaico: Uma carreira na área dos RH não será um percurso linear, mas um mosaico de experiências. Modelos de carreiras lineares falam acerca de etapas para os profissionais de RH; modelos de carreiras de mosaicos assentam sobre diversas experiências no interior e no exterior da função, em campo e em cargos dentro da empresa, enquanto generalistas e enquanto especialistas, em trabalhar com estratégias e operações. As carreiras em forma de mosaico focam-se mais naquilo que o profissional de RH sabe e é capaz de fazer do que nos cargos ocupados.

Elas são mais da responsabilidade do indivíduo do que da empresa. E expandem-se quando os empregados assumem riscos e tentam coisas novas. As carreiras em forma de mosaico preparam os profissionais de RH mais para serem parceiros de negócio do que para serem técnicos funcionais.

8 - As novas competências: Realizaram-se numerosos estudos acerca das competências dos RH. À medida que esses estudos convergem, surgem quatro grupos de competências comuns:

- conhecimento do negócio: os profissionais de RH têm que conhecer o negócio, o que inclui o domínio da área financeira, estratégica, de marketing e de operações;
- atualização dos conhecimentos técnicos: eles devem conhecer as teorias das mais recentes ferramentas de RH;
- mudança e processo: necessitam de um modelo de mudança e da capacidade de o adaptar a uma situação específica;
- credibilidade: devem tornar-se pessoalmente credíveis através da precisão do seu trabalho e da intimidade dos seus relacionamentos.

9 - Investir num recurso escasso: o capital intelectual: O capital intelectual representa as crenças coletivas, os conhecimentos e o empenho dos colaboradores dentro de uma empresa. Pode ser um capital para investir ou um passivo para depreciar. Investir em capital intelectual significa assegurar que os empregados contratados com 100 unidades de competência aumentam essa base anualmente, de forma que passados 10 anos o capital seja igual a 200 e que essas 200 unidades sejam significativamente diferente das 100 originais. A depreciação do capital intelectual ocorre quando as firmas esgotam, criam tensão ou desmoralizam os seus colaboradores.

Hoje, o *downsizing* e a competição global fizeram com que os empregados se sintam mais como bens depreciáveis do que apreciáveis. Nas empresas de amanhã, o

capital intelectual deverá tornar-se um investimento ininterrupto. E os RH deverão ter um papel central em adquirir, cuidar e investir no capital intelectual. Estes nove desafios não são inultrapassáveis.

O vocabulário deste século incluirá palavras como entregáveis, comunidade de RH, cadeia de valor de RH, proposição de valor dos RH, governo dos RH, mudança de cultura, RH global, transferência de conhecimentos, carreiras em forma de mosaico, capital intelectual e criação de valor. Quando elas passarem a ser algo mais do que idéias e ideais, a nova geração de RH terá surgido. Espera-se que ela possa ser julgada mais pelo seu futuro do que pelo seu passado.

Relativo à integração de atividades em Recursos Humanos com atividades de outras áreas e comprometida com as estratégias da empresa, refere-se às relações de dependência entre elas para garantirem-se resultados globais e à forma como também devem estar alinhadas estrategicamente com as tendências de mercado e com os objetivos e metas da empresa, garantindo-se o desenvolvimento organizacional. Porém, as organizações ainda fazem muitas confusões com as funções de RH.

Wayne Brockbank, diretor do Programa de RH da Universidade de Michigan, em entrevista dada à Revista Valor - RH ganha definições mais claras sobre seu próprio papel nas empresas - datada em 10 de julho de 2002

muitas empresas falham ao distinguir o RH como processo de transações (o Departamento Pessoal) do RH criador das habilidades-chave dos indivíduos e da organização. Também erram ao separar o RH - centro de custos - daquele que cria e facilita a cultura da empresa para direcionar o crescimento e lucratividade. Esses equívocos dos executivos de linha e, em muitos casos, dos departamentos de RH, ao não fazer claramente essas distinções, acabam por limitar as habilidades do RH de melhorar o desempenho e a competitividade da companhia.

Em várias partes do mundo há diferenças entre o tratamento de RH em organizações de alta performance e de baixa performance. As organizações de alta performance no mundo todo estão procurando alavancar o lado humano dos negócios

para ter uma maior vantagem competitiva. O êxito da atuação da gerência de recursos humanos depende, em grande parte, da ampliação do enfoque de percepção do papel de RH nas organizações. Independente do porte e do meio ambiente em que a empresa se situe, há uma certeza: a turbulência.

Para Boog (1991),

a área de RH tem que se preparar para esse novo enfoque, no mínimo as chefias; encarar a turbulência como normalidade. Nos novos tempos só há uma certeza: as mudanças. Há a necessidade de um adequado balanceamento de decisões estratégicas, administrativas, operacionais; decisões operacionais sem estarem dentro de uma estratégia podem levar a situações desastrosas; nenhum sistema bom funciona com dados ruins ou inexistentes, portanto, há a necessidade de dados. Alto grau de envolvimento e participação. E, a necessidade de ajuda externa.

Em regra geral, quando estamos num sistema torna-se muito difícil não se ter uma visão viciada. A assistência externa, quando bem direcionada para as atividades da empresa, constitui elemento importante para a definição e implantação com êxito de um sistema de planejamento estratégico, bem como sugerir melhores e diferentes opções de estratégias administrativas. Dentro desse contexto, depara-se com a Terceirização, que conta com profissionais qualificados. Há quem diga que até melhor qualificados perante os efetivos, altamente motivados e/ou pressionados pela concorrência no mercado da Terceirização. Quanto às contratações de terceiros, os critérios devem ser muito rigorosos: nem sempre o que for bom para uma empresa deverá ser bom para a outra.

A liderança para o sucesso encontra-se no núcleo de suas estratégias empresariais. O dirigente deseja que seus executivos concentrem-se dia e noite naquilo que faz um grande líder - e como podem tornar-se os melhores líderes possíveis.

Para que seus esforços dêem certo e se obtenha sucesso, o ponto-chave é a empresa terceirizada manter-se centrada na forma pela qual trabalha com seus clientes.

Acredita-se que assumir a organização do cliente, pressionar para ter suas opiniões respeitadas ou queixar-se do modo como o gerente dirige/conduz reduz a

eficácia da empresa terceirizada. Ficar concentrada em suas próprias ações, expressar-se que está ciente de tudo o que está vivenciando com o cliente e de como, estão trabalhando aumenta a sua eficácia.

Os valores e crenças das pessoas exercem forte impacto sobre o conhecimento organizacional. Os empresários, através das mudanças cada vez mais aceleradas, deverão rever seus valores e crenças, seus conceitos, principalmente no que diz respeito às estratégias empresariais, sendo uma delas terceirizar atividades que não fazem parte da sua atividade principal.

Para que a gestão de Recursos Humanos venha a estar, de fato, focada em resultados para a empresa, é condição essencial que seus profissionais reflitam e ajam a respeito daquilo que poderíamos entender como resultado interno. Partindo-se da observação e análise do funcionamento das organizações pode-se entender os diferentes tipos de negócios. A empresa deve ser vista como um conjunto de partes em constante interação formando, desta maneira, um todo orientado para os mesmos fins, criando uma relação de interdependência com o ambiente externo.

Semler (1988), na contracapa de seu livro, “Virando a Própria Mesa” cita que,

A empresa tradicional caminha fatalmente para a obsolescência, e a solução para o problema passa necessariamente pela busca de um modelo nacional e autêntico de administração. As mudanças terão impacto sobre as empresas, que deverão ficar atentas às transações internacionais e às alianças temporárias, enfatizar a velocidade e reavaliar o modelo empresarial usado.

Semler sofreu várias críticas quando dessa sua intervenção, porque foi tida como uma fórmula de quebra de paradigmas, acreditava-se no modelo “.. sempre foi assim...”, Até que foi percebida a grande mudança, passando-se o pensar do “sempre foi assim” para o “assim não dá mais!”.

Terceirizar serviços, hoje, se traduz em focar seu negócio visando-se a menor possibilidade de erros na sua atividade fim. É possível prestar serviços sem erros e de

forma bastante simples. Quem se preparar hoje para ser um prestador de serviços eficiente estará ganhando terreno e credibilidade, palavra esta que está muito em depreciação em se tratando do assunto

Terceirização, devido aos prestadores de serviços que não honraram a parceria com a qualidade desejada, prejudicando dessa forma o conceito de Terceirização vigente. Hoje, mesmo os empregos convencionais, com carteira assinada e tudo o mais, são também contingenciais, eventuais. O que quer dizer que não há mais a mínima possibilidade de sentir-se estável em uma colocação. Considera-se que o emprego, nos moldes tradicionais, passou a ser parte do problema e não parte da solução para as empresas que querem competir nacional e internacionalmente.

Como os empregos convencionais inibem a flexibilidade e uma pronta resposta às ameaças e oportunidades de um mercado rapidamente mutante, muitas organizações estão transferindo até mesmo suas tarefas mais importantes a trabalhadores sob contrato e temporários ou a vendedores externos. Dessa maneira, quando as condições mudam fora da organização, não há nenhum guardião de território dentro dela, cujo meio de vida dependa de não mudar a maneira como as coisas são feitas. Muitas pessoas estão sem entender o que está se passando com suas carreiras. Não entendem porque, quando tudo parecia caminhar em uma direção, de repente vêm-se obrigadas a mudar, a refazer seus planos, ora, tão cômodos.

Faz-se necessário conhecer e refletir sobre as grandes mudanças que percorrem hoje o mundo do trabalho. Os precavidos se preparam e se antecipam buscando seu futuro na educação e no conhecimento, enquanto que, os que se encontram na zona de conforto, ficam esperando para ver o que irá acontecer e aonde todo esse processo vai parar.

Frente a esse cenário, faz-se bom lembrar que somente uma das gigantes multinacionais, a IBM, cortou mais de 150 mil funcionários no período de 1987 a 1995.

E mesmo em uma fase pós-reengenharia, as empresas continuam diminuindo de tamanho, enxugando e terceirizando suas áreas, departamentos inteiros e funções obsoletas simplesmente acabaram-se nas empresas.

Exige-se cada vez mais a capacitação para o trabalho. O profissional procurado, hoje, deve ser polivalente, conhecedor de outras atividades mesmo que não seja de sua área, mas que possam contribuir, agregando valor ao seu desempenho, para o seu desenvolvimento futuro tanto na organização quanto individualmente, isto é, fazer-se conhecedor em atividades paralelas à sua, agregando valor ao negócio.

Nota-se que a Terceirização está se tornando vital para a sobrevivência das organizações, pois a empresa pode se voltar para seu *core business*, seu negócio central, deixando para a empresa terceirizada fazer o que lhe compete. A elevação da demanda por terceirizações tem sido tema central de muitas reportagens na imprensa especializada em economia, nos últimos anos. Por um lado, as organizações estão enxutas e, por outro, aumentam seus problemas frente ao mercado e à concorrência.

Obviamente, está aberto o caminho para empresas terceirizadas poderem ajudar as empresas sem que isso represente mais um ônus trabalhista e novo perigo de inchaço nos quadros funcionais. A área de Recursos Humanos está descobrindo caminhos diferentes, mais importantes do que se limitar a administrar ou reduzir custos, que é administrar valor. Ou melhor, agregar valor à organização.

Hoje, muito mais do que lucro, para o acionista é fundamental o valor econômico agregado, aquilo que de fato se coloca à sua disposição, na forma de dividendos que, além de remunerar adequadamente seu capital, também sinaliza claramente que a empresa vai continuar competitiva no futuro, merecedora de confiança e dos recursos daquele acionista. Isto se dará também ao fato dessa área reter e fortalecer a atração da inteligência e do conhecimento, essenciais à organização. Buscar o que existe de mais

moderno, mais avançado e, principalmente, mais adequado às necessidades de cada empresa. Na realidade, a preocupação limita-se aos custos e carece de visão de futuro e valor. A função de Recursos Humanos precisa, mais do que nunca, apoiar a empresa em seu esforço constante de permanecer competente, à medida que o mercado muda e torna-se dinâmico. O funcionário não pode mais ser aquele que diz amém para tudo. A área de RH, ao longo dos últimos 20 anos, vem recebendo uma dose de atenção por parte das organizações por perceberem que, em um cenário altamente dinâmico como o atual, investir nas pessoas passa a ser primordial para a sua sobrevivência.

A competitividade empresarial vem-se tornando cada vez mais acirrada e este fato gerou nova concepção de organização competitiva, onde tecnologia e recursos humanos qualificados andam juntos, à procura contínua de inovações, qualidade dos produtos e produtividade. Nesse cenário, as empresas se vêem impelidas a assumirem parcela cada vez maior na formação e desenvolvimento de seus colaboradores, a fim de poderem acompanhar passo a passo e combater as interferências a que estão sujeitas.

Assim sendo, os investimentos com pessoas tornam-se cada vez maiores, e é nesta hora que a opção de terceirizar serviços e RH deve ser acionada para que os subsídios necessários ao enfrentamento das incertezas, impostas pelo ambiente no qual as organizações estão inseridas, sejam cada vez mais fortalecidos.

Ao contratar empresas terceirizadas, especializadas nas necessidades da organização, a empresa poderá direcionar sua energia para a sua competência maior, para a sua atividade-fim, deixando ao terceiro as atividades-meio, ainda com a vantagem de, em épocas de menor faturamento, esse serviço ser dispensado, não causando ônus algum para a empresa contratante.

O novo papel de RH, enfim, é estimular as pessoas a pedirem *feedback* e serem verdadeiras ao dá-lo, criarem condições para que possam desempenhar seu trabalho,

apoiarem todos os gerentes para que digam no que precisam melhorar, o que precisam fazer melhor. Além do que, esses são os melhores instrumentos para motivar os funcionários. Quando a crise abate as empresas, os dirigentes ficam com medo, sensação de medo de conversar com as pessoas, pois isto significa, fazê-las participar do processo da empresa. Nesses momentos deve-se investir em treinamento, o qual deve ser um compromisso mútuo entre direção e empregado. O empregado não pode mais, neste novo quadro, esperar somente que a empresa faça a sua parte, ele próprio também deve buscar seu melhoramento contínuo.

Jack Welch, Executivo, Presidente Mundial da General Eletric, declara

um gerente deve fazer seus funcionários se sentirem fortes, poderosos, dispostos a assumir riscos. A formação e a educação de líderes que saibam exercer a função ‘Recursos Humanos’ em sua plenitude, exige que esse profissional tenha habilidade de fazer comunicação aberta e transparente em todos os níveis a partir de seu próprio exemplo e assumir o papel de agente de mudanças.
(WELCK; 2002, p.46)

Conforme Drucker (1999, p.50), ‘O crescimento econômico (nos países desenvolvidos) não poderá mais ser proveniente do aumento de trabalhadores ou demandas. Ele só será viável a partir de um aumento sensível e contínuo da produtividade do conhecimento’. Isto significa um trabalho contínuo e sistemático voltado para a produtividade do conhecimento e dos trabalhadores do conhecimento. O conhecimento é diferente de todos os outros tipos de recursos. Torna-se rapidamente obsoleto e, assim, o que é avançado hoje pode ser a ignorância de amanhã.

Segundo Peter Senge (*apud*, SEAGAL & HORNE, 1998, p. XXV),

O conhecimento só tem sentido quando inculcido nas pessoas. O conhecimento é gerado somente por pessoas. Além disso, quando contido em livros nas estantes, ele não exerce impacto direto sobre as famílias, as empresas, ou sociedades. Ele só tem sentido quando as pessoas fazem algo com ele. Portanto, se o conhecimento e a aprendizagem estão se tornando a principal fonte de vantagem competitiva, a maneira de ver as pessoas, da era industrial, terá que mudar. No futuro, a compreensão da diversidade do funcionamento humano desempenhará um papel central para o sucesso e sustentabilidade tanto das organizações quanto das sociedades.

A produtividade do conhecimento, e dos trabalhadores do conhecimento, não será o único fator competitivo na economia mundial. Mas é provável que se torne o fator decisivo, pelo menos para a maioria dos setores econômicos dos países desenvolvidos.

O exercício da liderança tende a migrar do aspecto físico, de ter subordinados, para o campo da influência intelectual, pensar e agir como empresários. Percebe-se nesta questão a necessidade crescente de que cada gerente assuma a sua porção de Recursos Humanos, além de suas atribuições, mas que tenha um suporte a lhe ajudar na resolução de questões às quais precisará ter um reforço, não se sentindo sozinho nesse novo processo. Esse suporte refere-se ao RH da empresa, com novo enfoque administrativo.

A atividade de Recursos Humanos vem crescendo, mas ainda não atingiu um patamar adequado no ambiente empresarial. Há necessidade de um desenvolvimento gerencial mais específico, voltado para o tripé - cliente, funcionário, resultados -, como já citado anteriormente e não com a subjetividade que a própria palavra exterioriza.

Concorda-se com Max Gehringer, consultor de empresas, quando nas suas falas discute que as demais áreas das organizações têm dificuldades em assumir a sua porção de Recursos Humanos.

Há empresas em que realmente percebe-se que os gerentes são absolutamente obedientes às regras superiores, não discutem, não questionam, simplesmente obedecem. Esses líderes tendem a desaparecer aos poucos. Cada vez mais esses espaços estão sendo ocupados por líderes mais democráticos, que ouvem sugestões, ponderam, incentivam o grupo a pensar por conta própria, tentam obter um consenso. Significa que a liderança deixou de ser baseada na força para ser alicerçada no respeito. Em uma empresa, tanto é obrigação de um bom gerente saber escolher seus subordinados quanto

é obrigação de um subordinado perceber quando está diante de um megalomaníaco que pode destruir sua carreira.

Estudos mais recentes sobre liderança admitem que não existe um melhor estilo de liderança, ela é contingencial. E que, dependendo do líder, dos seguidores e da situação, existirá a maneira mais adequada de exercer influência sobre as pessoas. Assim, o que funciona em um determinado momento, com um determinado grupo, pode não funcionar em outro momento ou com outro grupo. Descobrir o que funciona requer, portanto, habilidade e competência.

Tem-se hoje uma visão de liderança organizacional não como simplesmente qualidade inata ou questão de estilo, mas sim como de habilidade e competência que podem ser aprendidas e desenvolvidas; logo, trabalhar na administração de pessoas, passando a função de RH para cada gerente, está muito próximo de tornar-se realidade, e apenas questão de aprendizado e tempo. Tal aprendizado e desenvolvimento acontecem através da busca do conhecimento da natureza humana, de fatores motivacionais, de expectativas individuais e de formas de comunicação e, por último, do conhecimento da vida organizacional e dos fatores ambientais externos que afetam a organização.

Motta (1986), salienta que “a liderança é essencialmente o resultado de habilidade humanas aprendidas por pessoas comuns e, portanto, perfeitamente tratáveis como na dimensão básica da formação gerencial”. Motta entende que a essência da liderança não está em obter poder, mas em colocar poder em outras pessoas, capacitando-as a exercerem todo o seu potencial, dando-lhes confiança para perseguir um fim comum estimulando-lhes a iniciativa. Em relação a esta exigência, deve existir uma preocupação de RH em capacitar os gerentes com a questão do treinamento e desenvolvimento profissional dos membros de sua equipe, a fim de que possam

melhorar o resultado de seus trabalhos mediante o aprimoramento de seus conhecimentos, de suas atitudes e de suas habilidades.

Juntamente com a preocupação a respeito do treinamento e do desenvolvimento profissional da equipe de trabalho, o gerente possui várias outras funções administrativas importantes que devem sempre ser observadas. É nesta hora que o RH, suporte da área poderá ser-lhe de muita presteza.

Para Gates, (*apud* TACHIZAWA *et al*, 2000, p.216), “o gestor, no contexto empresarial do futuro deverá atentar para os novos requisitos de gestão, que serão exigidos no desempenho de *atividades do conhecimento*, nas *operações empresariais* e no *comércio*”. Os ambientes ainda são muito burocráticos, os dirigentes e gerentes burocratas ao extremo, precisam ser mais abertos, mudar a cultura da empresa e perceber quando está na hora de fazê-lo.

O fator primordial nas empresas é desenvolver as pessoas para que se tornem fatores competitivos. O modelo burocrático das empresas perdeu a sua dinâmica competitiva, multiplicar cargos não é dar grandeza sobre a reforma das empresas. O estudo das estruturas formais das organizações de Max Weber corresponde a tipos ideais, não levando em conta o aspecto empírico do estudo da burocracia.

Já em 1948, Selznick (*apud* TACHIZAWA *et al*, 2000, p.71), “embora que seja possível descrever e estruturar organizações de forma racional, tais esforços ignoram aspectos não racionais do comportamento organizacional”. Desta forma, defende Selznick, é que as organizações integram indivíduos, cujos objetivos e aspirações podem não coincidir necessariamente com os objetivos formais de organização.

Gouldner estudou os efeitos da introdução de um sistema burocrático em uma empresa que havia tido um estilo de gestão familiar, formal e indulgente, que vai gerar

através de regras burocráticas um comportamento de resistências, por parte dos trabalhadores e uma organização informal, com conseqüências na eficiência da empresa. Downs analisa o comportamento dos burocratas, “os burocratas procuram prosseguir determinados objetivos, por outro lado, têm um conjunto de objetivos; promoção, rendimento, prestígio, segurança, conveniência, lealdade, orgulho no trabalho e desejo de servir”. Descreve cinco tipos diferentes de burocratas: trepadores, conservadores, advogados, zelotes e homens de Estado, cada um prosseguindo determinados objetivos. Sendo quais forem, todo burocrata é motivado pelo seu próprio interesse. A autora Mary Parker Follet, profetizou antes do tempo. Ao escrever nos anos 20, antecipou conclusões baseadas nas pesquisas de Mayo em Hawthorne, ao insistir que as organizações deviam ser estruturadas de forma que o gestor pudesse exercer o poder com e não sobre seus subordinados. Anunciava, desta maneira, a gestão participativa, estratégia adotada por empresas modernas. Para muitos estudiosos da teoria organizacional, Chester Barnard, autor do livro *The functions of the executive*, escrito em 1938, é considerado um autor da Teoria das Relações Humanas, embora se pareça uma continuação do estudo de Fayol sobre as funções do *management*. A exploração dos aspectos caricatos da burocracia deve-se a Parkinson (1957) e Peter (1969). O primeiro enuncia várias teses, sendo a mais conhecida a *lei do trabalho*, ou *lei de Parkinson*: quanto mais tempo se tem para fazer um trabalho, mais tempo se levará para fazê-lo. Desta lei, derivam dois princípios: lei da multiplicação dos subordinados - um chefe de serviço deseja sempre aumentar o número de seus subordinados, desde que não sejam seus rivais -, e a lei da multiplicação do trabalho: um chefe de serviço sempre arranja trabalho para outros funcionários. O tão comentado *Princípio de Peters* pode ser enunciado em uma hierarquia burocrática, todo o funcionário tende a subir até chegar ao

seu grau de incompetência, pelo fato de que todo o cargo tende a ser ocupado por um funcionário incompetente.

A introdução de idéias de objetivos estratégicos e foco no negócio vêm ao encontro nas questões que se aborda. Longe de ser um modelo de gestão único, burocrático, a questão da gestão de pessoas está focada no desenvolvimento de pessoas, o que muito contribui para adotar-se como um modelo de gestão.

Os desafios e as questões do novo estilo de administrar já estão em vigor no mundo, em cada país desenvolvido e na maior parte dos emergentes. A empresa que trabalhar nesse novo contexto hoje, se preparar para os novos desafios, será a líder e dominará o amanhã, haja vista a preocupação com sua maior missão - trabalhar nas suas competências originais: a verdadeira missão pela qual a organização foi iniciada, sua real atividade fim.

A área de Recursos Humanos deve ter, como objetivos: dar suporte às situações das mais variadas que possam surgir na relação com pessoas, atuar como medida preventiva, centrar o foco da empresa e o real papel dos gerentes, que muitas vezes ficam sem condições de sozinhos resolverem, visualizarem estratégias ou quais medidas tomar.

Ocasionalmente, as contratações das terceirizações se dão nas horas emergenciais, medida esta muitas vezes tardia. Para que se atinja seus objetivos, um processo de Terceirização depende não só de uma bagagem de conhecimento técnico, mas de um olhar isento de preconceitos diante da complexidade humana e organizacional. Auxiliar no atingimento dos objetivos, trocar experiências e obter os melhores resultados. Necessitam de orientação de profissionais com capacidade e com pensamentos diferentes porque muitas vezes, o vício de trabalhar as mesmas questões, com as mesmas reflexões de um mesmo grupo de pessoas, acaba "puxando o grupo para

trás” e as questões acabam se resolvendo sempre da mesma maneira. Os dirigentes chegam a sentirem-se incompetentes, mesmo sem o serem.

Este sentimento acaba afetando todos os níveis hierárquicos, “cogando -os”, não permitindo que estes encontrem as melhores alternativas de resultados eficientes, deteriorando muitas vezes sua imagem perante a organização e resultando em baixa auto-estima.

As organizações devem ser capazes de prever mudanças, adaptar-se e realizar transformações de uma forma rápida e contínua para se manterem na liderança. Um dos objetivos da Terceirização é exatamente trabalhar esse aspecto, ajudar os administradores a impulsionar suas empresas a realizar suas mudanças rapidamente e com dinamismo, sem que percam o foco da sua atividade principal.

Conforme Kant (*apud* GUERREIRO, *et al*, 1981, p.81),

Uma pessoa não está sujeita a nenhuma outra lei senão àquela que (isoladamente, ou pelo menos em conjunto com outras pessoas) estabelece para si própria. A pessoa é que é responsável pelos seus limites, integração e normas pré-estabelecidas por si mesma; uma pessoa pode encontrar-se num sistema, sem necessariamente sentir-se parte integrante desse. Poderá se sentir um agente disfarçado de destruição de superestruturas, como de subestruturas.

As tentativas de integração da pessoa e da organização estão baseadas numa compreensão errada da natureza da pessoa. Em síntese, uma pessoa não é uma parte funcional constitutiva de um sistema, como tradicionalmente se supõe que seja. As organizações formais não constituem o cenário apropriado para a desalienação e para a auto-atualização do indivíduo.

A missão fundamental dos especialistas em Teoria das Organizações consiste em definir o escopo das organizações na existência humana em geral. A síndrome comportamentalista foi uma disposição socialmente condicionada que afetou a vida das pessoas, quando estas confundiam as regras e normas de operação peculiares a sistemas

sociais episódicos com regras e normas de sua conduta. Tornou-se uma característica básica das sociedades industriais contemporâneas.

Uma sociedade em que o puro cálculo das conseqüências substituía o senso comum do ser humano, o único ser que pode ser considerado como bom. E esse homem bom, nunca é totalmente socializado; ele é considerado um ator sob tensão, cedendo ou resistindo aos estímulos sociais, com base em seu senso ético.

Presencia-se, nas rotinas de trabalho, que prevalecem ainda culturas organizacionais onde profissionais que ocupam cargos na alta gestão de empresas, não raro, utilizam-se do poder que lhes é imputado. Poder este transitório e arbitrário, designado por ordem superior, para fazer valer políticas de gestão que mais vão ao encontro de seus interesses e vaidades pessoais do que propriamente de encontro às necessidades das organizações.

Esse perfil de pessoa que desenvolve sua trajetória profissional baseada no constante afago do ego age irresponsavelmente, não só manchando a imagem da empresa onde atua, como também, impondo uma postura que não representa necessariamente o pensamento de consenso do time de profissionais daquela organização.

Não se concebe mais decisões emanadas por uma minoria de gerentes truculentos que, amparados nos cargos que ocupam, travestidos em falsos líderes e revestidos de expressões de alto impacto perante o público - alvo, não expressam o real valor institucional, nem tampouco perfilam a verdade sobre os talentos profissionais das organizações que comandam. Esse tipo de gestor ignora e se acomoda, amparado no poder que o cargo e a estabilidade financeira lhes imputam, distanciando-se cada vez mais do novo modelo de gestão organizacional, aquele que prestigia o ser humano como indivíduo talentoso, detentor do conhecimento. Pessoas são hoje o maior diferencial estratégico competitivo que uma empresa pode ter, e não mais o produto o diferencial.

São as pessoas que geram conhecimento, inovam com produtos e serviços, no enfrentamento dos mercados acirrados globais.

Atualmente, a visão de negócios não somente prospecta o lucro mas, acima de tudo, mesmo que ainda timidamente, vislumbra ter competência, produto do conhecimento, somado à habilidade técnica e à postura comportamental.

Essas são competências geradas pela diversidade de todos os talentos humanos, e não somente por um minoritário e fechado grupo pertencente à alta gestão. Deve-se enxergar pessoas com o respeito devido que o ser humano requer, como talentoso e limitado simultaneamente, que comete fracassos e obtém sucessos.

No artigo – Comportamento nas Organizações – a Pedagoga, pós-graduada em Marketing e em MBA para Executivos em Administração Global, Maria Carlota Boabaid de Carvalho (2003), comenta

Como seres humanos, temos que defender a liberdade de expressão, sem medo de errar e temer a exposição, de ser criticado pelos outros. Não podemos mais ter medo de ousar. Acreditamos que ao longo do exercício de pensar, adquirimos eficiência no raciocínio, apuramos nossas emoções e desmistificamos os demônios que nos impedem de ser inteligentes, pró-ativos e de exercermos nossa competência. Quando somos regidos pelo terror do desemprego, ameaças do patrão, medo de pensar nos sentimos acuados, emburrecidos e inferiorizados diante do desafio de atuarmos como profissionais valorizados, com a auto-estima elevada.

Processos de transformação implicam em sentimentos de perda, medo, correr riscos, dar a cara para bater, expor-se ao ridículo, errar publicamente. Muitas pessoas não saberiam recompor-se dignamente e reerguer-se para tentar novamente, perante tais adversidades. Mas, tem-se que iniciar esse exercício nas organizações, preferencialmente sem utilizar-se de hierarquias e, sim, nivelando-se na horizontal. Acredita-se que aí está o conhecimento, aprofundamento e engrandecimento do que é realmente o capital humano. O novo modelo de gestão empresarial agrega pessoas com perfis ansiosos e ousados, pois têm a noção exata da necessidade de entender e conhecer

o que se passa ao redor. Não se satisfazem com o pouco que lhes cerca, muito menos com o que simplesmente lhes é “despejado”.

Permanecem tendo a capacidade de se indignar e não de se resignar. Nas organizações, sejam empresas que visem lucro ou não, sentimentos afetuosos entre as pessoas acima dos interesses meramente baseados em resultados, devem ser prestigiados. Não mais se deseja obter somente resultados em cifras financeiras, mas, resultados do prazer, do afeto, do reconhecimento pessoal e intelectual. É desse processo de competência que surge a inovação. É o algo novo que o mundo anseia. Ambientes de trabalho devem refletir a extensão dos bons sentimentos, da reflexão ética, do respeito aos valores individuais, das relações afetuosas.

A ciência moderna vê a natureza como partículas de matéria em movimento, e representa os valores como provenientes da natureza.

O sentimento de transitoriedade das coisas, permanente e sem propósito, é uma consequência de interiorização acrítica, pelo indivíduo, da auto-representação da sociedade moderna. Define-se na busca da felicidade pessoal, entendida como uma busca de satisfação de uma interminável sucessão de desejos.

Ferreira (1988), conceitua que “comportamento é a maneira de se comportar; procedimento, conduta. Conjunto de atitudes e reações do indivíduo em face do meio social”. O transparecer desta citação faz causar uma sensação de que o indivíduo tem que repressar-se em si mesmo, controlar-se o tempo todo e reagir conforme permissão do meio, nada além. Fortalece a impressão de que se precisa suportar sempre tudo! Enfatiza ainda para que as ordens sejam obedecidas, procedendo-se de maneiras a que não se contrarie nada e ninguém.

Faz-se neste momento uma alusão às comportas de água: o ser humano deveria reter toda e qualquer manifestação de sentimentos, nada poderá vazar e nem extravasar.

Tudo deverá ser contido em si, suportado. Também, passa o sentimento de homem – açude, construção destinada a represar águas.

O comportamento é uma manifestação do maneirismo e é inserido pelo critério da arena. Sua recompensa está no próprio reconhecimento como adequado, correto, justo. Seu sujeito é uma criatura fluída, pronta para desempenhar papéis convenientes pela própria identificação com tais maneiras, sem atitude crítica.

Hobbes (*apud* GUERREIRO, 1981, p.66), compreendeu que não podia aceitar o operacionalismo sem reduzir o homem a uma espécie mecanomórfica de entidade. Compara a liberdade à necessidade, “a liberdade é a ausência de tudo que constitua impedimento à ação”.

Conforme Hobbes, as questões dos comportamentos dos indivíduos nas organizações não poderiam passar despercebidas, pois é evidente ao deparar-se com absurdos praticados com as pessoas nas organizações; por exemplo, a falta de tato no diálogo, nas atitudes, nos comandos, etc., tirando o foco da gerência para a resolução de conflitos, quando não, a própria gerência é a geradora dos mesmos, reforçando-se dessa maneira o pensamento de que nem todas as pessoas estão preparadas para lidar com pessoas.

Nos novos tempos, está evidenciado que a preparação dos executivos, generalistas ou especialistas, é fundamental em todas as direções e níveis por onde o novo padrão de gestão se processa. Portanto, é condição básica que o novo gestor de negócios precisa estar preparado para o desafio de harmonizar esta nova proposta administrativa com o gerenciamento das pessoas. A complexidade dessa tarefa provém da grande diversidade de comportamentos individuais, sendo que a coordenação e harmonização de todas as partes que formam a unidade empresarial, sob um clima de reciprocidade mútua e complementar, consigam convergir para o objetivo final.

A propósito, sobre o papel gerencial no contexto organizacional, depara-se a princípio com a necessidade de identificar quais são suas principais funções.

Assim, preocupado em detalhar tal questão, Onate (1982), destaca que “as tarefas gerenciais podem ser segmentadas em dois grupos. O primeiro compreende as Funções Administrativas e o segundo envolve as Funções Técnicas”. Porém, no contexto presente, ressaltam-se as Funções Administrativas.

O autor refere-se às Funções Administrativas como sendo as tarefas básicas que independem do local em que foram empregadas e são aplicadas a todos os segmentos organizacionais, possuindo caráter universal, ou seja, independem da natureza, porte ou situação geográfica. Assim, todos os integrantes deste nível organizacional farão uso destas funções em determinados momentos.

São elas: Planejamento, Organização, Direção e Controle. Devem ser a meta básica do administrador, visto que, através delas, poderá obter um desempenho ideal de suas atividades. Porém, além da habilidade gerencial em relação a estas quatro funções administrativas, Onate (1982), destaca também algumas características básicas que devem compor com estas, a seguir: Liderança, Conhecimento Específico, Conhecimento Global, Flexibilidade, Imparcialidade, Equilíbrio, Cientificismo, Experiência, Delegação e a Coordenação.

Atualmente a tendência nas organizações está centrada na produtividade e o aumento da produtividade está relacionado à obtenção de melhores resultados econômicos que, por sua vez, estão atrelados à inteligência, sinergia das pessoas e qualidade dos processos mas, principalmente, nas pessoas! Que as decisões competentes à Gestão de Negócios sejam estratificadas em função dos níveis estratégico e operacional, identificáveis nas organizações.

Para Cruz Júnior (2002), as organizações são conceitualizadas como “sistemas de cooperação operados por Recursos Humanos e não como um produto da engenharia mecânica.

A empresa deve ser vista como um conjunto de partes em constante interação, formando desta maneira um todo orientado para os mesmos fins, criando uma relação de interdependência com o ambiente externo”.

Portanto, é dessa maneira que os ambientes externo e interno são fatores que estabelecem limites e desafios, sendo determinantes e significativos para a escala de valores da empresa. Essa visão do todo facilita a compreensão dos conceitos e gestão de negócios. Em todas as circunstâncias, a questão fundamental, ao lidar com a mudança organizacional, está na questão das pessoas que, dependendo do que se pretende implementar e do tipo de Recursos Humanos que a empresa tem a seu dispor, tanto podem fazer que a inovação progrida quanto fracasse.

Os Gilbreths, dando continuidade ao trabalho de Taylor, desenvolveram um número de procedimentos destinados à divisão do trabalho em suas componentes, procuraram a melhor maneira de desempenhar a tarefa, distinguindo movimentos necessários e desnecessários.

Assim, desenvolveram métodos de seleção de funcionários, prática esta adotada pela área de Recursos Humanos nas organizações, que também está passando pelo processo de Terceirização, contando que a função principal da organização não é recrutar pessoas, mas sim trabalhar nas suas competências principais, deixando para especialistas a função que lhes compete.

Já é de prática em empresas mais arrojadas ser o processo de recrutamento e seleção do candidato entregue totalmente à empresas terceirizadas especialistas nestas questões. Deixa-se à empresa terceirizada a tarefa de recrutar e selecionar o melhor

candidato: é obvio que esta deverá estar totalmente comprometida com a empresa contratante, conhecendo o perfil exato de pessoas que devam trabalhar na tal empresa, assim como conhecer seus gerentes e funções para as quais ocorre o recrutamento.

Porém, há empresas cujos executivos rejeitam as mudanças, o novo os assusta e lhes tira da zona de conforto, faz-lhes sentirem-se incomodados, inclusive com medo dessas novas maneiras de administrar. Não conseguem administrar mudanças organizacionais, sequer administrar as mudanças de seu próprio comportamento. Seres humanos são naturalmente avessos às mudanças, e, fazê-los adeptos a mudanças, é um desafio, este desafio é o que se tem a enfrentar. Se fizer parte da natureza humana a resistência às mudanças também fará parte da condição de sobrevivência o saber mudar.

A mudança que hoje se exige não é apenas de comportamento, são mudanças de valores, cultura, convicções, crenças. Desde que o homem esteja preparado e queira, este seria o ideal.

No mundo empresarial essa liberdade de escolha não é possível, as mudanças são impostas e os homens treinados a mudarem de comportamentos, aceitem ou não, até como condição de sobrevivência, como já citado, ele deverá mudar seu comportamento, para o bem da empresa tanto quanto para “o seu próprio bem”. Parte -se da afirmação contida nos artigos 1 e 2 da Declaração Universal dos Direitos Humanos – “Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos (...) sem distinção alguma, nomeadamente de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou outra, origem nacional ou social, de nascimento ou de qualquer outra situação.” Esta é uma conquista extraordinária.

Apesar dessa afirmação fazer parte do conhecimento dos homens, não é levada em consideração em se tratando de “cobrar” por mudanças extremas de comportamento nas organizações. O respeito ao ser humano, suas opiniões, sentimentos,

comportamentos, pouco são levados em consideração quando esse homem quer se manifestar. Exige-se que se adapte à nova realidade, sem explicar-lhe os porquês, igualando-o a um robô, sem sentimentos, emoções, sem manifestação de espécie alguma. É de importância fundamental que a questão comportamental seja compreendida e assimilada, principalmente pelos executivos: trata-se do como lidar com seres humanos. Compreender esse homem, seus comportamentos, atitudes, sentimento, humores, enfim, o que trás consigo na bagagem invisível, no seu currículo oculto, é diferencial para que se tenha uma correta percepção e saiba-se agir conforme suas necessidades.

Para uma melhor compreensão do que vem a ser comportamento, busca-se em Lewin (1988) o seu significado: “comportamento é o produto de um campo de determinantes interdependentes conhecido por *espaço de vida* ou *espaço social*.”

A Administração Científica e a Escola das Relações Humanas conforme Etzioni (1974), é enfatizada na concepção de que a Administração Científica e a Escola das Relações Humanas foram, em muitos sentidos, absolutamente opostas. Contudo, as duas escolas tinham um elemento em comum: nenhuma delas via qualquer contradição fundamental ou dilema insolúvel na relação entre procura de racionalidade da organização e a busca da felicidade humana.

A Administração Científica supunha que a organização mais competente seria, também, a mais satisfatória, pois poderia aumentar, ao máximo, tanto a produtividade quanto o pagamento do trabalhador (homem econômico e crença implícita de que o que é melhor para a organização é melhor para o trabalhador).

A teoria das Relações Humanas julgava que a organização mais satisfatória deveria ser a mais competente. Sugeria que os operários não se dariam bem em organizações frias, formais e “racionais” que satisfizessem apenas suas necessidades.

Conforme se pode observar, as condições ideais de vida do trabalhador no ambiente da organização é de preocupação empresarial, mas enquanto seja melhor para a organização sua produtividade. O trabalhador pensa que é para o seu bem essas mudanças e o empresário tem a certeza que é para o “seu” bem. O jogo do ‘faz de conta’ é notório, muito evidente nessa situação. Assiste-se a dinâmicas revolucionárias da tecnologia, e vê-se o mercado tão assustadoramente dinâmico, e aí se dá conta: ou muda-se ou torna-se obsoleto. Se tornado obsoleto, é excluído do mercado. O que é manifesto, é a necessidade de mudança de comportamento para adequação à nova filosofia empresarial de qualidade, mercado e tecnologia, independente de para quem será bom ou não. Os comportamentos humanos são responsáveis pelo melhor e pior da sociedade. Os comportamentos são educados ou melhorados pela persuasão, prêmio ou castigo. Acredita-se que cada empregado deva estar suficientemente capacitado e que seja responsável para adequar-se a uma estrutura baseada em mudanças comportamentais, mercadológicas, tecnológicas e das políticas da qualidade.

Confia-se que deverá haver motivos e motivação por parte destes para aceitarem que se faz necessária a mudança de comportamento. Essa motivação deve partir da administração e do verdadeiro líder, para que haja uma consciência de que todos deverão mudar seus comportamentos. Ao motivar-se, geram-se atitudes e, quando essas atitudes-postura diante dos conceitos forem positivas, conseqüentemente gera-se ação. A ação transformada em rotina cria o hábito, modifica o comportamento do grupo e a cultura organizacional.

Conforme Ferreira (1988), a “ação, é o ato ou efeito de atuar; atuação, ato, feito, obra. Manifestação de uma força, energia, de um agente. Capacidade de mover-se, de agir. Movimento, funcionamento. Atitude. Esta capacidade é mais digna quando se deseja fazer referência ao ser humano, ação, movimentação, atitudes”. Em uma

organização, da mesma forma que existe uma hierarquia de objetivos e de cargos, há também uma hierarquia de decisões. Isto se traduz que a maioria das decisões provocará outras, uma vez que, quanto mais ampla for uma decisão tomada, maior tenderá a ser o número de outras decisões que provocará.

Os behavioristas dão grande ênfase à aceitação de normas e ordens pelas pessoas, ao tratar de autoridade. Simon, Smithburg e Thompson (*apud* MOTTA, 1986, p.43), reconhecem que “há pelo menos duas formas de se encarar a autoridade, como um fenômeno psicológico, preferindo adotar a segunda, de acordo com a qual, sob certas circunstâncias, as pessoas aceitem as ordens e as decisões das outras”.

A autoridade é, portanto, a responsável pela flexibilidade na divisão da tarefa de tomada de decisões e na conscientização da necessidade da mudança de comportamento das pessoas. Os behavioristas vêem na organização um sistema de cooperação racional: onde ganha empresa, ganha trabalhador. As estruturas hierárquicas são quebradas. A empresa assume novos valores, que serão novamente mudados ao sabor da dinâmica de mercado - ao sabor das mudanças de comportamento do cliente. As empresas fazem campanhas para incutir em seus trabalhadores as novas convicções. Mas, é ingênuo pensar que frases bonitas serão absorvidas por cérebros já programados empresa com valores, crenças e vícios do passado.

Conforme Goleman (1995), “sabe-se que custa menos aperfeiçoar um funcionário em habilidades intelectuais do que em habilidades emocionais. Quase sempre o profissional deseja e aceita cursos de aperfeiçoamento intelectual. Mas quase 100% o rejeita - conscientemente ou não - mudanças em nível comportamental – emocional”. A rejeição a essa mudança comportamental é decorrente da forma como o homem se vê, como interage consigo mesmo e com os outros. Para ele, a mudança deverá vir do outro, isto é, se o outro muda, mudo eu também... Não se dá conta de que

ele é o próprio agente de mudança. Para este homem reativo às mudanças, tudo que lhe acontece provém de comportamentos alheios aos seus e contrários à sua vontade.

Daniel Goleman, conhecido como “o guru da Inteligência Emocional”, citado pelo jornalista, Vanderlei Abreu de Paulo, no artigo, Inteligência Emocional no desenvolvimento de Líderes, comenta que: “os líderes modernos devem ter características como saber lidar com pessoas motivá-las, encorajá-las e esses são alguns dos aspectos da Inteligência Emocional, que compreende a autoconsciência, a gestão dos relacionamentos, conhecimentos sociais e a própria auto-gestão”.

E continua “a Inteligência Emocional é a forma como você lida com os relacionamentos humanos”, pontua Goleman. Para que esse quadro mude, há que se dar importância ao indivíduo com a finalidade de sentir-se importante e ter sob sua responsabilidade decisões que ele próprio deverá tomar. O indivíduo ganha importância enquanto Valor e Responsabilidade. Como exemplo, aí estão o Direito do Consumidor, a Defesa da Ecologia, as Associações de Pais e Alunos, etc. fazendo com que as decisões partam dos interesses e que os indivíduos assumam as responsabilidades sobre as decisões tomadas no processo decisório.

As pessoas ganham importância, enfim, quando fazem parte do processo, assim como quando são interpeladas sobre assuntos que compete a ela responder.

A sua auto-estima sobe, seu grau de importância fica evidente na importância que lhe é conferida. Suas aspirações deixam de ser meramente de salários e condições de trabalho: “o homem reivindica cada vez mais o direito de construir sua vida em função de suas aspirações pessoais”.

Para Hume e Smith (*apud* GUERREIRO, *et al*, 1981, p.32), “a socialidade substitui a razão ao determinar como deve viver o homem”. O homem tem de pertencer à sociedade que constitui o fundamento de sua conduta moral. Percebe-se que o homem

não tem opção de determinar seu modo de viver, seguir as regras pré-determinadas pela sociedade, pelo sistema é que deveria ser “sua escolha”.

Segundo Tachizawa (2000), “Barnard rejeita a idéia de serem os recursos materiais os únicos a fazerem as pessoas trabalharem, tornando-se necessário introduzir elementos de motivação da índole psicológica”. Barnard também insiste na base não racional, informal, interpessoal da vida das organizações. Leia-se “realização pessoal” onde os chamados benefícios intangíveis ganham mais importância-reconhecimento, crescimento pessoal, realização.

O homem não se vê mais como “cérebro com mãos”, mas sim como pessoa com paixões, frustrações, medos e anseios. Já passamos a virada do século e do milênio e ainda há empresários que não reconhecem, na comunicação, um item essencial para o sucesso do seu empreendimento e nem utilizam-se da força e importância da informação e comunicação como elementos básicos na gestão de seus negócios.

Os paradigmas mudaram mais rápido que a capacidade do homem de assimilar a mudança e mais rápido que a economia de encontrar novos postos de trabalho, isso sem falar das novas relações de trabalho. Estamos rodeados de estatísticas indicando o número de desempregados no mundo. Isso é fato. Deve-se mudar, é o ângulo para enxergar essas mudanças. Toda a revolução produz insegurança pessoal e profissional e encontra aqueles que dizem que “nunca” vão entrar na “nova onda”.

Tofler (1992), um dos grandes analistas das mudanças de nossa época, afirma que “estamos vivendo na Terceira Onda, cujo poder está nas mãos de quem detém o conhecimento e a informação”.

Identificou três tipos de pessoas, de acordo com sua capacidade de gerir os fatos.

Mecânicas: são pessoas que dizem: “eu sou assim e ninguém me muda”: mecânicas porque apresentam comportamento semelhante a um robô. Desconhecem as

mudanças do contexto, repetem um único comportamento, apresentam alta probabilidade de erro, incapacidade de se adaptar.

Reativas: são pessoas que percebem as mudanças, mas, apenas reagem, não interagem com, o ambiente. São que nem animais, que reagem apenas de duas maneiras possíveis a um estímulo. Um cão ou um gato, quando estimulados reagem positiva ou negativa, de forma dócil ou agressiva.

Estas pessoas: captam estímulos do contexto (positivo ou negativo), reagem com um de dois tipos de resposta e as que se adaptam ao meio, mas não o mudam, não interagem, não contribuem.

Pró-ativas: sabem captar o estímulo e processá-lo, e em seguida agir de forma mais adequada. São as pessoas que identificam uma mudança, processam as informações, e interagem de forma a obter os melhores resultados, dando a sua contribuição, mudando o ambiente. Estas pessoas que captam mudanças no ambiente; podem emitir três ou mais tipos de respostas, de acordo com seu objetivo, tem grande capacidade de adaptação e de mudar o ambiente, ou de contribuir com ele.

Ao abordar a questão dos tipos de comportamentos das pessoas, há de relacionar estes comportamentos com os comportamentos encontrados nas organizações. As reações são as mais diferentes que se possam encontrar, pessoas reativas sem saberem exatamente o que é terceirização, já a negam antes mesmo de terem contato com tal estratégia.

Uma análise quanto aos aspectos comportamentais nas terceirizações: em primeiro lugar estão fatores interpessoais e num segundo a perda do controle administrativo. As maiores dos problemas são originadas em equipes internas, sendo difícil esperar uma previsibilidade do comportamento humano dos externos por não se caracterizar numa relação empresa-empregado.

Os principais critérios para seleção de parceiros de produção são excelência e qualificação do parceiro; compatibilidade de filosofia de trabalho; preço; idoneidade; disponibilidade de prestar serviços diversificados e solidez em longo prazo (estabilidade). No processo da Terceirização têm-se dois aspectos importantes que contribuem para sua eficácia da Terceirização, os aspectos externos e os internos.

A Terceirização exige a qualificação da parceria, que se dá através de confiança, justiça, concorrência leal e valorização dos indivíduos, superando-se assim questões de natureza técnica e fazendo a solidariedade entre as partes transcender cláusulas contratuais, associando o sucesso à mudança no estilo de gestão e não à estrutura.

Os principais elementos externos que afetam o comportamento organizacional nos processos de terceirizações são os sindicatos, a cultura da empresa e a sociedade.

Sindicatos: Geralmente os sindicatos se opõem à Terceirização alegando aumento no desemprego e diminuição salarial (ou pela criação de novas empresas, ou por serem novos funcionários de outras empresas, onde há também a possibilidade de sonegação fiscal e de encargos trabalhistas). Mas, os grandes problemas para esta entidade são que na descentralização das atividades, pulveriza-se a representação dos trabalhadores, desconcentrando e os levando à perda de poder e coesão. Não se deve subjugar a força dessa entidade e o transtorno que pode representar no processo de Terceirização (boicotes, greves, queda de produtividade devido ao cooperativismo e sentimento de oposição, etc). A saída é o envolvimento, sensibilização e também um relacionamento articulado e pró-ativo com o Sindicato.

A questão do desemprego não é vista como um problema, justamente por se tratar de uma vantagem da Terceirização, a qual permite a criação de novas empresas ou expansão das existentes com aumento na arrecadação tributária, e o conseqüente aumento no número de empresas, num ciclo virtuoso.

Cultura da empresa: A Cultura Organizacional é formada por um emaranhado de crenças, valores, mitos, heróis, tabus e personagens que interagem entre si e se expressam através do comportamento dos membros de uma organização, tornando-se perceptível a outras pessoas. A palavra Cultura deriva metaforicamente da idéia de cultivo: o processo de preparar e melhorar a terra. Ao falar-se sobre cultura, geralmente refere-se ao padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade. Também se refere a sistema de valores de uma organização compartilhado pelos membros e que se difere de uma para outra. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características chave que a organização valoriza.

Sugere-se que existam sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização.

1. Inovação e assunção de riscos: o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos.
2. Atenção aos detalhes: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. Orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que técnicas e os processos empregados para o alcance deles.
4. Orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. Orientação para a equipe: o grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que de indivíduos.
6. Agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.

7. Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste ao crescimento.

Cada uma dessas características existe dentro de um *continuum* que vai do baixo ao alto grau. Esse conjunto de características torna-se a base dos sentimentos de compreensão compartilhada que os membros têm a respeito da organização, de como as coisas são feitas e a forma como devem se comportar.

Comenta Moscovici (1993), em seu livro, *Renascença Organizacional*, que como a organização é formada por pessoas, a interação entre elas pode ser estudada no conjunto de manifestações que formam a Cultura da Organização. Moscovici acredita que a Cultura se compõe de três dimensões que se interdependem: a material, a psicossocial e a ideológica, tanto na sociedade quanto na organização. São as seguintes:

Dimensão Material: abrange a estrutura da organização, trabalho, seu ambiente físico, recursos materiais e tecnologia.

Dimensão Psicossocial ou Política: envolve a estrutura funcional e de poder através das relações formais e das relações informais.

Dimensão Ideológica: incide na estrutura de normas e valores declarados, conscientes e também subjacentes, inconscientes.

A interação permanente entre as três dimensões é complexa e multifacetada bem como as inter-relações da cultura organizacional com a cultura da sociedade maior da qual faz parte. A cultura organizacional pode ter vários significados e conotações. Concorde-se com sua existência e importância, mas diverge-se quanto à sua definição. Idéias comuns sobre cultura organizacional referem-se a comportamentos regulares observados de interação, linguagem e rituais; à normas que se criam nos grupos de trabalho; a valores dominantes espousados pela organização; à filosofia que orienta a política da organização com relação a seus membros e/ou clientes e fornecedores; “às regras do jogo” para

sobreviver na organização, para tornar-se um membro aceito e o clima ou sentimento é transmitido pelo *layout* físico. Os aspectos citados dizem muito da cultura organizacional, mas a nenhum deles pode-se afirmar que seja a essência da cultura.

Schein (1987) define cultura como “um padrão de pressupostos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna”.

Cultura organizacional refere-se também a nível mais profundo de pressupostos básicos e crenças que são compartilhados pelos membros de uma organização, os quais operam inconscientemente e que definem de forma axiomática a auto-imagem de seu ambiente. A este nível mais profundo opõem-se o de “artefato” e o de “valores declarados”, que são manifestações ou níveis superficiais da cultura.

Morgan (1986), aponta que as organizações podem ser analisadas e compreendidas através de metáforas e de muitas maneiras diferentes.

Conceitua cultura como “um processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos específicos, ações, objetos, pronunciamentos ou situações de forma distinta. Esses padrões de compreensão também provêm uma base para tornar o próprio comportamento sensível e significativo”. Morgan (1986) compactua suas idéias aos pensamentos de Shein e Moscovici ao conceituar como cultura, uma série de padrões, base para um comportamento, padrão de pressupostos inventados, etc. Através desses autores reforça-se a força que tem a cultura organizacional no pensamento e no modo de agir dos profissionais que têm que adotá-la ou, ao contrário, correm o risco de perderem seus empregos.

Criação e manutenção da cultura - A cultura organizacional não surge do nada. Uma vez estabelecida, raramente se desfaz. Uma cultura começa através dos costumes, das tradições: a maneira geral de fazer as coisas em uma organização depende muito do

que foi feito antes e do grau de sucesso então alcançado. Isso nos leva à fonte primária da cultura organizacional: os fundadores da empresa. Tradicionalmente os fundadores de uma empresa são responsáveis pelo principal impacto sobre a cultura inicial dessa organização. Eles têm a visão daquilo que a organização deve ser. Não são limitados por costumes ou ideologias anteriores. O tamanho pequeno que costuma caracterizar as novas empresas também facilita a imposição da visão de seu fundador sobre todos os membros da organização. O processo de criação de uma cultura ocorre de três maneiras: os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles. Eles doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e sentir. O comportamento dos fundadores age como um modelo, encorajando os funcionários a se identificarem com ele e, dessa forma, introjetando seus valores, convicções e premissas. Mantendo a cultura viva. Depois que uma cultura foi estabelecida, existem práticas dentro da organização que visam mantê-la, dando aos funcionários um conjunto de experiências similares. Três forças têm um papel particularmente importante na manutenção da cultura: as práticas da seleção, as ações dos dirigentes e os métodos de socialização. **Seleção.** O objetivo explícito do processo de seleção é identificar e contratar indivíduos que tenham o conhecimento, as habilidades e as capacidades necessárias para o desempenho bem sucedido das atividades dentro da organização. Porém será contratado aquele que parece mais bem ajustado à organização. A seleção é uma via de duas mãos, em que tanto a empresa como os candidatos podem desistir de um "casamento" se ele parecer fadado ao fracasso. Dessa maneira, o processo de seleção sustenta a cultura organizacional, deixando de fora os indivíduos que poderiam desafiar ou atacar os valores essenciais da organização. **Dirigentes.** As ações dos dirigentes também têm um grande impacto sobre a cultura organizacional. Pela sua maneira de se comportar, os altos executivos

estabelecem normas que se espalham pela organização, sobre aspectos como ‘quais riscos devem ser assumidos’, ‘quanta liberdade deve ser concedida aos funcionários’, ‘qual a forma correta de se vestir’, ‘quais ações podem reverter recompensas’ e assim por diante. **Socialização.** Independente da qualidade do processo de recrutamento e seleção, os novos funcionários ainda não estão totalmente doutrinados sobre a cultura organizacional assim que começam. O pior, contudo, é que, por não estarem ainda familiarizados com a cultura, eles podem criar problemas em relação às convicções e costumes vigentes na empresa. A organização precisa, por isso, ajudá-los a se adaptar à nova cultura. Como os empregados aprendem a Cultura: A cultura é transmitida de diversas maneiras, sendo as mais potentes as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem. **Histórias.** As histórias geralmente se referem a eventos ocorridos com fundadores de empresas, quebras de regras, enormes sucessos, reduções de força de trabalho, relocações de funcionários, reações a antigos erros, situações organizacionais. Essas narrativas vinculam o passado com o presente e oferecem explicação e legitimidade às práticas vigentes. Na maioria das vezes, as histórias se desenvolvem espontaneamente, mas algumas organizações procuram realmente administrar esse elemento do aprendizado da cultura. **Rituais.** Os rituais são seqüências repetitivas de atividades que expressem e reforcem os valores fundamentais da organização, quais objetivos são mais importantes, quais pessoas são importantes e quais são dispensáveis. **Símbolos materiais.** Quando as empresas têm poucas divisórias e mantêm a porta aberta, isto significa que a empresa valoriza a abertura, a igualdade, a criatividade e a flexibilidade. Algumas empresas oferecem aos altos executivos carros com motorista e livre acesso aos jatos da companhia para viagens. Esses símbolos materiais sinalizam para os funcionários quem é importante, qual o grau de igualdade almejada pelos dirigentes e os tipos de comportamentos apropriados. **Linguagem.** As organizações,

com o passar do tempo, costumam desenvolver termos próprios para descrever equipamentos, escritórios, pessoas-chave, fornecedores, clientes ou produtos relacionados com o seu negócio. Os novos funcionários inicialmente se perdem no meio de tantas siglas e jargões que, depois de um tempo, se torna parte integrante de sua própria linguagem.

O tema 'Cultura' é vasto e instigador, quanto mais se aprofunda, mais se encoraja a falar. É um tema polêmico e não fácil de abordá-lo em qualquer organização.

A resistência à mudança da cultura por parte dos dirigentes faz com que os profissionais que na empresa trabalham sejam muito cautelosos ao se pronunciarem a respeito.

Neste estudo não se pretende aprofundar mais sobre este tema, pois não faz parte da proposta apresentada, porém, não se poderia desprezá-lo conquanto que integra o tema proposto.

A Sociedade: Na denominada gestão moderna, a Terceirização deve ser encarada não só pelo seu aspecto econômico financeiro para a empresa, mas como uma solução para questões sociais, contribuindo para a distribuição de renda e a questão do desemprego, pois em organizações em declínio, o processo de demissão será desencadeado com ou sem Terceirização.

Para diminuir a resistência à mudança no processo de Terceirização, a melhor estratégia pode estar no comprometimento de todos os funcionários envolvidos, motivando-os através do esclarecimento franco e aberto sobre as vantagens da Terceirização, principalmente no aspecto do comportamento humano.

Como exposto anteriormente, a preocupação com o futuro é parte tanto das organizações como de cada ser humano.

Um dos principais trunfos da Terceirização está no ganho da competitividade empresarial, com alcance da qualidade de vida para todos os envolvidos e no desenvolvimento de parcerias onde todos ganham.

E, citam-se os Aspectos Internos, capazes de afetar de alguma forma o processo de modernização das empresas com a Terceirização, como: resistência interna, desemprego, êxodo, benefícios pecuniários, necessidade de participação, visão global, treinamento, capacitação, bem como a própria previsibilidade.

Resistência interna: consiste na sonegação de informações, omissões, indução ao erro, etc., deve ser prevenida através de discussões prévias, não dando chances aos boatos, com conseqüente diminuição da ansiedade, e, caso haja necessidade de demissões, que sejam noticiadas de uma vez só, para que fique claro que os cortes acabam por ali.

Desemprego: uma alternativa seria utilizar empregados potencialmente dispensáveis como pequenos fornecedores. Assim. O risco do desemprego transforma-se em uma oportunidade de independência. Quando o processo de Terceirização ocorre em conjunto com outras mudanças, o risco também pode ser diminuído através da negociação com os novos fornecedores para absorção do pessoal demitido. Em muitos casos, essa alternativa representa significativos ganhos para os ex-funcionários.

A empresa poderá ainda mesclar essas alternativas associando-se a um programa de demissão voluntária. A melhor forma de minimizar os impactos negativos frente ao processo de Terceirização, é o desenvolvimento de programas de conscientização dos funcionários em todos os níveis hierárquicos da organização, com transparência e planejamento, evitando resistências e o medo do desemprego. A Terceirização não é um fator de desemprego. As organizações tendem a necessitar cada vez mais de funcionários qualificados e especialistas, conforme as suas demandas.

Assim sendo, o desemprego encontra-se atrelado à falta de qualificação profissional, à crescente automação industrial e à evolução da tecnologia da informação. O que se observa hoje como prova disto, é que profissionais altamente qualificados são disputados e bem remunerados pelas organizações, mesmo em plena recessão. **Êxodo:** quando ocorrem planos de desligamento, as organizações procuram “segurar” alguns funcionários detentores de tecnologia. Para estes, isto pode gerar uma frustração ou um sentimento de punição, quando se comparam com bons profissionais que saíram da empresa em virtude de suas competências e o grau de conscientização levou-os a buscar uma melhor qualidade de vida. Desta forma, a Terceirização pode ser vista como uma solução, que utilizaria estes profissionais como novos parceiros, em busca de novos desafios e empreendedorismo. Portanto, deve-se procurar prestigiar certos funcionários detentores de grande *know-how* através de desafios motivacionais, mantendo suas realizações pessoais, pois devido as suas qualificações e capacidades, sempre há o risco de serem absorvidos pela concorrência.

Benefícios Pecuniários: maior remuneração não garante uma maior motivação, mas a perda salarial é um grande fator de improdutividade. A Terceirização pode proporcionar ganho aos novos empreendedores e a seus novos subordinados, ex-funcionários da terceirizante, bem como uma melhor divisão nos lucros aos funcionários remanescentes. Caso os ex-funcionários criem uma cooperativa a serviço da contratante, os ganhos poderão ser ainda maiores, devido às reduções nos encargos sociais desta entidade.

Necessidade de Participação: quanto maior a especialização e a conscientização funcional, maior a necessidade de participação nas tomadas de decisões, o que nem sempre é possível nas grandes organizações.

Constatou-se na maioria das empresas que isto agrava-se com o achatamento de níveis hierárquicos, levando a uma certa centralização do poder a pequenos grupos de influência. Com a Terceirização, a descentralização do poder fica evidenciada, bem como a política de negociação técnica passa a prevalecer entre solicitantes e executantes dos serviços terceirizados.

Visão global: as grandes empresas em suas estruturas departamentalizadas acabam restringindo o universo operacional dos seus funcionários ou gerando um cooperativismo interno e incentivando uma competição indesejada interdepartamentos. Na Terceirização, a relação se dá de forma mais profissional e comprometida com os resultados, eliminando a competição interna, além de contribuir para a retomada de uma visão global dos negócios da organização, uma vez que a terceira se relaciona diretamente a algum núcleo (ou mesmo funcionário) mais estratégico.

Treinamento: quanto mais especializado, mais consciente da importância da capacitação se torna o funcionário, portanto, o treinamento torna-se um grande fator motivacional e gerador de aumento de produtividade, além da melhor capacitação de mão-de-obra para a organização. Porém, quanto maior a organização, mais complexo e custoso se dá o investimento e aproveitamento do treinamento.

Na Terceirização, com a redução seletiva do número de pessoas, o treinamento para os remanescentes ocorre com mais facilidade, bem como para os empregados das terceiras, pois elas também deverão manter seu pessoal qualificado para garantir sua competitividade e cumprimento dos contratos.

Capacitação: às vezes a falta de capacitação e desqualificação dos Recursos Humanos internos faz com que novas tecnologias não sejam incorporadas e soluções inadequadas ocorram, pois os funcionários são mais favoráveis às tecnologias que dominam, ou simplesmente conhecem, colocando em risco a qualidade e o prazo do produto/serviço. Quando se tratam de necessidades de Recursos Humanos com alta qualificação, a Terceirização beneficia em grande escala as organizações.

Previsibilidade: quando os serviços são prestados pelo pessoal interno, sempre existirão influências não programadas de relacionamentos pessoais de coleguismo ou amizades, interesses políticos de poder e/ou status ou mesmo pessoal. Com a Terceirização, cada alteração de prioridade será negociada e paga pelo órgão solicitante, responsabilizando-o pela decisão e permitindo desta forma uma maior disciplina em relação a previsão de prazos, gastos e do próprio comportamento profissional.

Mas, há críticas à Terceirização quanto ao desrespeito aos direitos conquistados pelo trabalhador. Essa crítica é uma das desvantagens e um dos motivos de resistência à Terceirização.

A estratégia de “cortar pessoas” e benefícios, adotada pela maioria das empresas, caminha exatamente na contra-mão da verdadeira, moderna e boa relação que sempre deverá existir entre capital e trabalho, pois cabe a algumas empresas, passarem a enxergar os colaboradores como pessoas e não simplesmente como meros recursos produtivos, recursos descartáveis.

Conforme a literatura vigente, há na Terceirização dos serviços vantagens e desvantagens. A fim de se comprovar esta afirmação, faz-se necessário esclarecer mais detalhadamente sobre esse assunto que permeia o meio empresarial, estratégias que, segundo alguns autores, essa estratégia é irreversível.

No capítulo seguinte discorre-se sobre a Terceirização, estratégia revolucionária, adotada por organizações de cultura mais voltada a resultados transpostos através de sua atividade - fim.

2.3 TERCEIRIZAÇÃO

Conforme Tachizawa (2000), uma mudança fundamental em escala mundial está ocorrendo no meio ambiente e no âmbito interno das organizações empresariais. Essa mudança está provocando a renovação das tecnologias aplicadas à gestão de negócios e sua sobrevivência no segmento econômico. Embora haja críticas sobre o processo de Terceirização de serviços nas organizações, esse processo se tornou irreversível. Muitos profissionais, receosos de sua garantia de emprego, vêem como uma forte ameaça, rejeitando esta nova forma de administrar. Este estudo pretende caracterizar o processo de Terceirização como uma forma de gestão capaz de permitir a previsibilidade e a flexibilidade para a adaptação organizacional, bem como realçar os aspectos humanos e comportamentais envolvidos.

Segundo adágio popular: “Querer ficar com os pés em duas canoas pode não dar certo”. Esse adágio faz lembrar a questão da atividade principal da empresa, focar as atividades – fim e passar para terceiros as atividades - meio. A nova forma de administrar pessoas e empresas é focando no seu objetivo maior, com profissionais cada vez mais especializados em cada área de atuação. Entretanto, terceirizar pode ser um grande fracasso, se não for respaldado por um bom e seguro planejamento.

Obteve-se maiores informações através desse tópico para uma maior competência no conhecimento da parte legal que diz respeito à contratação de terceiros. Assim, verifica-se que a tendência é a renovação do interesse pela Terceirização.

Algumas organizações têm utilizado a Terceirização apenas como forma de redução dos encargos trabalhistas. Por conseguinte, despedem os funcionários de alguns de seus setores, fazendo com que os mesmos criem uma empresa, sendo recontratados sem vínculos trabalhistas.

Supõe-se, desta maneira, que essas organizações não estão dando muita importância aos processos trabalhistas que possam resultar desta medida, deixando espaço para futuras ações, com grandes possibilidades de perdas para a empresa.

Gustavo Cauduro Hermes - Administrador de Empresas e Advogado em seu artigo na Revista da ESPM, Março/Abril de 2001, Excertos de um artigo sobre Terceirização, no qual critica os dirigentes de organizações os quais ainda teimam em contratar pessoas sob a máscara de estarem contratando serviços.

Terceirizar é identificar a(s) atividades(s)-fim de uma organização, aquela(s) inerente(s) ao seu negócio, onde concentra-se especialização interna e o maior poder de agregação de valor - e desenvolvê-la(s) com a máxima eficácia e eficiência, utilizando-se de Recursos Humanos internos, devidamente selecionados e desenvolvidos.

Quando se contrata um prestador de serviços, espera-se deste a realização de atividades e não a cessão de mão-de-obra.

Contratar serviços verdadeiramente é contratar o resultado de um trabalho de pessoas, não importando quem ou quantos façam, mas sim os resultados efetivamente entregues do que se objetivou.

Não é à toa que hoje se fala em 'comprar serviços', no sentido de contratar e pagar um resultado. Trata-se de uma decorrência de mudanças do foco nas pessoas para foco nos resultados.

O mercado de serviços terceirizados está e continuará crescendo.

O vício de contratar pessoas vem do costume de empresas antigas e antes verticalizadas de comandar determinadas atividades hoje terceirizadas. A transição de muitas dessas empresas operou-se por substituição de seis internos por meia dúzia externa, não se sabendo, ao menos num primeiro momento, medir serviços, mas sim pessoas. Mas hoje a manutenção deste equívoco é inaceitável, é um atestado de estagnação e atraso organizacional.

A redução da contratação de pessoas com a correspondente contratação específica de serviços, certamente conduz as organizações a um patamar mais elevado de estagnação e atraso organizacional.

A redução da contratação de pessoas com a correspondente contratação específica de serviços, certamente conduz as organizações a um patamar mais elevado de controle interno e qualidade gerencial, impondo ganhos de toda ordem, especialmente no binômio qualidade-custo, consistindo no mais acertado caminho para quem contrata prestação de serviços.

Tem-se o processo de Terceirização como uma virtude, uma saída para as organizações que querem ter uma nova possibilidade de decisão muito mais adequada para diversas situações enfrentadas por elas.

Tachizawa (2000), conceitua a Terceirização: “processo de contratar junto a terceiros (terceirizar) atividades que não constituem vantagens competitivas nem fazem parte das competências essenciais de uma organização. Com a Terceirização, as atividades de um negócio passam a ser executadas por organizações que visam a excelência”. Para Tachizawa, beneficiar-se de Terceirização é utilizar-se de técnica de administração moderna, eficaz, eficiente e prática que possibilite um processo gerenciado de transferências a terceiros das atividades acessórias de apoio, permitindo concentração máxima do tomador de serviços, em atividades que concentrem o seu negócio, ou seja, seu objetivo final

A Terceirização, também conhecida como *Outsourcing*, delegação, ou Terceirização, de um ou mais processos, da empresa para um fornecedor externo, que administra esse processo baseado em métricas de performance definidas previamente com a empresa que o está contratando.

Conforme citou-se acima, há no processo da Terceirização (*outsourcing*) críticas e depoimentos favoráveis quanto ao seu emprego nas organizações; aspectos relevantes e em maior quantidade aspectos não tão relevantes, então, questiona-se, por que terceirizar? Entre depoimentos definidos, há de citar-se alguns:

Redução de Custos. Através do BPO (*Business Process Outsourcing*), a empresa consegue uma redução em seus custos diretos e indiretos. Neste processo, o custo do Departamento Pessoal, por exemplo, é transferido ao prestador de serviços que, em virtude de possuir estrutura voltada exclusivamente para estas atividades, obtém ganhos de escala que são repassados ao cliente.

Transformação dos custos fixos em custos variáveis. Através da cobrança por funcionário processado, o BPO (*Business Process Outsourcing*) permite às empresas um maior controle sobre seus custos. Neste exemplo, o custo da Administração de Pessoal passa a ser efetivamente um custo variável controlável e não um custo fixo muitas vezes elevado. Isto é, custos de administração de pessoal geralmente são aumentados por pagamentos de horas extras, afastamentos, treinamentos, benefícios, variação de efetivo e outros, que influem direta ou indiretamente sobre a folha de pagamento.

Foco dos recursos da empresa nas atividades – fim. O *outsourcing* permite que o cliente concentre recursos financeiros, de pessoal, sobretudo o tempo de seus elementos chave, nos processos e atividades ligadas à operação base da empresa.

Especialização. O trabalho é executado por profissionais especializados nas diversas funções relacionadas a Recursos Humanos, atualizados periodicamente nas suas atividades. Esta especialização permite o aumento da qualidade nos processos e o acompanhamento, dentro dos prazos, das eventuais mudanças de procedimento e da legislação.

Melhor utilização de recursos. Certos processos de RH são cíclicos e críticos, o que requer um dimensionamento das necessidades de pessoal das áreas de Recursos Humanos pelo pico. Isto implica de um lado em alto grau de ociosidade em alguns períodos.

É habilidade da empresa terceirizada pedir ao cliente para colocar diretamente em palavras o que está sentindo, qual sua maior dificuldade nesta área, enfim, pedir ao cliente que seja autêntico. O modo mais eficaz de incentivar o cliente a ser autêntico é comportar-se autenticamente. Cada vez mais as empresas serão diferenciadas com base no que sabem e o que fazem com o que não é o seu principal negócio.

Terceirizar serviços, hoje, se traduz em focar seu negócio visando a menor possibilidade de erros. Como exemplo de Terceirização com sucesso cita-se a empresa, Malhas Hering, uma empresa que se reestruturou toda através da contratação de consultoria externa, especializada nas questões do ramo desta. Nos processos de uma companhia reviu-se seus paradigmas – como não se desfazer de ativos e a estrutura fortemente verticalizada, com domínio de praticamente toda cadeia produtiva.

O *outsourcing* nas unidades de malharia, responsáveis pela maior parte da receita da empresa, cresceu de menos de 10% para 40% da produção. O recurso à terceirização foi acompanhado da venda de uma das subsidiárias, a Hering Nordeste. Nunca, em mais de 100 anos, tinham vendido qualquer ativo relevante. A transação inédita foi uma decisão difícil, mas hoje se sabe que foi a mais acertada de todas. Tudo sem perder o foco em produtos básicos, mas de boa qualidade, que geram grandes volumes de vendas. O apoio gerencial e as consultorias contratadas para subsidiar nossos diagnósticos, regra geral confirmaram nossas receitas.

Através do estudo acima citado sugeriram-se bases de um novo enfoque para a estratégia e a organização dos negócios. As prescrições da consultoria coincidiram em suas grandes linhas com o plano adotado: fortalecimento/desenvolvimento de marcas com atributo de qualidade, melhoria da distribuição e da produtividade, com aumento da terceirização (*outsourcing*) de fornecimento e o aperfeiçoamento da estrutura de gerência de marcas, com aprimoramento dos relatórios financeiros e operacionais.

Os serviços de Terceirização cresceram, vindo a ser uma forma de dar uma visão mais dinâmica, mais viva à organização. Atualmente, a Terceirização tem sido vista como uma saída para as organizações que querem ter uma nova possibilidade de decisão, saída esta mais adequada para situações diversas enfrentadas pelas empresas.

Para Tachizawa (2000, p.162)

Nos últimos anos, independentemente de suas vantagens e suas desvantagens, a integração vertical vem sendo pesadamente questionada, sendo colocada como uma das vilãs do processo de (má) gestão das empresas. Em seu lugar, são exaltadas virtudes da terceirização, que é inquestionavelmente uma forma moderna e eficiente de estratégia que se agrega ao *mix* de opções que o tomador de decisão tem à sua disposição. [...] a terceirização é vista como uma forma eficiente de estratégia, mediante o modelo vertical de administração, isto é: onde os processos decisórios são gerados da alta administração para baixo, processos estes que não estão mais em vigor na moderna forma de administrar organizações e pessoas. Tachizawa trata a terceirização como mais uma opção inteligente que está à disposição do empresário

É possível prestar serviços sem erros e de forma bastante simples. Quem se preparar hoje para ser um prestador de serviços eficiente estará ganhando terreno. Hoje, mesmo os empregos convencionais com carteira assinada e tudo o mais, são também contingenciais. O que quer dizer que não há mais a mínima possibilidade de sentir-se estável em uma colocação. Considera-se que o emprego, nos moldes tradicionais, passou a ser parte do problema e não parte da solução para as empresas que querem competir nacional e internacionalmente. Como os empregos convencionais inibem a flexibilidade e uma pronta resposta às ameaças e oportunidades de um mercado rapidamente mutante, muitas organizações estão transferindo até mesmo suas tarefas mais importantes a trabalhadores sob contrato e temporários ou a vendedores externos. Dessa maneira, quando as condições mudam fora da organização, não há nenhum guardião de território dentro dela cujo meio de vida dependa de não mudar a maneira como as coisas são feitas.

Muitos profissionais estão sem entender o que está se passando com suas carreiras. Não entendem porque quando tudo parecia caminhar em uma direção, de repente, vêm-se obrigados a mudar, a refazer seus planos, ora, tão cômodos. Torna-se, assim, necessário conhecer e refletir sobre as grandes mudanças que percorrem hoje o mundo do trabalho. Os precavidos se preparam e se antecipam buscando seu futuro na educação e no conhecimento, enquanto que os que se encontram na zona de conforto ficam esperando para ver o que irá acontecer e onde todo este processo vai parar.

Frente a este cenário, faz-se bom lembrar que gigantes multinacionais, também já “cortaram” funcionários, partindo para a Terceirização de seus serviços antes executados por profissionais efetivos da empresa. Nota-se que a Terceirização tornou-se uma prática quase vital para a sobrevivência das organizações, pois estas podem, dessa maneira, se voltar para seu *core business*, seu negócio central, deixando para a empresa terceirizada fazer o que é de sua competência, as atividades - meio.

A elevação da demanda por terceirizações tem sido tema central de muitas reportagens na imprensa especializada em Economia, nos últimos anos. Por um lado, as organizações estão enxutas e, por outro, aumentam seus problemas frente ao mercado e à concorrência. Obviamente, está aberto o caminho para empresas terceirizadas poderem ajudar as empresas sem que isso represente mais um ônus trabalhista e novo perigo de inchaço nos quadros funcionais.

Ao comparar-se Shakespeare ao mundo dos negócios, depara-se com a questão do medo até nos líderes, só que estes não podem demonstrá-lo. Percebe-se que esse medo também poderá se fazer presente em relação às contratações de terceirizações. O medo de ser substituído, não servir mais para a organização, perder o poder, partir para a abertura de uma empresa terceirizadora de serviços. Missão nada fácil quando se está na “zona de conforto”.

Atualmente, profissionais com espírito empreendedor, independente da área que atuavam nas empresas, saem destas para montar seu negócio próprio e prestar serviços à empresa a qual trabalhavam e em diversas outras. Esses profissionais vêm obtendo sucessos, pois enfocam seu negócio, não desvirtuando para outro que não seja da competência de sua empresa, isto é – sua atividade - fim. É preciso tentar não querer ser melhor que os demais, mas buscar ter sempre o melhor que os demais apresentam para, com eles, crescer e fazer crescer.

Block (2001, p.278), comenta que

Não importa o quanto o gerente de linha possa estar motivado para buscar sua assistência, que é difícil para as organizações pedir ajuda, por questões mais variadas possíveis tais como; medo, arrogância, poder, orgulho, entre outros motivos, demonstra que os clientes ficam normalmente ansiosos para contar qual é o problema ou a situação geral.

Acredita-se que, por trás desse anseio, muitas vezes está a crença do gerente de que a situação é única em algum aspecto específico e de que a organização é realmente muito especial. Em estudos realizados em empresas americanas, conclui-se que nove em cada dez companhias americanas optam por Terceirização.

Entre as empresas que dizem *sim* ao *outsourcing*, 80% pretendem aumentar o investimento neste modelo de negócio. Um novo estudo realizado por Cap Gemini Ernst & Young, empresa de pesquisas de mercado, aponta que nove em cada dez grandes empresas terceirizaram serviços de negócios e tecnologia nos últimos cinco anos. O estudo também traz boas notícias para os provedores de serviços de TI (Tecnologia da Informação): oito em cada dez destas companhias pretendem manter, ou mesmo aumentar, o investimento em Terceirização. Mark Hauser, CEO da Cap Gemini & Young para as Américas, acredita que a volatilidade econômica faz parte do cenário mundial. As indústrias mais inconstantes, como telecomunicações e energia, gastam duas vezes mais com Terceirização de tecnologia do que as outras companhias.

A pesquisa envolveu 65 empresas inseridas em nove indústrias distintas, com média de faturamento de US\$ 2,2 bilhões.

Mais da metade dos entrevistados afirmam que o *outsourcing* torna os negócios adaptáveis e flexíveis, 42% acreditam na facilitação de “transformação dos negócios”, e 40% dizem que a Terceirização ajuda a agregar valor limitando o foco aos negócios principais. A relação entre o empregado e a Terceirização.

Observa -se que o colaborador fica mais apreensivo a cada dia, com medo que seus direitos trabalhistas conquistados venham a ser usurpados.

A Terceirização é uma das ameaças ao direito do trabalhador. É evidente que a situação global não está boa e que os encargos sociais impostos pelo direito do trabalho são pesados (mesmo que justos), principalmente para a pequena empresa.

Entretanto, cabe ao legislador criar freios para evitar as perdas dos direitos do trabalhador. Há a necessidade de estabelecer a garantia, em favor dos empregados das fornecedoras, de salários e vantagens análogos aos dos empregados da tomadora, para evitar o aviltamento e a redução de direitos.

Apesar de muitas críticas, não se pode deixar de citar que a Terceirização é uma nova tendência e que veio para ficar.

Segundo Maria Lúcia Bressane Cruz, advogada, professora de Direito Comercial da PUC-Campinas, em seu artigo - Cooperativismo de Trabalho: Uma Proposta na Terceirização de Serviços, datado em 18 de outubro de 2002, comenta que

Muito mais que um neologismo, tal palavra designa uma nova tendência das relações de trabalho, tendo como significado entregar a outras empresas ou a terceiros tudo o que não constitui a atividade principal (atividade – fim) de um negócio seja ele industrial, comercial ou de prestação de serviços.

A esse fenômeno mundial constatado das empresas de terceirizarem as suas atividades - meio, que também atinge o Brasil, podemos analisar através de diversos enfoques: no tocante às relações individuais de trabalho (vínculo de emprego, responsabilidade do tomador, equiparação salarial, desvantagens e vantagens, relações precárias,...) ou às relações coletivas de

trabalho (enfraquecimento de categorias, perdas salariais e de outras vantagens da categoria, diminuição da arrecadação sindical,...).

Terceirização é encarada como uma flexibilização do direito do trabalho, provocado, primordialmente por dois aspectos: a crise econômica e social que atinge a sociedade global e os pesados encargos sociais que recaem sobre o empresário (previdência, FGTS, indenizações,...). Acompanhando essa transformação nas relações trabalhistas, no Brasil, o TST publicou um enunciado (331) que se refere às atividades que podem ser 'terceirizadas'. Isso implicou numa guinada na jurisprudência do TST.

Constitui-se o texto acima em uma crítica rigorosa à Terceirização; porém, seus aspectos positivos não podem deixar de ser citados, assim como a questão do Cooperativismo de Trabalho como uma proposta na Terceirização de Serviços. Embora seja o vocábulo passível de crítica quanto à sua etimologia, prevalece a definição de que Terceirização é a estratégia de administração pela qual se passa o que não é a verdadeira vocação da empresa a parceiros idôneos e especialistas. O que é a verdadeira vocação da empresa?

A advogada explana

Podemos dizer que é o seu poder de inteligência, a sua atividade-fim. Portanto, terceirizar é manter o absolutamente essencial sob sua administração e procurar parceiros especializados para as denominadas atividades-meio. Atividade-fim é aquela à qual são destinados os investimentos mais importantes da empresa e sua mais importante e qualificada energia, da qual derivam as suas receitas.

Sem dúvida, não se constitui tarefa fácil identificar os limites entre as atividades-fim e as atividades-meio, mas podemos exemplificar: uma empresa de concretagem não necessita, obrigatoriamente, de departamento próprio de segurança, ou de limpeza, ou de transporte, etc. Uma usina de álcool não é obrigada a cuidar do plantio da cana-de-açúcar. Mas, afinal, os tribunais do trabalho são contra a Terceirização? Quer-se entender que serão contra, apenas, naqueles casos em que fica demonstrado que a intermediação teve objetivo fraudulento, ou seja, que não há um contrato real de prestação de serviços, mas uma mera simulação, destinada a trazer prejuízo ao assalariado, com a sonegação de seus direitos trabalhistas.

E esclarece o Professor Carlos Fernando Souto citado por Cruz em seu artigo

A liberdade de empreender, de se arriscar e de trabalhar, é característica marcante dos países democráticos. Os regimes fechados, cujos governos pretenderam a ilusão de um planejamento total com atividades rigorosamente controladas e dirigidas, estão conhecendo a face dolorosa do fracasso, com a derrubada de todos os muros e símbolos da opressão política combinada com a ineficácia econômica.

Entende-se que obrigar a empresa a concentrar todas as atividades não essenciais sob a sua administração seria imposição tirana, indigna de qualquer nação que se pensa democrática. Sob o aspecto legal cita ainda a advogada Maria Lúcia (2002), ‘tem-se o Enunciado de Súmula 331. Hoje, as questões mais polêmicas sobre os riscos da Terceirização para o tomador de serviços, normalmente orbitam nas relações entre empregados do prestador de serviços e o tomador de serviços, indagando-se se há ou não vínculo empregatício’. Conforme essa indagação, deve-se responder com outras perguntas, com relação à empresa prestadora de serviços: a) quem efetivamente administra os empregados?; b) quem contrata e quem rescinde os contratos?; c) quem realiza os investimentos e as negociações quanto às transações que envolvem a empresa?; d) quem busca, no mercado, novos clientes?; e) há sócio que responde pela empresa prestadora?; f) há sócios que se responsabilizam por determinadas áreas? Enfim, o empresário é inconfundível, ele detém o mando, assume os riscos e enfrenta o mercado. Obter-se êxito ou não, é questão acessória.

No entanto, os principais conflitos começam quando os sócios de determinada empresa prestadora de serviços não obtêm êxito e desejam locupletar-se, enriquecer, argüindo vínculo empregatício junto às empresas tomadoras. Portanto, o processo de Terceirização deve ser muito bem assessorado, a fim de que os princípios que dão segurança à empresa tomadora sejam esclarecidos, adotados e compreendidos por todos.

A empresa terceirizada poderá adotar um dos tipos societários mercantis ou, em havendo condições e interesse de seus membros, optar pela constituição de uma

cooperativa. Para tanto, faz-se necessário conhecer o sistema Cooperativo, sua filosofia, sua doutrina, a qual não se pretende aprofundar por ser tema muito complexo, fugindo da proposta ao estudo em questão.

Depara -se com eminente definição sobre a Terceirização através do professor Ms. Rogério Augusto Profeta, o qual desenvolve uma pesquisa na região industrial de Sorocaba, SP, abordando o tema em questão

A terceirização, aliás, um neologismo nacional ainda não existente nos dicionários da língua portuguesa, parece ter tomado vulto nos últimos anos. A se julgar pela sua presença na mídia, o assunto mostra despertar o interesse de múltiplas facetas das atividades econômicas do país, pois, numa rápida consulta sobre o tema na Internet, constatamos mais de duas centenas de artigos publicados em grandes jornais do Brasil, desde 1996. Esses artigos relatam experiências, problemas e virtudes do processo de terceirização pelo país.

Em sendo um neologismo, carece ainda mais de um entendimento quanto ao seu real sentido. Sem pretensão de definir lingüisticamente seu significado, poderíamos nos reportar a algumas definições apregoadas por consultores, empresários e estudiosos em administração, mas, certamente, estaríamos cometendo injustiças, citando uns e não outros; por isso, arrisco definir, por minha conta, a terceirização como: “decisão administrativa que busca obter melhor adequação operacional na execução de operações produtivas, que podem significar menores custos e/ou melhor desempenho”.

Uma vez defendida com afinco a importância da Terceirização, pretende-se diferenciar algumas decisões administrativas que “parecem” ser terceirizações, mas que na verdade são outras modalidades de estabelecimento de relações entre organizações.

Há na literatura sobre Terceirização, alguns termos, genericamente em inglês, os quais têm forte apelo mercadológico em nossa cultura, destacam-se:

Parceria é um termo, agora mais simpático, que procura mostrar uma interação entre duas organizações, ressaltando a disposição em cooperarem entre si. Pressupõe que há uma relação “ganha-ganha”, o que não é necessariamente uma prerrogativa dos contratos entre terceiros.

Home-based work; ou o trabalho em sua própria casa, não pode ser confundido com Terceirização, pois há inúmeras atividades que podem ser desenvolvidas fora da empresa e ainda constituem ou mantêm vínculos entre a empresa e seu colaborador.

Trabalho Temporário é definido como aquele prestado por uma pessoa a uma empresa, para atender a uma necessidade transitória, seja para substituir um funcionário recém-afastado, seja para suprir uma carência extraordinária de mão-de-obra em épocas de pico de trabalho.

Contratação de Serviços de Consultoria ou seja, na definição da Organização Internacional do Trabalho – OIT - “o serviço prestado por uma pessoa ou pessoas, independentes e qualificadas, na identificação e na investigação de problemas relacionados com políticas, organização, procedimentos e métodos; na recomendação de medidas apropriadas e na prestação de assistência na aplicação das ditas recomendações”. Portanto, se não há uma tarefa bem-definida, se uma tarefa não estava sendo executada por pessoal interno ou se o trabalho não vier a ser executado por pessoal externo permanentemente, não se configura Terceirização.

Gerenciamento Interino, que é caracterizado pelo ingresso de um determinado elemento na organização, com objetivo de realizar uma certa tarefa, para a qual já tem confirmada experiência, num período curto de tempo, que geralmente não excede a dois anos.

E, finalmente, ***Management buy-out***, que pode ser resumido como a venda de uma certa atividade à execução de determinados executivos, já com competência consagrada nesta atividade.

Constata-se, através das exposições acima citadas, que há uma enormidade de possibilidades de relações entre profissionais e organizações, cada qual com suas características particulares, condições de aplicabilidade e gama de resultados esperados.

É fundamental para qualquer organização empreender ações que estejam ligadas aos seus objetivos maiores, de forma que as principais decorrências dessas ações possam ser previstas com certa antecedência e que se saiba de antemão como resolver os problemas que, eventualmente, surjam.

No caso da opção por Terceirização, é possível enunciar algumas razões que poderiam levar uma organização a escolher essa alternativa. É natural esperar-se que uma empresa só empreenda um processo de Terceirização na medida em que tenha uma série de evidências de que obterá ganhos com o processo, e isso deve estar compreendido num plano estratégico mais abrangente.

A Terceirização pode envolver significativas alterações organizacionais, tais como transferências de ativos de um setor produtivo para outro, deslocamento de pessoal, alterações de relacionamento contratual com fornecedores, entre outras.

Aprimorar o foco empresarial: A terceirização concentra o foco das atividades da organização, enquanto um especialista externo assume detalhes operacionais de parcelas das atividades.

Nesse sentido, a terceirização ajuda a organização a melhor definir seu sentido de existência, colocando-a mais voltada para as necessidades de seus clientes, evidenciando o fato de que algumas tarefas não são, na realidade, áreas de especialização do negócio principal da empresa. Num sentido mais amplo, a terceirização pode levar a organização a acelerar seu desenvolvimento em áreas que, realmente, aumentem sua competência, criando a tão necessária “vantagem competitiva”.

Ter acesso à capacitação de classe mundial: Por meio da terceirização, uma organização pode conseguir agregar aos seus produtos e serviços parcelas importantes de trabalho realizado por empresas líder em tecnologia. Logicamente, isso deve estar

ocorrendo também com outras empresas, na medida em que também estejam procurando melhor focalizar-se nas suas funções principais.

A maior capacidade conseguida por uma organização, normalmente, é resultado de um extenso e continuado programa de investimentos em tecnologia, métodos e Recursos Humanos. Em muitos casos, a conquista da maior capacitação acontece em decorrência das atividades prestadas à várias empresas, ao longo de um grande período de tempo. Essa especialização pode ser traduzida em habilidades específicas, processos ou tecnologias únicas em atender às necessidades dos clientes.

A Terceirização, normalmente, é subproduto de uma estratégia maior da organização, que pode ser chamada de reengenharia. A própria reengenharia preconiza o repensar das atividades fundamentais da empresa, o que coincide com o pressuposto básico da própria Terceirização.

Seguindo o pensamento do Professor Ms. Profeta (2003)

Compartilhar riscos: Há uma série de riscos associados às decisões de investimentos em uma organização. A terceirização torna a empresa mais flexível e dinâmica, a ponto de melhor capacitá-la a aproveitar as oportunidades. A terceirização possibilita o aparecimento da “empresa modular” ou “empresa virtual”.

- Liberar recursos para outros propósitos: Toda organização tem limitação de recursos. A terceirização pode possibilitar a maior focalização desses recursos às áreas mais críticas. Os Recursos Humanos são, freqüentemente, os mais susceptíveis de alterações imediatas. Essas pessoas devem ser redirecionadas no sentido de melhor entender e atender ao cliente.

Tornar fundos de capital disponíveis: O uso do capital próprio da empresa fica direcionado às atividades principais, não sendo disperso por outras atividades de apoio que podem ser feitas por terceiros.

Refluxo de caixa: Pode ocorrer, num processo de terceirização, a transferência de ativos do contratante para o contratado, e, dependendo das condições da transferência, pode representar um adicional de caixa.

Redução de custos operacionais e de controle: É comum o fato de a empresa contratada ter uma estrutura organizacional menor e mais barata, o que resultará num preço menor de venda. Outro fator importante é o fato de que empresas, que procuram “fazer tudo”, incorporam os custos dessa estratégia, ou seja, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento inerentes a cada estratégia.

Recursos não disponíveis internamente: Nem sempre o único recurso escasso é o financeiro. É muito comum a escassez de recursos tecnológicos. Em outros casos, um rápido crescimento do nível de atividades pode exigir uma resposta mais rápida e a terceirização transforma-se na solução.

Dificuldades de gerenciamento de algumas atividades: Terceirizar não significa abster-se de responsabilidade sobre alguma etapa do processo, mas pode simplificar a operacionalização do controle dessa atividade.

Deve ficar claro que existem inúmeros motivos que podem levar uma empresa à Terceirização, mas esse não deve ser um processo impulsivo. Há muitos casos de falhas nesse processo, que levaram a problemas muito maiores que os resultados obtidos. Não se deve esquecer, também, de que alguns ramos de atividade são mais adequados a suportar um volume maior de Terceirização que outros.

Uma vez conhecidas as principais razões para a Terceirização, além das mais comuns formas de relações entre organizações, pode-se passar a abordar os principais riscos inerentes ao processo de Terceirização.

Alguns desses riscos foram relatados como realidades por empresas que a empreenderam inadvertidamente. Outra situação que pode tornar a empresa forte candidata a terceirizar processos é o acirramento da concorrência, e isso impacta a maioria das organizações. A concorrência, necessariamente, força as empresas a buscar menores custos a fim de aumentar sua competitividade, e o menor custo pode ser conseguido direcionando atividades específicas para especialistas, mantendo exclusivamente as atividades - fins sob controle da empresa. Mas não basta ser eficiente, ou seja, fazer muito bem as coisas, também é fundamental ser eficaz, ou seja, fazer as coisas que precisam ser feitas.

Diz Profeta (2003), “como citado por Peter Drucker”, “não há nada pior que ser eficiente naquilo que não importa realizar”. Além das principais características de uma organização quanto ao seu potencial de vir a terceirizar alguma atividade ao longo do tempo, também é interessante saber que algumas precauções podem e devem ser

tomadas antes de se decidir pela Terceirização. Entre outras, pode-se citar: Ter muita cautela na decisão de terceirizar e na escolha sobre o que terceirizar. Jamais iniciar a Terceirização por atividades com implicação direta na cadeia produtiva. Demitir funcionários, transformando-os em “terceiros”, mas continuar exigindo exclusividade, pode ser uma grande armadilha. Não deixar o processo de Terceirização ser uma atividade isolada na empresa.

A decisão por terceirizar deve ser parte integrante de uma estratégia maior em que se levem em conta outros fatores. Evitar o imediatismo. Não é comum a ocorrência de resultados positivos imediatos. Apesar dos cuidados e precauções que forem tomados, ao se preparar um processo de Terceirização, ninguém pode ter a ilusão de que tudo transcorrerá perfeitamente. Outro problema pode estar relacionado à capacidade técnica do fornecedor, apresentar dificuldades para atender às especificações prescritas. Outro risco de caráter operacional está vinculado à menor autonomia sobre as atividades executadas pelo terceirizado. Esse problema, além de operacional, também tem seu lado legal, pois os funcionários tendem a se “misturar” aos demais, realizando tarefas iguais e percebendo salários menores, o que pode ser uma oportunidade de ação trabalhista. Também podem ocorrer conflitos entre funcionários, pelo fato de alguns deles estarem trabalhando sob determinados procedimentos e regulamentos que não sejam os mesmos para todo o grupo.

Seria ideal que houvesse uma “receita” para se empreender um processo de Terceirização com sucesso; entretanto, em administração existem poucas situações em que se pode adotar um “procedimento padrão”. Nesse caso também não há regra geral, mas a observação de alguns cuidados simples pode evitar maiores problemas. Para Profeta (2003), seria prudente assim se considerar:

- a) A verdadeira vocação da empresa. Onde de fato está localizada a maior competência da empresa? Onde a empresa, de fato, tem

sucesso e destaque perante seu público-alvo e causa preocupações à concorrência?

b) Quais são as perspectivas futuras da empresa. O que se pode esperar da organização em médio e longo prazo? A empresa é líder em seu segmento?

c) Praticar continuamente “análise de valor” par a as atividades e funções. As atividades executadas pela empresa para construir seus produtos e serviços são interessantes ao cliente?

d) Desenvolver um plano global de gestão da empresa. Dentro desse plano deve haver espaço para uma análise mais apurada do tema terceirização.

e) Identificar áreas-chave que não devem ser terceirizadas, sob nenhuma hipótese, e tome medidas que garantam isso, independente de pessoas. É de domínio do corpo diretivo quais os processos-chave que, por sua fundamental importância, devem ser mantidos sob estrito controle?

f) Pensar em qualidade e produtividade, antes de redução de custos. Falar em qualidade e produtividade já implica redução de custos, pelo menos em médio e longo prazo.

g) Pensar custos de maneira global e não somente custos diretos e indiretos. O trabalho sistemático sobre os itens de custo de um negócio não pode ser um jogo de “tentativa e erro”.

h) Pensar na empresa de forma global e não se iludir procurando aumentar a produtividade de áreas isoladas. Novamente a visão do todo deve predominar sobre a abordagem localizada.

Peters e Waterman (*apud* TACHIZAWA *et al*, 2001, p.127), defendem a existência de, são os seguintes

Inclinação para a ação: mesmo com estruturas de forma clássica essas empresas têm mecanismos organizacionais que tratam todos os problemas novos que caem tanto no espaço vazio como entre as atividades burocráticas;

Proximidade do cliente: as empresas de sucesso põem o cliente em primeiro lugar, o cliente dita o produto, a quantidade, a qualidade e o serviço;

Autonomia e espírito de empresa: sistema de campeões - campeão de produto, executivo campeão, padrinho, produtividade por meio das pessoas;

Mãos à obra pela criação de valores;

Manter-se no ramo que se domina;

Formas simples e pequenas da administração;

Propriedades simultaneamente rígidas e

Flexíveis.

Também Rosabeth Kanter, no seu livro *When giants learn to dance: mastering the challenges of strategy, management, and careers in the 1990s* (1989), faz comentários sobre o mesmo assunto e complementa os autores anteriores, fazendo uma previsão de

como as organizações serão no futuro, se pretenderem ter sucesso. Apela para uma revolução na gestão para criar o que denomina de organizações pós-empresariais.

Segundo Kanter (*apud* TACHIZAWA *et al*, 2001, p.129), “as organizações devem reestruturar-se, abrir fronteiras para formar alianças estratégicas e encorajar a inovação e o espírito da empresa”.

Ressalta para algumas áreas onde as mudanças terão conseqüências: sistemas de retribuição, participação nos lucros; carreiras e segurança no trabalho, cada um gere sua própria carreira; estilo de vida, o local de trabalho será também o centro da vida social.

Charles Handy (*apud* TACHIZAWA *et al*, 2001, p.132), defende que

as organizações do passado estão fadadas a desaparecer e serem substituídas por outras baseadas no conhecimento e criatividade, serão menores e menos hierarquizadas. Identifica três tipos de organizações:

Organização do tipo folha de trevo: três partes interligadas; primeiro grupo: formado por especialistas, formam o cérebro ou nervo central da organização; segundo grupo: constituído por trabalhadores contratados; terceiro grupo, mão-de-obra flexível, que compreende os trabalhadores temporários ou casuais;

Organização federal: preocupação com a criação de cenários e idéias para o futuro, deixando liberdade aos especialistas de testar as novas idéias e,

Organização triplo I: os trabalhadores do *core* usam a inteligência para analisar a informação e geram idéias para novos produtos e serviços, baseadas em triplo I- inteligência, informação e idéias.

A Terceirização é uma pequena, mas importante janela que as empresas dispõem para o melhor planejamento futuro. Ao passar para terceiros as atividades, serviços e funções que não se ligam ao seu objeto principal, o universo empresarial ajusta-se a um novo figurino que se baseia pelos valores e metas da racionalização das estruturas, agilização de processos e métodos, melhoria da produtividade e qualidade e aperfeiçoamento das técnicas de gestão. Há várias formas de terceirizar serviços, porém, a mais usada é a Terceirização interna, caracteriza-se pela alocação de profissionais de uma consultoria que trabalham sob a coordenação direta de um funcionário da empresa. É, provavelmente, a modalidade mais utilizada.

A Terceirização não pode ser vista como mais um modismo: veio para ficar. As empresas descobriram que, através da Terceirização, seu foco e seus objetivos ficam mais direcionados e a produtividade ganha maior e melhor qualidade a menor custo.

Para Tachizawa (2000, p.162)

nos últimos anos, independentemente de suas vantagens e desvantagens, a integração vertical vem sendo pesadamente questionada, sendo colocada como uma das vilãs do processo de (má) gestão das empresas. Em seu lugar, são exaltadas as virtudes da terceirização, que é inquestionavelmente uma forma moderna e eficiente de estratégia que se agrega ao *mix* de opções que o tomador de decisão tem a sua disposição.

O empresário completo olha para o mercado, tecnologia mas, sobretudo, olha para o empregado. Essa visão abrangente ele deseja encontrar nos seus gerentes e líderes, não sendo poucas as vezes que ele se decepciona e não sabe a quem recorrer, nem o que fazer. A liderança para o sucesso encontra-se no núcleo de suas estratégias empresariais. O dirigente deseja que seus executivos concentrem-se dia e noite naquilo que faz um grande líder e como podem tornar-se os melhores líderes possíveis. Os valores e crenças das pessoas exercem forte impacto sobre o conhecimento organizacional.

Os empresários, através das mudanças cada vez mais aceleradas, deverão rever seus valores e crenças, seus conceitos, principalmente no que diz respeito à Terceirização das atividades que não são suas atividades principais. Da microempresa até grandes organizações, a Terceirização vem assumindo posição de destaque e, deverá se tornar uma atitude definitiva. A explicação tem lógica. “O que se observa é uma melhoria significativa de custos – em até 30% - e na qualidade do serviço”, segundo analistas.

Apesar de todas as ferramentas que o gestor de pessoas tem à disposição para facilitar seu dia-a-dia, ainda há um volume muito grande de trabalho, principalmente em áreas burocráticas. Daí a razão de a Terceirização estar avançando para áreas cada vez

mais inusitadas. Por que terceirizar? Há no processo da Terceirização uma pergunta chave, primordial. Esta é a pergunta-chave do mistério da Terceirização.

Se o por que não estiver alicerçado, a razão estará sendo substituída pelo impulso e pela emoção. A terceirização de serviços permite às organizações dedicarem toda sua energia para o negócio essencial, deixando atividades de suporte para o prestador de serviço especializado. Permite que a gerência destine mais tempo aos processos administrativos. Quando surgir essa pergunta, deverá vir acompanhada também das seguintes: Como terceirizar? Quando? É decorrente da identificação e do planejamento das etapas anteriores: O quê? Por quê? Como? Com quem? Quanto? E os demais problemas ou vantagens envolvidos na complexa atitude da decisão. Com quem terceirizar? Quanto custa? A Terceirização é uma ação com resultados obtidos a médio e longo prazo. Muitos não entendem isso e a interpretam como sendo a solução para os problemas econômicos da companhia.

A Terceirização pode reduzir custos, otimizando processos, e contribuir para a redução do *turnover*, proporcionando um ambiente que estimule e motive os funcionários, fator fundamental na atual conjuntura de altíssima competição e restrições econômicas. Este modelo de gestão reduz o tempo de mobilização e desmobilização de serviços, o que significa eficiência e economia.

Constata-se um crescimento na adoção do processo de Terceirização, devido a alguns aspectos que se apresenta, tais como:

Consciência de Soluções de Terceirização: Deixando de ser sobrevivência financeira para ser uma ferramenta competitiva de fato; imperativos tecnológicos e organizacionais - as empresas estão buscando formas de melhorar os seus processos; devido à aceleração de mudanças - forçando as empresas a buscar especialistas externos que possam apoiar as rápidas mudanças.

Competição Global: Como as companhias querem crescer rapidamente, a última área a ser atualizada é sempre a infra-estrutura e o *back office*. Porém, estas são áreas críticas, e, se houver deficiência nas mesmas estas acabarão prejudicando seriamente o negócio estratégico; continua-se, devido ao,

Aumento de Preços e à Pressão da Indústria: As empresas estão migrando do modelo centrado no custo para a mentalidade de lucratividade;

Foco no Consumidor: O cliente quer saber sobre o produto (o *core business*) e não o que está por trás da empresa;

Aumento da Competitividade: A possibilidade de reduzir custos além da Terceirização de um processo faz com que o empresário foque no seu negócio e ainda ofereça produtos mais competitivos;

Processos de Tecnologia Ficam Obsoletos Rapidamente: O que faz com que as empresas dispendam energia e investimentos em atualizações constantes de *softwares* e *hardwares* para processos que não são seu negócio principal.

Desde as organizações mais primitivas, o ser humano se preocupa em prever o futuro, estando no livro de Gênesis o relato mais antigo desta categoria, quando Noé, sabendo antecipadamente do dilúvio, pode salvar as espécies animais existentes na época. Tudo indica que a previsibilidade ainda deve ser conquistada através dos fenômenos paranormais ou de percepção intuitiva, devido à imaturidade destes como ciência. Pois foi a necessidade de compreensão e do entendimento dos fenômenos naturais que fez nascer a ciência.

Tachizawa (2000, p.12), concentra seu pensamento sobre a Terceirização

as novas exigências na área da administração implicarão decisões relativas à terceirização (*outsourcing*). O gestor deverá ter em mente que, à medida que aumenta a capacidade de integrar instalações produtivas da organização com recursos e suporte dos fornecedores aos seus processos internos, as mesmas infra-estruturas passam a capacitar o repasse de processos, anteriormente internos, para fornecedores externos.

Conforme já referendou-se, o objetivo deste estudo é caracterizar o processo de Terceirização e seus fatores relevantes como uma forma de gestão, devido as novas exigências da administração em relação à Terceirização. Dentre as inúmeras relevâncias encontradas no processo da Terceirização e aceitando a visão de que esta estratégia não venha a ser, mais um modismo, mas sim, uma nova forma de gestão moderna, ressaltam-se:

Acesso a novos recursos tecnológicos; a agilidade na implementação de novas soluções; a previsibilidade dos gastos/custos e prazos; o aumento de especialização; a liberação da criatividade; o acesso ao pessoal qualificado; o crescimento do mercado regional; mudança na cultura interna, etc.

Tais relevâncias pode-se traduzi-las em vantagens competitivas, levam a crer-se que a Terceirização surgiu como um elo de ligação para as grandes organizações entre um estágio de formalização para um de flexibilização, pois garantem uma certa previsibilidade no atingimento dos objetivos organizacionais. Através da formalização por contratos entre empresa/empresa, deixando claramente exposto o quê, como, quando e por quanto uma atividade será realizada, sem deixar de ser flexível, uma vez que estes mesmos contratos terão prazos preestabelecidos, com cláusulas de renovação ou descontinuidade dos serviços.

Além dos ganhos de caráter técnico e administrativo para a organização, o lado pessoal de todos os envolvidos também sai lucrando em virtude de troca de experiências e conhecimentos. Todos têm que entender que o que é terceirizado é o serviço e não as pessoas.

Entretanto, como todo processo de mudança organizacional, e por estar-se lidando com seres humanos, de natureza altamente complexa (com comportamentos variáveis, conforme suas motivações e interesses, crenças e valores), conflitos e

resistências às mudanças poderão ocorrer, caso algumas recomendações não sejam caracterizadas.

Russ Banham (2002), “segundo os defensores dessa medida, a Terceirização de processos empresariais pode não só evitar dores de cabeça, mas também proporcionar “benefícios estratégicos”, tornando -se uma ferramenta de gestão que libera as empresas para que invistam em fazer crescer suas competências mais importantes”.

Os principais problemas enfrentados no processo de Terceirização: resistência interna do pessoal técnico; falta de capacitação/qualificação do parceiro; dificuldades com interfaces; pessoal interno não sabe lidar com terceiros; resistência interna dos usuários; perda de controle sobre a qualidade; perda de controle sobre os prazos; cultura do parceiro não se adapta ao padrão; falta de idoneidade do parceiro; reclamações trabalhistas; perda do controle da estratégia da informatização; perda do controle sobre os custos; vazamento de informações confidenciais.

As Terceirizações vêm tomando proporções cada vez maiores no mundo empresarial. As empresas que já acordaram para esse fenômeno serão as vencedoras, porque saíram na frente. Dizem os autores em defesa dessa estratégia - veio para ficar - que é um diferencial competitivo muito grande e vantajoso, tanto para a empresa quanto para as pessoas que são terceirizadas, haja vista que empresas se formam com ex-funcionários. Embora existam muitas críticas na implantação dessa estratégia, há autores que vêem nela uma forma da empresa se tornar mais competitiva no mercado, pois está direcionando seu foco, essencialmente, para sua atividade principal. Também afirmam, muitos autores, se tratar de uma estratégia irreversível frente à competitividade mercadológica. Geralmente, em toda estratégia adotada, têm-se vantagens e desvantagens, prós e contras, mas, nem por isso deixa-se de adotá-las quando as vantagens sobressaem às desvantagens.

É necessário ter-se percepção, fazer-se análise e estar muito atualizado para se perceber as melhores opções estratégicas para cada organização. Cada realidade empresarial é única, assim como as pessoas que nelas trabalham também são únicas. Este trabalho tem como enfoque principal a Terceirização da Área de Recursos Humanos – seus aspectos relevantes. Há contradições de autores e, portanto, percebe-se que não é um tema definido por excelência; ainda há muito a pesquisar.

A fim de maiores subsídios, buscou-se na literatura o embasamento para a fundamentação desse trabalho. Na seção seguinte, discorre-se sobre o tema em questão – Terceirização da Área de Recursos Humanos.

2.4 TERCEIRIZAÇÃO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

No início do século, com a industrialização nascente, a Seção de Pessoal era a que cuidava para que as pessoas recebessem seus salários em dia e com registros adequados. Com a criação da CLT, na década de 40, os trabalhadores tiveram seus direitos assegurados por leis que pretendiam humanizar o trabalho e suas condições.

A Seção de Pessoal, desde então cumpre o que rege a Lei e Sindicatos afirmam. A partir de então, empresas vêm investindo em melhorias nas relações humanas estreitando os laços entre empresa – colaborador. A referida Seção galgou posições de direção e passou a ter voz ativa na formação das estratégias das organizações. Passou a ser vista como elemento básico para os resultados e a produtividade. Contudo, se as empresas quiserem realmente adquirir competência, precisam de resultados, de produtividade. E quem faz isso são as pessoas, e não os Recursos Humanos. Um bom começo é investir no potencial das pessoas.

Conforme Boog (1991, p.251)

A função de Recursos Humanos (RH) tem passado por profundas alterações no sistema empresarial brasileiro, em especial nas regiões mais industrializadas. De uma atuação meramente burocrática e disciplinadora, como é a caracterizada desde o começo do século, a área de RH caminha rapidamente para posições de direção, falando em igualdade de condições com outras áreas funcionais, partindo na formulação estratégica da empresa e balanceando as diferentes forças sociais emergentes. Essa caminhada inexorável ditada por um momento no qual as relações trabalhistas são totalmente diferentes das de outrora. Não há como fugir dessa trajetória: nem a empresa nem o profissional de RH podem escapar, sob o risco de logo se tornarem obsoletos.

Percebe -se nas falas de alguns consultores de empresas a contrariedade na questão da eliminação da área de Recursos Humanos. Alguns acreditam estarem vivendo em uma época na qual muitos prenunciam que a atividade de Recursos Humanos está com os dias contados, e que a profissão desaparecerá.

Não concordando com tal opinião e, ao contrário do que se esperam que, superada a turbulência destes tempos de mudanças, a atividade de Recursos Humanos sairá fortalecida e evoluída.

Não é esta a questão em relevância, mas a proposta da Terceirização desta área por profissionais especializados, permitindo à empresa focar no seu principal objetivo, não que com essa medida as pessoas passarão a segundo plano, mas sim, direcionando a administração de Recursos Humanos à cada gerente de área, afim de que ele próprio administre as pessoas com quem trabalha. A empresa contará com um profissional, especialista, em Recursos Humanos que dará o suporte necessário aos gerentes quando necessário for.

Há passos específicos que um profissional de Recursos Humanos pode adotar para ajudar a empresa a deixar para trás a resistência na nova maneira de administrar pessoas, bem como, acabar com a resistência na contratação de terceiros.

Conforme Boog (1991), para os próximos anos, a expectativa de contribuição varia muito. Mas há um ponto em comum: o aperfeiçoamento das relações empresariais.

empregado. Como aspectos dessa relação, esperam-se melhorias em todas as funções básicas de RH, tais como benefícios, relações com a comunidade, condições físicas de trabalho e atendimento das necessidades de crescimento dos funcionários, por meio de programas de treinamento e desenvolvimento.

Outro aspecto comentado por Boog está ligado principalmente ao planejamento de carreira, que exigirá da área de RH domínio sobre a área de organização, não restrita à descrição de cargos e elaboração de organogramas, mas abrangendo a própria política organizacional de crescimento e a distribuição de poder entre os níveis e áreas da empresa.

O RH, com nova filosofia e estrutura, baseia-se nos modernos paradigmas organizacionais. Seu grande desafio é deixar de ser imprescindível, descentralizando as atividades de desenvolvimento organizacional e humano. RH torna-se o centro de apoio e de serviços não mais de forma paternalista, mas engajado no espírito de autonomia, emancipação e descentralização.

Em termos concretos, pode-se dizer que deverá ter as seguintes posturas: primeiro, “enxugar” a estrutura, com poucos profissionais extremamente competentes, bem posicionados no organograma, que continuamente revêem estratégias, diretrizes e macroprogramas. Recursos Humanos também administra todo o leque de serviços terceirizados. Para que isso aconteça, a estratégia básica é ajudar a resistência a dissipar-se, e não lutar contra ela, cara-a-cara.

Os sentimentos passam e mudam quando são expressos diretamente, portanto compete ao RH ir ao encontro das mudanças e conscientizar os administradores para ela, esvaindo-se dessa maneira as resistências ao processo de mudanças. Segundo, integrando-se às operações, orientando e não controlando os gerentes na tarefa de administrar pessoas. Para que todo gerente possa ser também um gestor de RH é preciso

prepará-lo através do desenvolvimento de habilidades gerenciais, com informações sobre a atuação do sistema de RH, e capacitá-lo na administração de crenças e valores básicos da organização.

Conforme afirma Boog (1991), para estar próximo às outras áreas da empresa, faz-se necessário que a equipe de RH saia dos limites usuais do departamento e interaja *in loco* com cada área, enfatizando o trabalho de campo. E, em terceiro, saber que toda mudança começa pela identificação da situação inicial; posteriormente, trabalha-se com a imagem ou visão do “*onde queremos chegar*” (previsibilidade), o tipo de organização que se quer criar.

Finalmente, busca-se a elaboração de um plano de ação, o “*como chegar lá*” (reestruturação), alocando tempo, recursos e pessoal necessários para a viabilização da visão do futuro. Diante desse cenário, observa Boog (1991), “*a área de RH tem diante de si um desafio extremamente importante: liderar o processo de Qualidade Total em busca da competitividade, sem perder de vista a dimensão obsoleta e disfuncional das organizações, que gera desperdício de dinheiro, clientes e, pior, de potencial humano*”.

A formação de um profissional para trabalhar em Recursos Humanos leva muito tempo. Há uma parcela relativamente pequena de profissionais que conseguem esse preparo e possuem esse interesse.

O executivo de RH, conforme conceitua Boog (1991, p.254), deve reunir as seguintes características

Escolaridade – nível superior, com especialização em RH, habilitado nas funções básicas da especialidade (recrutamento, seleção, salários, benefícios, relações trabalhistas, treinamento e desenvolvimento etc.) e manter-se sempre atualizado O profissional mais desejado pelas empresas, atualmente, precisa ter perfil semelhante à organização para ser comprometido, ser criativo, ter visão de conjunto, etc. Experiência – esse fator foi colocado como vital para o sucesso do setor, deixando claro que RH não é tarefa para amadores. Sensibilidade – capacidade de percepção para identificar as tendências da conjuntura e montar uma área de RH habilitada a influir positivamente no crescimento

da empresa. Deve saber manejar bem as pessoas e ser sensível no trato dos problemas humanos. Habilidades gerenciais - o executivo de RH deve ser um bom planejador, formulador de estratégias, devendo também manter a máquina operacional em funcionamento e montar adequadamente os sistemas de informações de sua área. Capacidade de negociação - característica bastante enfatizada, dados os aspectos trabalhistas envolvidos e, certamente, pelos últimos acontecimentos na área sindical.

Nota-se que as características do executivo de RH descritas por Boog em 1991, são atualmente características necessárias a todos os executivos independente da área de atuação. Por isso, é que se propõe para que todos os gerentes sejam administradores de RH, de pessoas, não necessitando dessa maneira ter a empresa um profissional único com essas características. E deixar para terceiros as atividades que não são as principais da organização nem de função principal de RH, sendo que para isso tem profissionais qualificados especificamente. Continua Boog (1991), conceituando sobre o que significa o ato de gerenciar “realizar equilibradamente o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização”. Acredita que os gerentes exercem um papel que tem uma única responsabilidade: atingir resultados com pessoas e com inovação! Quem faz o sucesso da organização é o seu quadro gerencial. O gerente faz a ligação entre *empresa* e as *pessoas* que nela trabalham”.

Ulrich (2003), acredita no profissionalismo desse setor. Quando os profissionais dominam a teoria, estabelecem padrões elevados. Sabem como adicionar valor e sabem como receber as oportunidades de aprimoramento.

No comentário de Ulrich, percebe-se a possibilidade de terceirizar RH, desde que os profissionais que atuam nesta área saibam administrá-la conforme as exigências do novo mercado, com profissionalismo e visão estratégica do negócio e não mais como profissionais de departamento pessoal, a fim de justificarem sua permanência na organização. Portanto, terceirizar pode ser um grande fracasso se não for respaldado por um bom e seguro planejamento.

Terceirização, segundo Marras (2000), “é o ato de repassar a execução de uma ou mais tarefas ou serviço a um profissional ou empresa sem vínculo empregatício com a tomadora desse serviço, estabelecendo-se condições contratuais de custo, prazo e resultados esperados, entre outras”. A definição de Marras em relação à Terceirização é compatível com a definição de outros consultores de empresas, que não têm a preocupação com o “desaparecer” do profissional de RH; Marras (2002), justifica que “já tem algumas áreas que são mais comumente terceirizadas em RH: restaurante, limpeza, segurança patrimonial, transporte, segurança e medicina do trabalho e treinamento”. E, acrescenta: “ao se falar em Terceirização, é importante deixar claro dois pontos, o que se terceiriza é a execução e eventualmente o controle operacional dos serviços, a gestão e a responsabilidade dos resultados devem sempre ser atribuídos à Administração de Recursos Humanos”. Desse modo, Marras que a área de Recursos Humanos não pode ser terceirizada na sua totalidade; o que vem a confrontar com a proposta desse trabalho - Terceirização na Área de Recursos Humanos, onde a proposta é exatamente a Terceirização da gestão de RH, passando-se a responsabilidade para os gerentes de cada área. Caberá nesta visão, ao profissional de RH, ser o suporte para as gerências, dentro dos seus limites de atuação.

Marras (2002 p.54), não abre mão de alertar os administradores em certos aspectos relevantes

Certos contratos de terceirização permitem pensar, pelos resultados que apresentam, que realmente é compensador – do ponto de vista do custo e da qualidade dos serviços – repassar a execução de determinados trabalhos. Para outros, contudo, é preferível assumir um custo maior ao realizá-los com pessoal da própria empresa, tendo em vista o nível de qualidade que se exige dos resultados finais e que em determinados casos não são atingidos com empresas contratadas.

A questão da confidencialidade dos assuntos e dados a serem manipulados, e quando as questões envolvem respostas atitudinais ou comportamentais, são outros aspectos para os quais Marras solicita precaução. Porém, ao falar-se em terceirizar a

área de RH, tem-se por objetivo, o conhecimento da empresa terceirizadora, a máxima eficácia da mesma mediante seus profissionais qualificados e especializados na área a ser terceirizada.

Peter Drucker (2002), escritor, professor de Ciências Sociais e Administração na Claremont Graduate University em Claremont, Califórnia, consultor especializado em estratégia e política para empresas e instituições sem fins lucrativos, e no trabalho e organização da alta administração, cita, no artigo: ‘Eles não são empregados, são pessoas’, por Rodrigo Paiva de Castro, autor da Sinopse e Resumo do artigo para a revista Exame. E diz Castro

O avanço da terceirização está trazendo para a relação entre as empresas e seus funcionários uma série de mudanças que alteram substancialmente a forma como conhecemos e aprendemos a administrar pessoas. Hoje em dia muitas pessoas que trabalham para uma empresa não são empregados dela, e o avanço da proposta de terceirização está atingindo até a própria gerência de RH. Já há empresas especializadas em gerir a força de trabalho de outras empresas. Não sabemos precisar ainda o impacto dessas alterações no relacionamento empresa-funcionário. O sujeito trabalha para a empresa, mas é contratado de outra. Como fica o comprometimento dessa pessoa com os objetivos da empresa contratante? E que instrumentos a contratante utilizará para administrar essas pessoas, já que as ferramentas clássicas da administração (controle e recompensa) não estão mais inteiramente ao seu dispor?

Entretanto, algumas coisas não devem mudar, é preciso dar atenção às pessoas da organização, sejam elas empregados formais ou não. É preciso manter a capacidade de desenvolver pessoas, uma vez que estas são a principal fonte de vantagens competitivas numa economia do conhecimento.

As tarefas administrativas ligadas à administração de Recursos Humanos podem e devem ser sistematizadas, ou seja, podem se tornar impessoais. Mas o desenvolvimento profissional, a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores devem permanecer como sendo uma preocupação legítima dos administradores. A Terceirização das relações de trabalho podem ser um perigo para o relacionamento entre a empresa e seus colaboradores. O distanciamento e a

impessoalidade resultante dos processos de Terceirização podem induzir a administração a perder de vista a maior fonte de vantagens competitivas, os seus talentos. Costuma-se dizer que cultura organizacional não se muda, mas há quem diga que é possível mudar tendo uma conjunção muito grande de sinergia: os dirigentes têm que ter a mesma opção de conquista de corações, emoções das pessoas, motivação das pessoas, fazer acontecer o negócio. Empregado e patrão têm que estar em muita sinergia também.

Como fazer, neste contexto, com que os ambientes de trabalho tenham menos fofocas, intrigas, competições? A questão fica por conta do poder, este tem que ser mais aberto, mais liberado, mais verdadeiro, descentralizado.

Quanto mais autoritário for o ambiente, mais fofocas, competição e intrigas existirão. Para que um ambiente seja saudável, para que o clima organizacional seja harmonioso, faz-se necessário que os dirigentes abram mais espaço para os colaboradores, a fim de que se expressem, para que sejam ouvidos, pois em ambientes onde são favorecidas estas práticas, percebe-se as pessoas mais felizes, mais participativas, sentindo-se parte importante da organização.

Os dirigentes têm que se conscientizar que as pessoas são mais verdadeiras no corredor, no cafezinho, onde são ouvidas: é naturalmente humano um pouco de conversa no ambiente de trabalho, durante o próprio trabalho.

Quando aplicadas de Pesquisas de Clima Organizacional, estas, devem ser abertas aos empregados, a empresa tem que ser transparente. Receber as respostas e não dar *feedback* aos empregados não é favorável, eles têm que saber o resultado dos seus anseios, das respostas que deram à pesquisa. Não é justo que fiquem sem saber o que eles próprios responderam neste documento. Sabe-se que só salário não compensa, o reconhecimento pessoal passa a ser muito requerido. Esta será a nova forma de

administrar e manter as empresas no mercado atual, relevar a importância das pessoas, dos talentos, para a obtenção do sucesso e garantia de sua marca neste mercado tão competitivo. Ninguém faz bem feito aquilo de que não gosta. Portanto, fica muito difícil, quase impossível, concentrar as energias no trabalho, o que conspira frontalmente contra a qualidade. Não importa que a pessoa seja mestre ou doutor, ela deve dizer o que sabe fazer e vai fazer bem, desde que goste do que faça. As empresas têm que se preocupar em se tornar melhores empresas para se trabalhar.

Os resultados em Recursos Humanos são, inicialmente, resultados internos, uma espécie de sintonia com as convicções, crenças, valores e ideais do próprio dirigente, resultados estes atrelados à sua maneira de pensar e da própria cultura da empresa, um dos fatores de rejeição ao processo de Terceirização.

Como Cultura Organizacional define-se como sendo um conjunto de valores que são desenvolvidos e reforçados com o decorrer do tempo, fazendo com que estes se sedimentem como sendo válidos para se lidar com algum tipo de conflito que possa vir a ameaçar a ordem vigente da organização, a Cultura de uma organização é algo tão forte e relevante que por vezes pode beirar à irracionalidade.

Um dos aspectos mais importantes para o sucesso da Terceirização está centrado na cultura da empresa. Ao referir-se à cultura, significa falar dos administradores, que são as células que compõem a empresa.

Assente -se é pela Cultura da organização que podemos medir o sucesso da Terceirização. Porém, é preciso estar preparado para isso. Não basta simplesmente querer.

O interesse pela cultura organizacional teve origem em meados dos anos 70 e 80. Na origem desse interesse está a idéia de que os elementos culturais constituem um

fator de diferenciação das organizações bem-sucedidas e das menos sucedidas, sendo a cultura organizacional um fator explicativo de sucesso econômico.

Terence Deal e Alan Kennedy (*apud* TACHIZAWA, *et al*, 2000, p.108), descrevem cinco importantes elementos do conceito de cultura: “ambiente de negócios, valores, heróis, rituais e a rede cultural”. Diz-se que a cultura é forte quando os membros de uma dada organização sentem-se satisfeitos, a forma como atuam e se comportam. Organizações com culturas fortes são naturalmente eficientes; as outras se perdem em conflitos, na desmotivação e na estagnação.

O conceito de cultura veio pôr em causa a racionalidade organizacional, que foi o princípio das escolas organizacionais anteriores.

Segundo Guerreiro Ramos (*apud* TACHIZAWA, *et al*, 2000, p.110), “os administradores profissionais davam grande ênfase ao estudo sistemático do trabalho e da produtividade e considerava-se que a ciência da organização formal não existe sem que haja normas técnicas para mensuração e avaliação dos produtos do trabalho.” Guerreiro tinha como objetivo a formulação de uma nova ciência organizacional, que seria um dos objetivos do paradigma paraeconômico. Este paradigma alerta para as falácias em que se originou; dá ênfase às alocações de recursos e de mão-de-obra nos sistemas sociais.

A Terceirização não é um sistema de mudança radical nos processos administrativos; é antes de tudo, um esforço na busca de melhorias e aumento de eficiência e produtividade em uma sociedade que está cada dia mais dirigida para um processo avançado de competitividade e competência.

Chama-se a atenção para os cuidados que se deve ter com o processo cultural existente na empresa, o qual é fundamental para o sucesso da Terceirização. São eles: receio da perda de comando com a Terceirização, menor custo, qualidade da tarefa a ser

terceirizada. Em meio a discussões e entraves está a realidade mercadológica implacável e a concorrência cada vez mais acirrada. Tendo por base este panorama, vemos que algumas mudanças são primordiais e urgentes.

Entretanto, mudança requer esforço e coragem, é um desafio que muitas pessoas não estão dispostas a encarar e por vezes fazem de tudo para que a organização não enfrente também, para somente permanecerem em suas “zonas de conforto”, alheios e alienados ao mundo globalizado em que vivem.

Dessa forma deve-se trabalhar de forma antropológica a dificuldade de adotar novas tecnologias, sejam elas na área administrativo-gerencial ou em área técnica mais específica.

É exatamente diante do desafio de implementarem-se novos projetos nas empresas que se deve entender e situar-se com relação ao conceito de cultura organizacional, pois poderá ser visto como sendo um conjunto de valores que são desenvolvidos e reforçados com o decorrer do tempo, fazendo com um que estes se sedimentem como sendo válidos para se lidar com algum tipo de conflito que possa vir a ameaçar a ordem vigente da organização.

Para Cláudio de Oliveira Cabral, Consultor em Recursos Humanos

existem elementos formadores da cultura de toda organização que dão diretrizes para as mesmas, bem como moldam o comportamento de seus membros, como por exemplo: o tempo de convivência de seus membros que vem a reforçar hábitos e costumes. Entretanto devemos questionar isto, pois as pessoas não são eternas, ao passo que a cultura pode perpetuar-se. Podemos desta forma observar que a cultura emerge da interação dos membros de uma organização, fazendo de certa forma um aprendizado coletivo que é então formador cultural. Existem também ritos e cerimônias que são atividades planejadas para fortalecer a cultura, por exemplo, temos rituais de integração como: almoços, passeios, confraternizações de fim de ano, etc. Que tentam promover uma maior coesão entre os membros de uma organização dando-lhes a sensação de que estão todos num “mesmo barco”. Temos ainda rituais de reconhecimento como: condecorações e eleição de funcionários padrões da empresa (colocando inclusive suas fotos em destaque para os clientes

observarem), que visam enaltecer os valores organizacionais que os dirigentes acham ideais.

A cultura organizacional é fortalecida também com a questão do orgulho que as pessoas têm de pertencer a uma determinada empresa, que é reforçado quando os dirigentes enaltecem o papel que a empresa exerce na sociedade, fazendo com que os membros se sintam importantes por trabalharem lá.

Entretanto, a maioria das pessoas não percebe que esta ideologia visa manter um maior controle sobre os membros da organização, é o que se chama de “gerenciamento dos padrões culturais”. Não se pode deixar de falar com relação aos círculos que são formados dentro e fora das organizações, eles ocorrem devido aos valores que os indivíduos têm e são reforçados diariamente, evidenciando-se na linguagem e termos técnicos que na maioria das vezes são utilizados orgulhosamente para denotarem seu conhecimento e a conseqüente ignorância dos alheios à organização com relação ao seu trabalho, fechando-se em seu próprio círculo.

Conseqüentemente, para aprovar-se ou implementar-se um novo projeto nas empresas, deve-se levar em consideração sua cultura, para que se consiga maior adesão através do entendimento comportamental das pessoas.

Para alguns autores, ainda, cultura empresarial ou organizacional, compreende um conjunto ou sistema de significados que são compartilhados por uma determinada empresa ou entidade num tempo específico. Ela inclui, reforçando-se, valores e crenças, ritos, histórias, formas de relacionamento, tabus, tipos de gestão, de distribuição da autoridade, de exercício da liderança e uma série de outros elementos.

Na verdade, a Cultura Empresarial ou Organizacional tem sido contemplada com um número grande de definições mas, se não em todos eles, pelo menos na maioria, aceita-se a idéia de que ela pode sofrer mudanças (às vezes radicais) ao longo do tempo, ainda que, quase sempre, a organização (e seus integrantes) resista a elas. A

Cultura Empresarial ou Organizacional pode ser vista como resultado de um aprendizado coletivo e que identifica ou singulariza as instituições. Para que as mudanças possam acontecer, os dirigentes deverão rever a questão da Cultura e a reestruturação de suas empresas, exercitando a flexibilidade para a empresa se moldar frente às mudanças que aí estão.

Para um maior entendimento e reforço da importância da flexibilidade, atitude evidenciada, conceitua-se esse termo da seguinte maneira:

Flexibilidade. É obviamente a qualidade daquilo que é flexível, que se pode dobrar ou curvar, que é maleável, que possui destreza ou agilidade, mas também aquilo que é domável, complacente, submisso, suave. Dentre os vários aspectos que acompanham a chamada reestruturação produtiva, a flexibilidade ocupa espaço destacado. No contexto atual, o debate sobre a flexibilidade do trabalho revela complexidade e discórdia. De um lado estão aqueles que a postulam como característica que deve estar presente nos sistemas de produção, na organização do trabalho, na estruturação de relações trabalhistas, levando empresas e países ao sucesso competitivo e o trabalhador à felicidade inesgotável, à realização profissional e pessoal.

No lado oposto, a flexibilidade é denunciada como fonte de todos os males, instrumento do lucro voraz, ferramenta do capitalismo em sua nova ofensiva deste século, e apontada como o novo nome do trabalho, que é flagelo, tortura e dor.

A flexibilidade pode se ampliar com o recurso à Terceirização. Esta faz com que uma parcela dos custos do trabalho torne-se variável, absorvendo parte das flutuações de pessoal antes geridas por meio de demissões e admissões. O custo do trabalho passa a não ser mais regido pela negociação entre empresas e sindicato, mas por um contrato de prestação de serviços ou fornecimento de insumos e componentes, assinado entre empresas, contratante e contratada.

O próprio poder de representação do sindicato se fragmenta, se flexiona, se curva. Em termos de inovação na gestão da empresa, a flexibilidade do trabalho pode se ampliar mediante o achatamento da pirâmide hierárquica, redistribuindo-se atribuições entre os “sobreviventes” da reestruturação.

Enfim, o medo do desemprego, a atração pelo novo e a precária organização sindical em boa parte das fábricas facilitam os esquemas de “trabalho polivalente” (qualificado ou não) e admitem mobilidade entre postos de trabalho. As teorias científicas para prever, restringir e resumir os fatos organizacionais no formato “se..., então...” originaram-se nos primórdios da Administração Científica, em 1895, quando Frederick Taylor na tentativa de resolver a questão do valor justo dos salários para a época, apresentou para a Sociedade Americana dos Engenheiros Mecânicos seu estudo de Tempos e Movimentos.

Além deste estudo, o qual procurava garantir a racionalização dos movimentos e o aprimoramento do trabalho operacional, defendeu a necessidade de se buscar as pessoas mais qualificadas para cada tarefa. Portanto, o objetivo explícito da estrutura organizacional é o controle do funcionamento organizacional de forma cada vez mais burocrática, calculável e previsível, enquanto para outros autores os sistemas de controle fazem parte da cultura moderna. A burocracia é legitimada pelo poder racional-legal e vista como sistema social formal, impessoal, dirigida por administradores profissionais, sendo fortemente organizada, planejada e controlada por documentos. Visa atingir um alto grau de precisão, rapidez, continuidade, uniformidade, eficiência, etc., apresentando como principal vantagem a previsibilidade do comportamento dos indivíduos da organização. Devido ao aumento da capacidade tecnológica desencadeada nas últimas décadas e a recente transnacionalização da concorrência, onde as

organizações procuram cada vez mais ganho de competitividade e agilidade frente às mudanças, surge a necessidade de adaptação.

Além dos inúmeros autores que criticam a burocracia de forma ideológica ou científica, indaga-se o seu caráter previsível, se realmente está de acordo com as exigências inovadoras e atuais, onde as empresas tendem a se transformar em curtos espaços de tempo para sobreviver, tanto econômica como culturalmente.

Tom Burns em 1967 expôs a tese da Tecnocracia em substituição à burocracia de Weber, justificando-a devido ao aumento da produção de inovações tecnológicas, da complexidade administrativa, das funções de especialistas técnicos e dos postos burocráticos.

Desta forma, o controle organizacional do proprietário passa para um administrador, tornando a sobrevivência da empresa uma responsabilidade social, onde em situações estáveis a tecnocracia possui características mecânicas de definição precisa de tarefas, hierarquia clara de controle, definição de responsabilidades, forte comunicação e interação vertical, lealdade e obediência à organização e aos superiores.

Entretanto, diante de situações instáveis de mercado e tecnologia, as organizações passariam a ter um aspecto orgânico com ajustamento contínuo à redefinição de tarefas, valorização do conhecimento especializado, interações e comunicações em qualquer nível, envolvimento e comprometimento com a missão da organização.

A decisão organizacional passou a se basear na tecnologia e na hierarquia, também sofrendo influência na natureza informal de interações e comunicações na natureza política e na luta pelo poder. Os estudos de Tom Burns e Stalker, nos anos 50, deram início à Teoria Contingencial, com ênfase na adaptação ao ambiente que, em constantes mudanças da tecnologia e mercado, geram novos problemas e desafios.

Frente a isto, a necessidade primordial das organizações está em assumir uma postura de flexibilidade e abertura, para que a imprevisibilidade organizacional seja vista como um diferencial competitivo.

Conforme as organizações vão amadurecendo, tendem a atingir diferentes estágios de acordo com seu ciclo de vida, transformando seu comportamento e possibilitando variações em seus modelos de eficácia, formalização, complexidade, tomada de decisão, tamanho, etc. Assim, podem ser definidos três estágios de desenvolvimento:

O primeiro estágio é o do empreendimento, caracterizado pela cooperação entre os membros, estrutura fluída, com regras e procedimentos personalizados. O poder é centralizado, com ênfase na inovação e na criatividade. As informações gerenciais tendem a ser informais e rudimentares, prevalecendo o “achismo”. A estratégia é de expansão de alto risco, cujo resultado pode variar entre a sua morte (quebra), estagnação ou crescimento, onde seqüencialmente muda para o segundo estágio.

No segundo estágio, o da formalização, a estrutura organizacional passa a ser funcional, prevalecendo as características da burocracia, com regras e procedimentos institucionalizados, o poder é relativamente centralizado. Há pouca inovação devido ao conservadorismo predominante. A estratégia é voltada para a eficiência e a estabilidade, com o foco no desempenho organizacional e a ênfase no controle do comportamento de seus membros (previsibilidade).

Já o terceiro estágio, o da flexibilização, é caracterizado pelo alcance da maturidade, da estratégia de diversificação de domínio, adaptação em relação ao ambiente, com estrutura departamentalizada e semi-autônoma. As regras e os procedimentos são institucionalizados, mas flexíveis. O planejamento sistemático é de longo prazo, sendo o poder descentralizado, com ênfase na inovação e na criatividade

de forma sistemática. Inúmeros escritores de administração tais como Taylor, Fayol, McGregor, Argyris, Crozier e outros, se preocuparam com a formalização do comportamento para reduzir sua variabilidade, com o objetivo principal de controlar e prever os acontecimentos organizacionais. Assim, quanto mais o comportamento for padronizado e predeterminado, mais burocrática torna-se a estrutura organizacional. Nota-se, no outro extremo (da linearidade), a ausência total de padronização, onde a organização é definida como uma estrutura orgânica, totalmente flexível e com coordenação baseada no ajustamento mútuo e contínuo.

As organizações, no entanto, não precisam se posicionar nos extremos: dependendo da atividade exercida ou função departamental, muitas possuem as duas estruturas. É o caso de uma indústria automobilística, que possui a linha de montagem burocratizada e ao mesmo tempo equipes de pesquisa e desenvolvimento orgânicas.

Observa-se, recentemente, que muitas empresas encontram-se em processo de adaptação, procurando abandonar características rígidas para adotar uma postura mais flexível e menos centralizadora, introduzindo inovações organizacionais de impacto, como estruturando-se em unidades de negócios, franquias e Terceirização produtiva para responder mais rápido ao mercado, com produtos de qualidade e preços competitivos.

E, quanto à Terceirização, esta pode ser definida como, um processo de gestão pelo qual algumas atividades são repassadas para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Portanto, a Terceirização, tendo a capacidade de se moldar a qualquer uma das duas estruturas (burocrática e orgânica), torna-se uma forma de gestão catalisadora que permite as organizações unilaterais ganharem eficiência com a estrutura oposta.

Possibilitando às organizações burocráticas inovarem até mesmo no estágio do seu ciclo de vida, bem como propiciando certa previsibilidade para as organizações altamente flexíveis, que passam por momentos de instabilidade e adaptabilidade.

O processo de Terceirização precisa ainda ser mais estudado e avaliado, pois algumas empresas que implantaram-no, não perceberam nenhum benefício ou melhoria de qualidade ou uma melhor previsibilidade dos prazos. Muitas empresas nos Estados Unidos já estão acostumadas a terceirizar sua área de tecnologia da informação Tecnologia da Informação (TI), mas o número é menor quando se trata de terceirizar processos empresariais. Esse tipo de Terceirização - conhecido nos EUA pela sigla BPO, de Business Process Outsourcing - vem ganhando espaço com a desaceleração econômica daquele país e tem várias vantagens, extensivas às empresas brasileiras.

O instituto de pesquisas AMR Research estima em 2002, nos EUA, 36% de todas as empresas com faturamento acima de US\$ 50 milhões terceirizem processos empresariais, enquanto em 1996 a porcentagem era de 29%. Estima-se ainda, que a Terceirização represente, naquele país, US\$ 345 bilhões em recursos. Isso indica que o que antes era uma jogada tática passou a ser considerada prática de negócios comum.

Segundo defensores dessa medida, a terceirização de processos empresariais pode não só evitar dores de cabeça, mas também proporcionar “benefícios estratégicos”, tornando-se uma ferramenta de gestão que libera as empresas para que invistam em fazer crescer suas competências mais importantes. Além disso, não existiriam evidências empíricas para sustentar o argumento de que o processo de mudança nas tecnologias organizacionais seria responsável pelo crescimento da produtividade. As suas principais fontes estariam relacionadas à adoção de estratégias empresariais contracionistas, apoiadas em técnicas gerenciais no estilo da qualidade total, o uso mais

intensivo da mão-de-obra, ocupando a capacidade ociosa herdada do período anterior, de baixo crescimento.

Nesse processo, a terceirização teria desempenhado um papel mais importante no setor de serviços do que na indústria, muito embora a indústria automobilística, por exemplo, tenha se notabilizado pela substituição, por importações, dos seus insumos.

Ao analisarem-se as mudanças estruturais na indústria dos principais países da América Latina nos anos recentes. Chega-se à conclusão que as condutas especulativas tenderam a predominar. No esforço para se adaptar a uma conjuntura macroeconômica instável, os êxitos e fracassos empresariais estariam mais relacionados às práticas financeiras de curto prazo do que à excelência das estratégias de modernização tecnológica e gerencial. A redução do emprego na indústria manufatureira é a principal razão por trás das altas taxas de produtividade dos países da região, após as reformas econômicas caracterizadas pela abertura dos mercados.

É importante observar que, do ponto de vista micro-organizacional, e a julgar pela experiência americana, a utilização de *downsizing* e terceirização, enquanto medidas para aumentar a produtividade, tem alcance limitado. De acordo com os resultados de pesquisa conduzida por Baily, Bartelsman e Haltiwanger (1994), firmas que fizeram *downsizing* tiveram aumento de produtividade em 65% das vezes. Porém, em um número significativo de empresas, o *downsizing* não produziu aumento de eficiência. Por outro lado, a execução de *downsizing* geralmente cria resistências à introdução de inovações gerenciais entre os empregados sobreviventes que, além de conviverem com uma carga redobrada de trabalho, perdem a confiança na empresa por medo de serem os próximos demitidos.

Deve-se notar, ainda, que se torna difícil avaliar o impacto de *downsizing* na produtividade quando não se pode ter informação de como ela se comportaria caso não

ocorresse a reestruturação. De qualquer forma, parece que o mercado de capitais americano já se deu conta do problema: pesquisas indicam que, a partir da metade da atual década, as ações de empresas que anunciam *downsizing* tiveram, em média, um declínio, outras variáveis mantendo-se constantes. Aparentemente, o mercado está apostando no crescimento da lucratividade através do aumento da produção e não pela simples redução dos custos.

Ressalta-se mais uma crítica ao processo de Terceirização, embora muito já tenha sido dito sobre os seus benefícios e os malefícios. Ela tem sido benéfica para o governo e as empresas, pois reduz custos e aumenta a lucratividade. Não há dúvidas que ela faz a produção crescer, em que pese o comprometimento da qualidade, e contribui para a geração de mais empregos, mas em condições precárias, desrespeitando direitos conquistados duramente pelos trabalhadores. A renda média do trabalhador está em queda livre, conforme atestam as pesquisas de emprego e desemprego. E a culpa é de quem? Obviamente recai sobre a Terceirização. A Terceirização nunca foi tão questionada. Hoje, ela está sob fogo cruzado. Empresários e governo perceberam que o que poderia ser bom, de repente pode trazer tremendas dores de cabeça.

Na Petrobrás, ela é acusada de ser a principal causa dos acidentes de trabalho nas plataformas e refinarias. Nos bancos, é criticada por expor o sigilo bancário e cadastral dos clientes. Em grandes empresas, é suspeita de estimular mão-de-obra infantil. No setor público, tem provocado o caos no atendimento de serviços básicos, como coleta de lixo, educação e saúde.

Com base nesse contexto, evidencia-se a necessidade das organizações terem habilidade e, percepção no que diz respeito a saber lidar com terceiros, que as empresas devam ter habilidades para perceberem os processos de mudança que ocorrem com a Terceirização, saber até que ponto é relevante e onde começam as suas desvantagens.

Habilidade. É a grande unidade de ação da inteligência e, portanto, de aprendizado. Sem habilidade, conhecimentos de nada servem. Uma vez que se dispõe de habilidades, pode-se aprender, criar, comunicar e relacionar-se. Um efeito colateral da capacidade de desenvolver habilidades é o hábito. Repetir-se uma seqüência de comportamentos é um dos fatores na instalação de uma habilidade e, quando se repete certos comportamentos, há a possibilidade de tornarem-se integrados, fluentes e fáceis como uma habilidade.

A principal diferença entre uma habilidade e um hábito é que este está dissociado de um propósito ou intenção, sendo disparado por algum elemento de espaço e tempo, como sentir fome ao meio-dia, acordar e tomar um café e certos gestos automáticos. Se não há escolha quanto ao hábito, ele se torna uma compulsão ou uma fobia; uma reação automática e previsível. Uma das habilidades básicas que deve ter um executivo.

Sendo de preceito básico ao executivo ter Habilidade, enfatiza-se desta maneira, entre elas, a Percepção, uma das habilidades mais citadas entre as principais no perfil de um executivo. Segundo diversos autores, a percepção nos permite tomar consciência do mundo.

Percepção. É através desta habilidade que o executivo poderá conhecer seus subordinados, ao perceber seus comportamentos, atitudes, ações e, temperamento, entre outros. Faz-se importante que se torne um hábito, além de uma habilidade, o saber perceber as pessoas e o contexto no qual estão inseridas. Não julgar suas atitudes e as próprias pessoas pelo modo interpretativo usual, mas se munir de mais subsídios antes de tomar qualquer atitude perante um problema.

A percepção faz parte do contexto das organizações, portanto, não se poderia extinguí-la desse estudo. Ao trabalhar com pessoas, todo administrador deveria

conhecer e basear-se nas vantagens da percepção, saber da sua importância, o seu significado, seus aspectos, e estar ciente do quanto uma má percepção pode afetar o seu modo de administrar.

Conforme Vilela (2002), empresário da cidade de Passos, MG, percepção significa: “a capacidade de receber estímulos visuais, sonoros e táteis e de prestar atenção. A percepção é o processo de decodificar os estímulos que recebemos”.

Como a percepção é algo que acontece no presente, momento-a-momento, é possível alterar-se instantaneamente a resposta aos modelos mentais simplesmente mudando o que se está prestando atenção, através de ações perceptivas e, continua o empresário Vilela no mesmo artigo

A percepção define-se, para a Psicologia, como o processo de organizar e interpretar dados sensoriais recebidos (sensações) para desenvolvermos a consciência (estar ciente de) do ambiente que nos cerca e de nós mesmos. Alguns fatores influenciam a percepção, tais como a memória, a linguagem, a hipótese perceptiva, o estado emocional, valores, interesse pessoal e deficiências físicas e mentais.

Para o processamento e interpretação dos dados recebidos, o homem utiliza algumas estratégias. Na verdade, a percepção não é um espelho da realidade, e os erros de percepção são as ilusões. Para a Psicologia, a percepção extra-sensorial refere-se àquela através de outros meios, que não os sentidos. Concluímos que precisamos estar atentos para nossas percepções, pois o nosso amadurecimento estará diretamente relacionado à maneira como percebemos e interpretamos todas as informações que nos são dadas e todas as informações que temos através de nossos sentidos.

Deixar-se os modelos mentais em paz e mudar-se a percepção; para que esse comportamento venha a ocorrer, tem-se que estar predisposto a mudar, pois os modelos mentais têm duas polaridades: os modelos em si e a percepção deles.

A habilidade da percepção deveria fazer parte imprescindível do perfil de todo dirigente e este por sua vez, deveria usar as vantagens que esta traz, de modo mais adequado; Vilela (2002), aponta também algumas vantagens dessa habilidade

Distinguir uma origem mais precisa para a reação que se tem: evita desgostar da pessoa por inteiro, somente do tom de sua voz em certos momentos. Mais distinções, mais opções.

Conhecer o problema: pode-se eventualmente ter a escolha de ignorar as sensações e prestar mais atenção ao que a pessoa está dizendo ou ao que está acontecendo, evitar distrações com percepções não relevantes para os próprios propósitos.

Praticar um pouco mais da habilidade de percepção corporal: um dos fatores relacionados à intensidade dos prazeres sensoriais.

Pode-se apreciar mais as vozes das quais se gosta: o fato é que se gosta da ressonância daquela voz no corpo!

Conhecer melhor como funciona a inteligência humana em termos dos pólos percepção/modelos mentais abre duas frentes ou linhas de expansão da inteligência: modificar os modelos mentais ou alterar a forma como se percebe. Pode-se estar percebendo uma pessoa como um todo ou só seu comportamento atual. Pessoas comumente rotuladas de “egoístas” ou “egocêntricas” tendem a ver as coisas somente pela sua posição perceptiva. Uma pessoa, ao abnegar-se, pode perceber predominantemente as pessoas em segunda posição. Nem sempre se tem consciência de que se está em outra posição perceptiva. Uma evidência sensorial de que se adota a segunda posição é quando alguém conta um caso e se tem reações físicas. Para Vilela, comentando, no mesmo artigo, sobre a importância da habilidade de percepção nos profissionais na função de líderes adverte

todo líder, a meu ver, necessariamente tem que acessar diferentes posições perceptivas: dos superiores, dos subordinados, dos clientes e a própria. Uma das tarefas é justamente procurar integrar necessidades, objetivos e diretrizes do maior número de pessoas. Parece fácil, não? Estou com um problema, mudo minha percepção e - plim! - a mágica acontece. Na prática, a facilidade depende muito da sua consciência e flexibilidade em relação aos seus modelos mentais, que influenciam e conduzem sua percepção de três maneiras.

A primeira é pelo hábito; podemos estar condicionados a prestar atenção em certas coisas, como dentes salientes, defeitos, cabelos amarelos ou olhos verdes.

A segunda é por habilidades. Quem está muito treinado em algo, como malabarismo ou direção de automóveis, tem um ciclo de atenção organizado e tão ágil que pode até fazer outras coisas em paralelo. A principal diferença entre habilidade e hábito é o grau de escolha que a pessoa tem, na primeira em geral há muitas opções e no hábito quase não as há.

A terceira é o reflexo: diante de certos estímulos, a atenção é conduzida sem qualquer possibilidade de escolha, como no caso de fobias, e o prestar atenção inicia um “programa mental” sem escapatória.

Existe uma quarta forma de se conduzir a atenção: a escolha consciente. Você, por exemplo, pode escolher prestar atenção em qualquer coisa que esteja no seu campo visual e auditivo ou ainda nas suas sensações, isso é facilmente verificável.

A principal interferência que se pode ter ao buscar fazer escolhas perceptivas são os hábitos ou reflexos perceptivos. Com ou sem interferências, estando-se atento, presente e com opções, pode-se alterar as percepções e assim mudar-se o que está experimentando. Ainda segundo Vilela (2002), “expandir a percepção aumenta diretamente a segurança física e psicológica, a objetividade e competência em geral. Para resumir, expande a inteligência. Portanto, mais distinções, mais opções de comportamento”.

Conforme Cláudia Galves, citada por Vilela (2002), continuando seu artigo “a percepção é individual e, no processo perceptivo, a interpretação depende também da bagagem da memória e da experiência que cada pessoa possui, o que fará uma grande diferença”. A percepção pode ser descrita como a forma como se vê o mundo à volta, o modo segundo o qual o indivíduo constrói em si a representação e o conhecimento que possui das coisas, pessoas e situações, ainda que, por vezes, seja induzido ao erro.

Ter-se a percepção de algo ou de alguém é captá-lo através dos sentidos e também fixar essa imagem. As relações entre o indivíduo e o mundo que o rodeia são assim regidas pelo mecanismo perceptivo e todo o conhecimento é necessariamente adquirido através da percepção.

A percepção é o processo de decodificar os estímulos que se recebe. Del Rio em 1999, segundo Vilela comenta acredita que, “a percepção é um processo mental de interação do indivíduo com o meio ambiente que se dá através de mecanismos perceptivos propriamente ditos e, principalmente, cognitivos. A sensação é por natureza diferencial, ou seja, as pessoas só reparam naquilo que se distingue do geral, naquilo que é diferente, nos desvios, nas irregularidades”. Para alguns autores, nossa percepção é antes de tudo dirigida pela visão.

Ter percepção é ter *feeling*, sentimento mais apurado sobre as pessoas, suas atitudes, seus comportamentos, enfim, é ter-se um sentimento mais aguçado sobre todas as coisas em geral.

Um olhar mais exigente, isto é, os olhos vêem, logo, passa-se a sentir.

Vilela ainda em seu artigo confirma essa afirmação ao citar Pinker , que em 1998 escreveu

é bom lembrar que, na qualidade de primatas somos criaturas acentuadamente visuais, cujas mentes evoluíram em torno do sentido da visão. Os outros sentidos também geram informações essenciais sobre o meio ambiente para que se possam tomar decisões, mas é pela visão que se dá a produção, a partir de imagens do mundo externo, de uma descrição mental capaz de ser retida na memória, e da qual são acionadas as outras faculdades mentais (falar, andar, segurar, planejar).

Os mecanismos cognitivos, tais como motivações, humores, julgamentos, expectativas, compreendem a contribuição da inteligência, uma vez admitindo-se que a mente não funciona apenas a partir dos sentidos e nem recebe essas sensações passivamente; existem contribuições ativas do sujeito ao processo perceptivo desde a motivação à decisão e conduta.

Piaget em 1949, e, citado por Vilela em 2002, afirmava que

Em todos os níveis de desenvolvimento as informações fornecidas pela percepção, e também pela imagem mental, servem de material bruto para a ação ou para a operação mental. Por sua vez, estas atividades mentais exercem influência direta ou indiretamente sobre a percepção, enriquecendo-a e orientando o seu funcionamento à medida que se processa o desenvolvimento mental.

López Ibor (*apud* PAIM, 1993), aborda que a tendência da Psicologia contemporânea é considerar a percepção como a apreensão de uma situação objetiva baseada em sensações, acompanhada de representações e freqüentemente de juízos, num ato único, o qual somente pode ser decomposto por meio de análise.

Segundo Paim (1993, p.9)

percepção é o ato pelo qual tomamos conhecimento de um objeto do meio exterior, considerando como real, isto é, como existente fora da própria atividade perceptiva. A maior parte de nossas

percepções provém do meio externo. Pois as sensações que os órgãos internos nos proporcionam são confusas e desempenham papel limitado na elaboração do conhecimento do mundo.

Psicólogos da Gestalt reconhecem que a percepção consta de algo mais do que as formas estruturadas, embora insistam no predomínio da forma. Apesar disso, muitos tipos de consciência perceptiva são destituídos de aspectos formais.

Esses tipos de percepção, que com muita dificuldade podem ser aceitos como formas estruturadas, são denominados pela Gestalt como formas pobres.

Helen Keller (1880-1968), uma mulher extraordinária, cega, surda e muda desde bebê, nos chama a atenção para a apreciação de nossos sentidos. Apenas de posse do sentido do tato e uma perseverança inigualável, sob a orientação de Anne Sullivan Macy, Keller pôde aprender a ler e escrever pelo método Braille, chegando mesmo a falar, por imitação das vibrações da garganta de sua preceptora, as quais captava com as pontas dos dedos. O esforço de sua mente em procurar se comunicar com o exterior teve como resultado o afloramento de uma inteligência excepcional, considerada a maior vitória individual da história da educação.

Ela foi uma educadora, escritora e advogada de cegos. Tinha muita ambição e grande poder de realização. Ao lado de Sullivan, percorreu vários países do mundo promovendo campanhas para melhorar a situação dos deficientes visuais e auditivos. É considerada uma das grandes heroínas do mundo. A Srta. Helen alterou nossa percepção do deficiente.

Em um de seus escritos, ela diz: “Várias vezes pensei que seria uma benção se todo ser humano, de repente, ficasse cego e surdo por alguns dias no princípio da vida adulta. As trevas o fariam apreciar mais a visão e o silêncio lhe ensinaria as alegrias do som”.

A importância da percepção está implícita em vários contextos na vida, daí a razão em incluí-la neste estudo, mostrando sua importância também dentro do contexto

organizacional. Pode-se ainda dizer-se que a percepção permite que se tome consciência do mundo. Todo comportamento humano decorre de percepções, ou seja, as pessoas agem ou reagem de acordo como percebem e interagem com o meio ambiente (mundo) à sua volta. No entanto, diante de uma mesma situação-problema, cada pessoa tem uma experiência individual e única de percepção, que depende de suas representações ou experiências anteriores.

A Terceirização também exige, dos dirigentes das organizações, o desenvolvimento da habilidade da percepção pois, na hora em que os comportamentos e sentimentos dos colaboradores se alterarem, estes deverão imediatamente ser percebidos, a fim de que se tomem atitudes imediatas frente aos desconfortos.

A Terceirização se instalou no mundo. Para os norte-americanos é bem-vinda, aos modelos administrativos europeus há restrições, devido a forte cultura tradicionalista das empresas européias, que muito embora modernas, ainda se resguardam de algumas estratégias mais arrojadas.

No contexto organizacional brasileiro, está em seus primeiros ensaios para dar o passo definitivo na adoção da Terceirização, em boa hora, haja vista a competitividade acirrada das organizações. Embora também existam restrições a esse modelo administrativo, aos poucos se fixa, conforme constata-se em algumas organizações que já saíram na frente. A seguir passa-se a contextualizar a Terceirização no Brasil.

2.5 A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

A Terceirização chega e se implanta no Brasil em boa hora. Não se pode perder de vista os desafios que estão à espera, principalmente quando se leva em conta o

contexto de acirrada competitividade e maximização dos processos produtivos internacionalmente.

Ao referir-se ao Brasil na questão competitividade sabe-se que não se podem abrir as portas dos mercados internacionais, se não se for capaz de produzir produtos competitivos e qualificados, do ponto de vista de padrões internacionais. E, a terceirização certamente contribuirá para alcançar-se essa meta, na medida em que propiciará às organizações dispor de mais tempo, condições e recursos para investir em suas áreas e produtos básicos.

Nesse sentido, quaisquer iniciativas que venham contribuir para sedimentar e amplificar os conceitos de terceirização merecem apoio e aplausos.

Mas, não adianta terceirizar sem uma visão estratégica dos rumos, dos processos, dos programas e das ações a serem desenvolvidos. A Terceirização faz parte das ferramentas do Planejamento Estratégico de uma empresa e, como tal, integra todo o sistêmico de uma organização.

No Brasil vivenciam-se constantes modismos. Agora, nesta década, se vive a epidemia da Terceirização e da reengenharia. Terceiriza-se e tudo se resolve. Alteram-se os processos através de uma filosofia de reengenharia, e sua empresa passa a ter lucros com eficiência!

Porém, há críticas quanto a esse modelo administrativo, recomendando-se muita cautela em adotá-lo; segundo José Roberto Saviani (2002), Professor da FGV/Pece, administrador de empresas, consultor, diretor da Saviani & Associados, Consultoria e Treinamento, autor do livro ‘Repensando as Pequenas e Médias Empresas’

não questiono estes objetivos, estas metodologias, mas elas apenas criam novos nomes de atitudes organizacionais existentes há muitos e muitos anos. O que é um prestador de serviços? Há quanto tempo o conhecemos em inúmeras áreas de atividades?

Quem utilizou um dia um prestador de serviços, “terceirizou” uma atividade em sua empresa.

Agora, esta denominação surge como a grande solução para as empresas, principalmente aquelas em crise financeira. Falo com muita tranqüilidade sobre estes aspectos, pois os vivencio há anos. Mas, tudo bem! Vamos adotar nesse momento a “terceirização” e a “reengenharia” como as novas soluções milagrosas.

Voltamos então a uma bandeira que sempre defendi. E a cúpula da empresa? O que se faz com ela? Terceirizamos também? Ou a isolamos em uma redoma para a lavagem cerebral da reengenharia? Há um primeiro trabalho junto à alta administração, sem o qual nada deve ser iniciado: a conscientização de um modernismo cultural e profissional que envolve mudanças de atitudes, muitas vezes radicais e irreversíveis. Como vamos chamar isso? “Reconscientização do papel do líder empresarial?” Parece muito extenso, mas é por aí. Portanto, vamos por os pés no chão.

Nesse contexto, faz-se necessário, referente à alta administração, reavaliar as posturas centralizadoras, retrógradas, monopolizadoras.

Identificar no líder empresarial seu nível de atualização profissional, cultural e visão global de mercado e adotar soluções que o coloque *up to date* junto aos seus pares, interna e externamente.

Avaliar-se o que deve ser terceirizado através de uma análise criteriosa de custos e oportunidades. Incluir nesta análise a procura por talentos obscurecidos, ou não descobertos, no quadro da organização.

Questionar-se quanto à sua predisposição real e sincera para a receptividade aos itens acima; caso contrário tudo não passará de um “teatro” que pode levar a empresa ao caos, pois o descrédito tomará conta de cada colaborador, de cada cliente, de cada fornecedor.

Adotar procedimentos modernos de produção, revendo-se o parque de equipamentos, produtividade, planos de incentivo na área de produção, que melhoram a qualidade dos produtos e serviços.

Eleger uma agência de propaganda ou um profissional da área (e aí já terceirizando) para que uma nova imagem, voltada à competência, anos de existência, modernidade, qualidade, possam ser assimiladas pelo consumidor final.

Modernizar é também - e principalmente - crescer culturalmente e rumar à descentralizações competentes. A partir dessa aceitação é que a Terceirização e a reengenharia organizacional poderão produzir os efeitos esperados. Por fim, pode-se concluir ser mais seguro contratar Terceirização de mão-de-obra via cooperativas de trabalho.

Em Pesquisa feita pela Coopers & Lybrand, com 127 empresas de vários portes, revelou que 60% das 105 empresas industriais consultadas terceirizam serviços. A ação empresarial que se desenvolve no Brasil contempla, prioritariamente, a busca de processos e tecnologias que levem as empresas à competitividade e à modernidade. A racionalização nas estruturas de mão-de-obra tem demonstrado a forte tendência dos cortes do pessoal não produtivo.

Com menos chefes e mais funcionários a empresa adquire maior agilidade. Significa que os operacionais podem ser contratados quando a demanda de serviços for necessária, não precisando a empresa arcar com o ônus mensal fixo. Os níveis mais elevados poderão ser dispensados deixando ao encargo da terceirizadora esta tarefa.

A Terceirização conseguiu, dentre outras coisas, amortizar os reflexos dos desempregos diretos, com a motivação de abertura das microempresas por profissionais que perderam seu antigo emprego. É sabido que em 1991, foram fundadas, só em São Paulo, mais de 1.200 empresas oriundas dessa característica.

Em 1992, os números quase dobraram. ...não adianta afirmar que só a troca de dois normais por um qualificado resolve, é preciso investir em novas tecnologias, em cursos de especialização e em outras fontes. Convenientemente os números mostrando a forte tendência dessa estratégia, a maioria das empresas brasileiras ainda não conhece os verdadeiros objetivos da Terceirização de serviços, adotando normalmente uma postura de automedicação para a área.

Na constatação de Gessé Campos Camargo, diretor superintendente da Infra 4, responsável pela divisão de negócios da Accor Brasil. Camargo abordou a Terceirização em palestra durante o congresso Formas Regulares nas Relações de Trabalho, realizado no ano de 2002 pela Academia de Desenvolvimento Profissional e Organizacional (ADPO). O processo de Terceirização vem sofrendo uma evolução gradual no Brasil. Ao objetivo inicial de redução de custos foram somadas metas de melhoria da qualidade dos serviços, acesso a novas tecnologias e integração com a realidade do mercado – ou seja, saber o que o concorrente está fazendo. “As empresas brasileiras compram serviços sob a ótica da compra de um produto”, afirmou Camargo. Para ele, não existe ainda a percepção da prestadora de serviços como uma parceira que traz novas tecnologias. “A companhia contrata um serviço de limpeza e se preocupa com a vassoura que vai ser usada para varrer o chão da sua empresa. Isso é perda de tempo. O ideal é se concentrar em saber quem está prestando serviço”, explicou.

De acordo com Camargo, a prestação de serviços ideal é aquela em que a empresa parceira se antecipa às necessidades do seu tomador de serviços. “A parceria deve ser um processo semelhante ao de fusão de empresas”, concluiu. Mesmo sendo um processo em franca expansão, quando se refere à Terceirização é preciso considerar-se vários aspectos importantes para a tomada de decisão.

Destacam-se alguns itens, entre os demais destacados anteriormente neste estudo, que devem ser verificados antes da contratação de uma prestadora de serviços.

Itens que certamente farão a diferença para a obtenção dos resultados esperados: primeiro, verificar-se o histórico do fornecedor. Por exemplo, relação de clientes, tempo de contrato de cada um, se o fornecedor possui referências de operações desenvolvidas para o ramo de atividades de sua empresa ou tem experiência em operações similares à sua empresa.

Quando a Terceirização for direcionada à área de RH, avaliar-se os currículos dos profissionais que dirigirão o processo na organização, conhecer e avaliar o operacional para a execução de cada projeto e o índice de *turn-over* da empresa terceirizada.

Convém analisar-se também como são feitos os processos de recrutamento, seleção e treinamentos de atualização dos profissionais atuantes e se há monitoria da qualidade, prêmios, incentivos, etc., solicitando-se sempre relatórios dos serviços prestados.

Numa das poucas pesquisas existentes no Brasil sobre o tema, o receio de causas trabalhistas é citado como uma das grandes barreiras à Terceirização. Para que a eficiência empresarial redunde em benefício ao País, é necessário que a economia seja recuperada e que se abram novas frentes de trabalho, - acredita-se que a fomentação desta medida será a grande responsável pelo desenvolvimento do Brasil. E, que a cultura de cada organização seja revista e respeitada.

No início do século XXI, o conhecimento ou capital intelectual emerge e é apontado como o ativo mais valioso de uma organização, isto não significa que este capital não possa estar prestando serviços a uma organização sem que faça parte da sua estrutura funcional efetiva.

Muitas empresas competem e se diferenciam no mercado pelo valor agregado de seu conhecimento que repousa nos sistemas de informação da organização ou nos seus próprios colaboradores, que podem ser de empresas terceirizadas, parceiras do negócio. O conhecimento passa a ser fundamental, da mesma forma que existirá cada vez mais a consciência de que o objetivo da empresa, só estará plenamente satisfeito quando as pessoas que fazem a empresa estiverem satisfeitas.

Em inclusão aos atuais empregos e as relações de trabalho, a própria definição de emprego hoje está sendo questionada, em virtude de novos modelos e estrutura de organização como redes de empresas, empresas virtuais, Terceirização, condomínios de empresas, etc. Ao lado disso, o aumento do desemprego em nível mundial e a exclusão crescente de pessoas, por questões tecnológicas e educacionais, tem levado ao aumento de atividades consideradas como trabalho, mas sem vínculo empregatício.

Com isso tem crescido o número de pessoas que trabalham de forma autônoma, como prestadores de serviço, trabalho temporário, subcontratados e indivíduos que “abrem seu negócio próprio”.

Este quadro aponta para uma mudança de proporções semelhantes nas relações de trabalho em si, uma vez que esses profissionais, que trabalham de forma autônoma, não gozam das prerrogativas e proteções do direito trabalhista.

Para o gerente de Recursos Humanos da Rockwell Automation do Brasil, Paulo Henrique Bolgar, fica clara a questão das mudanças que considera cruciais na administração,

Para fazer frente aos vetores de mudança no ambiente, as empresas estão buscando alternativas e formas de se estruturar e serem mais competitivas. Para tanto, muitas vêm adotando reestruturações nas suas organizações e implementando ferramentas e tecnologias de gestão tais como programas de redução e enxugamento de estrutura e níveis hierárquicos (*downsizing* e reengenharia), Gestão da Qualidade Total (TQM), *Learning Organization* (Peter Senge) Gestão por Competências (J. Dutra, Maria Teresa Fleury), entre outros.

Todo este cenário e contexto, resultado de profundas e bruscas mudanças no ambiente externo e interno das organizações tem causado profundo impacto no ambiente das empresas, constituindo um conjunto de fatores e vetores de pressão que as obrigam a buscar alternativas e novas formas de negócios, o que exige, em outras coisas, um pleno exercício da criatividade, inovação, rapidez na tomada de decisão e da maximização de seus serviços ou outra qualquer, que na sua essência tem origem e fundamento nas pessoas.

Portanto, os desafios e o novo papel de Recursos Humanos no Brasil, nesta situação atual do mundo dos negócios, identificado como um país com precárias e

retrógradas relações e legislação trabalhistas, país com sérias impossibilidades, criador de entraves para que aconteçam mudanças na área trabalhista, é de que reveja seus conceitos com a máxima urgência.

Em desabafo às retrógradas leis trabalhistas datadas de 1940, a Procuradoria do Trabalho X Cooperativas do Trabalho através da Comunidade Virtual de Profissionais de Recursos Humanos, publicou um artigo sobre as Relações Trabalhistas na data de 10/02/2000. O autor João Placoná - Consultor Empresarial e Dirigente de Cooperativa de Trabalho – pronunciou-se defendendo as cooperativas de trabalho bem como as novas estratégias e formas de trabalhar

para nós, dirigentes de Cooperativas de Trabalho, não é novidade o avanço desenfreado do Ministério Público sobre as Cooperativas de Trabalho. Tanto é verdade, que a Central Brasileira das Cooperativas de Trabalho – CEBRACOOP, já ingressou junto ao Ministério Público da União, em Brasília, com uma representação na qual abomina esses atos corporativistas que, em ultrapassando os limites de sua competência constitucional, estão investindo contra a válida existência das sociedades cooperativas do ramo de trabalho”.

Quanto ao fato de não haver leis específicas regulamentando a contratação de cooperativas por empresas, realmente é pura verdade, o Brasil em pleno limiar do novo século XXI, não possui legislação específica, o que acarreta toda essa confusão. Atentos a essa lacuna, a CEBRACOOP fez chegar às mãos do Exm^o. Sr. Ministro do Trabalho e do Emprego um projeto de Lei, no qual cria-se a figura do Desmembramento da Atividade Econômica. Com a aprovação desse projeto, certamente acabar-se-ão essas lides trabalhistas que envolvem as Cooperativas de Trabalho.

Realmente, quando o chefe da Procuradoria Regional do Trabalho do Rio diz que os cooperados não têm direito a férias remuneradas, FGTS e 13^o é pura verdade, porém, esqueceu-se de dizer, a bem da verdade, que os cooperados têm participação nos resultados da sociedade cooperativa, da qual são sócios, participam de fundos criados pela própria sociedade e recebem mensalmente uma remuneração bem acima do mercado. Com as Cooperativas de Trabalho, queiram ou não os opositores do sistema, criamos uma autêntica parceria, onde de um lado temos o cliente que é o contratante e de outro lado o fornecedor de seu talento profissional que é o cooperado.

Desnecessário dizer que este relacionamento é o que todos os empresários querem e precisam para vencer a tão difícil situação econômica que o país atravessa.

Quanto à atividade-fim da empresa gostaria de perguntar: como ficam as montadoras de veículos que estão se instalando no

Brasil já com um novo conceito de linha de montagem? Por acaso as montadoras de um modo geral não terceirizam as atividades fins? Elas podem? Será que o Poder constituído não consegue enxergar que estamos vivendo em pleno século XXI, num país globalizado que necessita desatar suas amarras e não na metade do século passado – anos 40, quando foi criada a atual Legislação Trabalhista?

Há diferentes percepções sobre a legislação brasileira a respeito da Terceirização no Brasil. Dr. Cristiano Carneiro, advogado pós-graduado em Direito do Trabalho Individual Coletivo e Direito Previdenciário pela Universidade Gama Filho, em seu artigo, discorre sobre a legislação brasileira e diz que já há sinais de a justiça sentenciar alguma medida favorável em relação à Terceirização.

nos últimos anos, o fenômeno da terceirização das atividades produtivas e seus reflexos no âmbito do Direito do Trabalho têm sofrido profundas alterações pela jurisprudência, já que, a cada dia que passa, novas correntes estão dando um novo enfoque para a matéria.

Seguindo uma tendência internacional, a moderna corrente doutrinária do Direito do Trabalho tem considerado válida a terceirização dos serviços da empresa contratante, deixando de lado, pelo menos em tese, aquele conceito antigo de que o prestador de serviços era, na verdade, empregado da firma contratante. É que, devido ao crescente índice de desemprego decorrente do êxodo rural, dos avanços tecnológicos, telefonia, informática, robótica da globalização de mercados e da transição econômica, a doutrina passou a admitir a terceirização de dois tipos de serviços: temporários e permanentes.

Ambos, temporários e permanentes, convivem na atualidade.

No primeiro, contratam-se trabalhadores através de empresa interposta e, no segundo, a prestação de serviços é realizada com autonomia pela prestadora de serviços.

Já nas últimas três décadas, o processo de terceirização que, em última análise, é a execução indireta de tarefas, acentuou-se no Brasil, recebendo estímulo explícito através do Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967, em seu capítulo III, artigo 10, § 7º.

Eminentes doutrinadores passaram a incluir na terceirização as mães sociais (Lei n.º 7.644, de 18 de dezembro de 1987), as cooperativas de prestação de serviços (Lei n.º 8.949, de 9 de dezembro de 1994, que acrescentou o parágrafo único ao artigo 442 da CLT) e o franchising (Lei n.º 8.955, de 15 de dezembro de 1994), embora não sejam formas de terceirização, mas outras modalidades de negócios jurídicos, aliás, em franco desenvolvimento.

Diante do quadro, o Tribunal Superior do Trabalho, que espelha o entendimento seguindo pelas instâncias superiores, redefiniu os

moldes da terceirização ao editar o Enunciado 331, no qual foram fixados os seguintes preceitos: salvo no caso de trabalho temporário, a utilização de empresa interposta para contratação de mão de obra configura fraude a lei e, portanto, geraria o vínculo empregatício com o tomador de serviços, a exceção para os órgãos de administração pública direta, indireta ou fundacional; por outro lado, mesmo não havendo fraude, inexistiria o vínculo mas o tomador responderia subsidiariamente pelas obrigações contraídas pelo prestador de serviços, mesmo sendo ele parte integrante da administração pública, cuja contratação é normalmente admitida após processo licitatório.

Mas já existem exceções à regra: em outubro de 2000, a Seção de Precedentes do TST editou o Precedente 191 definindo que, no contrato de empreitada, não há como responsabilizar o contratante pelas obrigações contraídas pelo empreiteiro, o que, de plano, afasta a aplicação do item IV do Enunciado 331 no tocante a subsidiariedade.

Além disso, através de convenções coletivas de trabalho, vários sindicatos já negociaram ou estão negociando a terceirização das atividades-fins do tomador de serviços, afastando antigos conceitos doutrinários que viam neste tipo de modalidade fraude à lei, já que as regras definidas pelas entidades de classe tem o reconhecimento garantido pela Constituição Federal e, portanto, estariam sujeitas aceitação pelo poder judiciário.

Pelo que se infere, em um curto prazo de tempo, é bem provável que os tribunais do trabalho ampliem a abrangência dos efeitos da terceirização em todos os setores produtivos da sociedade, definindo, de uma forma ainda mais objetiva, o limite da responsabilidade da parte contratante e executora.

A justiça, como se vê, já começa a rechaçar antigos e ultrapassados dogmas para, adaptando-se à realidade, permitir que empresas já utilizem de alternativa de administração moderna sem o risco de indenizações futuras indesejáveis, permitindo a modalidade de Terceirização.

Há, no Brasil, empresas de Terceirização muito bem sucedidas e que descobriram o prazer de trabalhar por conta própria, ajudando outras pessoas a resolverem seus problemas.

O fenômeno da Terceirização já está oferecendo resultados bastante significativos, haja vista o número de empresas que adotaram o modelo. Experiências têm demonstrado que os ganhos empresariais ocorrem sob diversos aspectos, a partir do enxugamento de estruturas (*downsizing*) e das crescentes reduções de despesas em atividades que, até então, vinham sendo operadas por recursos da própria empresa. Os

dirigentes das empresas brasileiras têm que atentar mais aos motivos (vantagens) que conduzem à Terceirização.

Dentre muitas medidas para a redução dos gastos operacionais, agilização de processos, etc., cita-se algumas razões mais comuns que levam uma companhia a terceirizar seus serviços: necessidade de agilidade na implantação de projetos, eliminação dos custos de aprendizagem, situações em que é necessária flexibilidade operacional, limitações de espaço físico, recursos materiais, tecnológicos e/ou humanos para que sejam alocados em uma outra estrutura, ou quando a empresa está despreparada para operar projetos especiais ou novos que exigem curto espaço de tempo para a sua implantação.

Atualmente o Brasil está passando por momentos de muitas incertezas e mudanças estruturais, radicais; políticas diferentes de administração e políticas de ordem econômica e social no contexto nacional, também devidos em grande parte à mudança de governo, pela qual o país passou nas eleições presidenciais do ano de 2003.

Ao fazer-se referência à mudança, cita-se um pensamento de Brian Weiss retirado de seu livro - Meditando com Brian Weiss, "O passado serve para aprendermos com ele; o futuro é objeto de planejamento. É no presente que vivemos. É aqui e agora que podemos interferir no mundo à nossa volta e em nós mesmos, que podemos produzir e provocar mudanças".

Ou o Brasil muda sua legislação, ou, continuará a ter nas suas leis o desconforto nacional mediante os investidores, tanto nacional quanto investidores internacionais, que vêem na legislação brasileira o maior entrave para o crescimento do país. Esta é a hora de mudar. Devido à escassez de literatura específica sobre a Terceirização na área de Recursos Humanos, e a falta de referências baseadas em experiências empresariais, o estudo da Terceirização no Brasil torna-se resumido.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia deve indicar todos os passos a serem desenvolvidos durante o processo da pesquisa, com a finalidade de atingir os objetivos propostos; aborda os meios utilizados para coletar os dados necessários à pesquisa. Estabelece como a pesquisa será realizada, desde a descrição do tipo de pesquisa, população/amostra, instrumentos (questionário, formulário, teste, entrevista), jornais, revistas, entre outros, coleta e análise dos dados. Responde as questões: Como? Com quê?

A definição dos termos da pesquisa é um passo muito importante, pois seu objetivo é torná-la clara para que não deixem dúvidas interpretações.

Segundo Demo (1985) “é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos...”.

Conforme Marconi & Lakatos (2000) é importante definir todos os termos que possibilitem ao leitor compreender o estudo sem interpretações errôneas. Ele contribui para melhor compreensão da realidade.

Este capítulo descreve a base metodológica utilizada nesta pesquisa.

Inicialmente são descritas as perguntas da pesquisa e a seguir serão explicitadas a natureza do estudo, o roteiro das entrevistas, a análise e demonstração dos resultados e, por fim, abordam-se as limitações deste trabalho.

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Para o desenvolvimento do presente estudo, a abordagem adotada foi qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Preocupa-se, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, isto é, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Para Barbetta (2001) ‘quando os possíveis resultados de uma variável são números de uma certa escala, dizemos que esta variável é quantitativa. Quando os possíveis resultados são atributos ou qualidades, a variável é dita qualitativa’. Para Goldenberg (1997, p. 63)

A pesquisa qualitativa é útil para identificar conceitos e variáveis relevantes de situações que podem ser estudados quantitativamente. É evidente o valor da pesquisa qualitativa para estudar questões difíceis de quantificar, como sentimentos, motivações, crenças e atitudes individuais. A premissa básica da integração repousa na idéia de que os limites de um método poderão ser contrabalançados pelo alcance de outro. Os métodos qualitativos e quantitativos, nesta perspectiva, deixam de ser percebidos como opostos para serem vistos como complementares.

Deste modo, passa-se ao tópico seguinte ressaltando-se a pergunta de pesquisa a qual conduziu este trabalho.

3.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Conduziu-se a investigação do problema de pesquisa através da seguinte pergunta:

Quais os aspectos relevantes da Terceirização na área de Recursos Humanos destacados na literatura específica e na concepção dos executivos de RH das empresas pesquisadas?

3.3 DEFINIÇÃO DE VARIÁVEIS

O objetivo desta seção é o de definir operacionalmente as variáveis centrais desta pesquisa.

ASPECTOS RELEVANTES NA TERCEIRIZAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: mediante a utilização de entrevistas semi-estruturadas junto aos executivos da área de Recursos Humanos, verificar quais as atividades desenvolvidas pela referida área, e quais dessas atividades podem ser terceirizadas.

CONCEPÇÃO DOS EXECUTIVOS SOBRE A TERCEIRIZAÇÃO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: a fim de identificar a concepção sobre a Terceirização na área de Recursos Humanos, envolvidas nesse estudo, foram utilizados os modelos de Terceirização em outras áreas e em empresas que já adotam a estratégia da Terceirização proposta, para o fornecimento de subsídios para análise dos dados provenientes das entrevistas semi-estruturadas.

3.4 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Procura-se, nesta seção, definir os termos utilizados no desenvolvimento desse assunto.

Entre eles destacam-se: organização, empresa, Terceirização, executivo/gerente, estratégia, concepção, reengenharia, vantagem, desvantagem e globalização.

CONCEPÇÃO: conjunto de posturas adotadas por determinada pessoa frente a uma situação específica.

DESVANTAGEM: inferioridade ou prejuízo. Inconveniente, impróprio, ineficaz.

EMPRESA: empreendimento, razão comercial, firma, corporação.

ESTRATÉGIA: abordagem escolhida para se atingir um objetivo. Linhas gerais de ação escolhidas para o alcance de uma meta.

EXECUTIVO ou **GERENTE:** denominação utilizada para designar profissionais que planejam, organizam, supervisionam, orientam e responsabilizam-se por trabalhos de uma determinada equipe de trabalho.

GLOBALIZAÇÃO: tem sido utilizada mais recentemente num sentido marcadamente ideológico, assistindo-se no mundo inteiro a um processo de integração econômica sob a égide do neoliberalismo, caracterizada pelo predomínio dos interesses financeiros, pela desregulamentação dos mercados, pelas privatizações das empresas estatais e pelo abandono do estado de bem-estar social.

ORGANIZAÇÃO: sistema com múltiplas finalidades ou funções, que envolvem interações constantes entre a coordenação e seus diversos ambientes.

REENGENHARIA: implementação de mudanças radicais que, ao redesenhar os processos de trabalho, visam melhorar, de forma drástica, a eficácia da empresa, em todos os seus aspectos tais como custos, qualidade, serviço e velocidade. A Reengenharia está focada nos processos de grande amplitude, dentro de uma empresa, principalmente nos processos que atravessam várias áreas funcionais.

TERCEIRIZAÇÃO: é o ato de repassar a execução de uma ou mais tarefas ou serviços a profissionais ou empresas sem ter vínculo empregatício com a tomadora desse serviço, estabelecendo-se condições contratuais. É um outro termo, agora mais simpático, que procura mostrar uma interação entre duas organizações, ressaltando a disposição em cooperarem entre si. Pressupõe que há uma relação “ganha-ganha”, o que não é necessariamente uma prerrogativa dos contratos entre terceiros.

VANTAGEM: qualidade do que está adiante ou superior. Situação de ganho. Benefício, regalia, proveito, conveniência.

Na seção seguinte serão abordados os assuntos relacionados à delimitação da pesquisa apresentando-se o delineamento e perspectivas da mesma, tal como, apresentar-se-á o público alvo envolvido para que este trabalho fosse possível de ser realizado.

3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Nesta seção serão apresentados o delineamento e a perspectiva de pesquisa utilizados e a população-alvo envolvida neste estudo.

3.5.1 Delineamento e Perspectivas da Pesquisa

A presente investigação caracteriza-se por um delineamento não-experimental, do tipo exploratório, visando conhecer as concepções sobre os aspectos relevantes da Terceirização na Área de Recursos Humanos e as Atividades Desenvolvidas pela referida Área, apresentadas pelos executivos de RH das empresas: Duas Rodas

Industrial Ltda., Editora Abril SA, KG Laboratório de Análises Clínicas, Marisol SA Indústria do Vestuário e WEG SA. De acordo com Gil (1987), a pesquisa exploratória é desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral, aproximada, sobre determinado fenômeno, sendo realizada quando o tema escolhido é pouco explorado.

Este trabalho consiste também em um estudo descritivo, pois o pesquisador procura conhecer, analisar e descrever a realidade, sem nela interferir. Para atingir o objetivo deste estudo, optou-se pelo método de Estudos de Multicasos, o qual é apresentado por Triviños (1987) como sendo um estudo onde o pesquisador pode ter a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações, etc., sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa.

3.5.2 POPULAÇÃO

A população envolvida nesta pesquisa foi composta por executivos de Recursos Humanos das empresas Duas Rodas Industrial Ltda., Editora Abril SA, KG Laboratório de Análises Clínicas, Marisol SA. Indústria do Vestuário e WEG SA.

Assim sendo, o universo de interesse foi composto por cinco executivos da área de RH, sendo um de empresa do ramo alimentício, um do ramo da comunicação, um do ramo da saúde, um de empresa do ramo têxtil e um no ramo metal-mecânico.

Na seqüência, far-se-á a descrição e a análise dos dados obtidos assim como os tipos dos dados, primários e secundários, apanhados no decorrer desta pesquisa, com o objetivo de agrupar-se os blocos de informações.

3.6 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

3.6.1 Tipos de Dados

As informações necessárias para a realização desta pesquisa foram obtidas através de dois tipos de dados:

3.6.1.1 DADOS PRIMÁRIOS: obtidos pela primeira vez pelo pesquisador, utilizando-se de entrevistas semi-estruturadas que, segundo Richardson (1985), procuram saber *o quê, como e por que* algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências nas quais o pesquisador acredita.

3.6.1.2 DADOS SECUNDÁRIOS: disponíveis através de documentos e registros existentes nos órgãos consultados, consistindo em análise documental, a qual é entendida por Richardson (1985) como uma observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como são produzidos, nas manifestações que registram esses fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles.

3.6.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados buscou elementos para responder as questões anteriormente formuladas e foi realizada numa seqüência de duas etapas fundamentais:

3.6.2.1 AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA.

Inicialmente fez-se contato com as empresas, apresentando os objetivos da aplicação do questionário, a forma da coleta de dados e de apresentação de resultados, obtendo assim a autorização para sua realização.

3.6.2.2 ENTREVISTAS COM EXECUTIVOS DE RH.

Cada entrevista realizada com os executivos de RH tiveram uma duração média de 03 horas. Nelas utilizou-se o método de Entrevista Semi-Estruturada, a qual foi composta de questões abertas, fechadas e mistas. O roteiro da entrevista foi pré-testado com dois executivos de RH em uma amostra similar utilizada nesta pesquisa, e é composto de quatro blocos:

- a) informações sociodemográficas como idade, escolaridade, sexo, experiência profissional, formação acadêmica e tempo de experiência no cargo.
- b) informações sobre as atividades internas e externas desenvolvidas pelo RH da organização em questão e sobre a estrutura de RH neste contexto.
- c) informações sobre a concepção da Terceirização na área de Recursos Humanos.
- d) informações sobre o gerenciamento das diversas áreas da organização.

3.6.3 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados e os resultados obtidos serão apresentados de maneira descritiva/interpretativa, através de informações sistematizadas, objetivando o

agrupamento de blocos de informações, a fim de que viabilizem a análise de relações entre as categorias de respostas.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A análise descritiva consiste em uma das técnicas mais adequadas ao tratamento de dados obtidos através de concepção individual, originários das entrevistas realizadas com cada um dos participantes, os quais detalharam a realidade na qual estavam inseridos. Trabalhou-se com um número limitado de empresas, visto que estas são as mais significativas, ao correlacionar-se o seu modo de trabalhar RH.

Infelizmente, a natureza do método – estudo de multicasos – impossibilita conclusões generalistas dos resultados obtidos para além do seu universo de interesse, uma vez que as conclusões baseiam-se no entendimento subjetivo das declarações dos entrevistados, cada qual dentro de sua visão particular sobre os fatos.

4 DESCRIÇÃO INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo refere-se à descrição e análise dos resultados obtidos na coleta de dados do desenvolvimento deste estudo. A princípio, apresenta-se uma caracterização das organizações envolvidas nesta pesquisa, fornecendo dados relativos a seu desenvolvimento empresarial. Logo após, examinam-se as respostas do grupo respondente, com base no instrumento utilizado para a coleta de dados.

A análise dessas respostas baseia-se no confronto das informações fornecidas pelos respondentes e por literaturas analisadas, utilizadas no transcorrer do estudo, sendo apresentados de forma descritiva.

4.1 CARACTERIZAÇÃO E PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES

Este tópico pretende informar as características principais das organizações envolvidas neste estudo, iniciando-se pelos históricos das empresas, apresentando-se os segmentos de mercado em que atuam e a estrutura organizacional da área de RH de cada uma delas.

4.1.1 WEG SA

O caminho de sucesso empresarial de Werner Ricardo Voigt, Eggon João da Silva e Geraldo Werninghaus começou em 16 de setembro de 1961, quando os três fundaram a Eletromotores Jaraguá. Anos mais tarde, a empresa criada por um eletricitista, um administrador e um mecânico viria a ganhar uma nova razão social, a Eletromotores WEG SA. O nome é a feliz junção das iniciais dos três fundadores e significa no idioma alemão, “caminho”.

A trajetória da empresa ao longo destes anos é marcada pelo êxito. Maior fabricante latino-americana de motores elétricos e uma das maiores do mundo, a WEG atua nas áreas de comando e proteção, variação de velocidade, automação de processos industriais, geração e distribuição de energia e tintas e vernizes industriais.

Totalmente nacional, contando com cerca de 11 mil colaboradores, a WEG atingiu R\$ 1.534.900,00 de faturamento em 2002, um crescimento de 21% em relação ao ano de 2001 (R\$ 1.268.900,00). As exportações foram responsáveis por mais de 35% da receita operacional líquida, com o faturamento de US\$ 531.200.000,00 no mercado externo.

Em 2003, a WEG projeta um faturamento de R\$ 1.930.000,00 um crescimento de 26% em relação a 2002. A produção se concentra em cinco parques fabris localizados no Brasil (Guaramirim, Blumenau, São Paulo e dois em Jaraguá do Sul, sede da empresa), dois na Argentina, um no México e um em Portugal.

Produzindo inicialmente motores elétricos, a WEG começou a ampliar suas atividades a partir da década de 80, com a produção de componentes eletroeletrônicos, produtos para automação industrial, transformadores de força e distribuição, tintas líquidas e em pó e vernizes eletroisolantes. Cada vez mais a empresa está se consolidando não só como fabricante de motores, mas como fornecedor de sistemas elétricos industriais completos.

Em 1989, os três fundadores passam para o Conselho de Administração da empresa e Décio da Silva é escolhido o Diretor Presidente Executivo da WEG. Dois anos depois é implantado o Programa WEG de Qualidade e Produtividade, consolidando o processo da administração participativa.

Líder do mercado de motores elétricos na América Latina e figurando entre os cinco maiores fabricantes do mundo, a WEG se prepara para dar um salto muito maior em sua história: ser a maior fabricante de motores elétricos industriais do mundo. Para isso, já exporta para mais de 100 países e conta com filiais e assistência técnica nos cinco continentes. Boa parte desses ótimos resultados influencia diretamente a vida na cidade. Uma das formas mais visíveis é a distribuição de lucros aos colaboradores.

Além da injeção de capital em todos os setores da economia de Jaraguá que a distribuição de lucros provoca, a WEG ainda participa de forma direta na melhoria da qualidade de vida do município. “Os bons resultados da WEG sempre foram e sempre vão ser sinônimo de bons resultados para Jaraguá do Sul e toda a região”, afirma o Diretor Presidente Décio da Silva. “Um dos nossos quatro compromissos é: ‘Ser uma empresa cidadã, participando da vida comunitária e preservando o meio ambiente.’ E na WEG, compromisso assumido é compromisso cumprido” completa o presidente da empresa. Além disso, a WEG é uma das duas únicas empresas brasileiras a aparecer na lista das 100 maiores pequenas empresas globais, da revista Forbes.

Em 1997, recebeu o Prêmio Nacional da Qualidade, maior premiação brasileira do setor. Grande parte deste êxito deve-se à administração participativa, um conceito aplicado desde o chão de fábrica. Os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), implantados em 1982, já fazem parte da cultura da empresa. Através desses grupos, cada colaborador pode apresentar sugestões sobre segurança no trabalho, saúde e qualidade de vida. Muitas das sugestões resultam em novos processos de produção e até em novas máquinas, gerando mais economia e produtividade.

Outro destaque da WEG é o setor de treinamento, que investe em cursos, tanto internos quanto externos, para os colaboradores. Criado em 1968 para suprir a falta de mão de obra na área de mecânica, o Centroweg cresceu e diversificou suas atividades juntamente com a WEG. Hoje, atua na formação nas áreas de mecânica, eletrônica, elétrica, mecatrônica e química, para menores, e mecânica para adultos. Os alunos, que têm os mesmos direitos e deveres dos colaboradores da WEG, passam 80% do tempo em um dos nove laboratórios, em aulas práticas. Com idade variando entre os 15 e os 18 anos recebem, além do ensino gratuito, uma ajuda de custo. Em pouco mais de 35 anos de atividades, mais de 2000 alunos foram formados pelo Centro de Treinamento.

Atualmente, 15% dos colaboradores da WEG são ex-alunos do Centroweg. A atuação da WEG na comunidade também é notada. Patrocinando eventos culturais - como a Schützenfest, tradicional Festa do Tiro de Jaraguá do Sul -, campanhas de cidadania e educação, a WEG participa e contribui para a melhoria da qualidade de vida da população das cidades onde atua.

4.1.2 MARISOL SA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

Nascida em 1964 como uma pequena fábrica de chapéus em Jaraguá do Sul, SC, a Marisol S.A. experimentou rápido crescimento e diversificou sua produção. Uma busca por atualização e competitividade a transformou numa das maiores empresas do país no setor do vestuário.

Em 22 de maio de 1964 inicia as atividades sob a razão social Belmiro Zonta & Cia Ltda., com o objetivo de produzir chapéus de praia em fibras naturais e sintéticas. Seus produtos levavam a marca Marisol, nome inspirado nas palavras “mar” e “sol”. No ano 1968 diversifica as atividades e incorpora a empresa Tricotagem e Malharia Jaraguá Ltda., alterando a razão social para Marisol SA Indústria do Vestuário. A partir de 1975, transfere a produção para o novo parque fabril, na rua Bernardo Dornbusch, nº 1.300, em Jaraguá do Sul.

Inaugura a Unidade de Confeção Corupá, na cidade de Corupá, SC, no ano 1978, e em 1979 também inaugura a Unidade de Confeção Massaranduba, na cidade de Massaranduba, SC. Visando aumentar seu parque fabril, adquire o controle acionário da Marquardt Indústria de Malhas Ltda., vindo incorporá-la em 1984 a Marisol S.A. No mesmo ano, 1984, inaugura a Unidade de Confeção Schroeder-SC.

Inaugura a Unidade de Confeccção Benedito Novo, SC e lança a marca Criativa, direcionada ao público feminino adulto, em 1986. Recebe pela primeira vez, em 1987, o Prêmio Mérito Lojista, Categoria Moda - Segmento Confeccção Infantil. Lança, em 1991, a marca Lilica Ripilica, direcionada ao público infantil feminino e em 1993 lança a marca Tigor T. Tigre, direcionada ao público infantil masculino. Como estratégia, concentra em Santa Catarina a confeccção das marcas infantis: Marisol, Lilica Ripilica e Tigor T. Tigre.

A Marisol lança o Programa de Participação dos Colaboradores no Resultado (lucro) da Empresa em 1994 e faz a primeira distribuição de lucros.

Maju Indústria Têxtil Ltda: em 1995 é adquirida esta fábrica, com sede em Blumenau, SC, pela empresa, passando a incorporá-la em 2000.

Conclui o primeiro Projeto Integrado de Modernização do Parque Fabril (investimentos de 47 milhões de dólares), executado em 36 meses.

Alçando vôos mais altos, inaugura a Marisol Argentina SA, sediada em Buenos Aires, Argentina.

Aderindo a novos projetos e intensificando suas ações para com os colaboradores, em 1996 constitui a Marisol Seguridade Social. Preocupada com a meio-ambiente, elabora projeto em defesa deste, vindo a receber o Prêmio Fritz Müller, pelas ações em defesa do meio ambiente. Conquista o Prêmio “Top de Marketing” ADVB/SC com o case “Lilica Ripilica & Tig or T. Tigre”, roupas infantis femininas e masculinas.

O mercado cresceu e acompanhando este crescimento, o grande fluxo de turistas a Jaraguá do Sul e a intensa procura por seus produtos, a Marisol em 1997 inaugura a Mega Store Marisol. Mais uma conquista, “Melhores e Maiores”, da Revista Exame, como a melhor empresa do ano no Setor de Confeccção.

Ampliando mais ainda seu parque fabril, no ano de 1998 a empresa parte para o Nordeste e constitui a Marisol Nordeste SA, com sede em Pacatuba, região metropolitana de Fortaleza, CE. Inaugura a Unidade com colaboradores da região, comandados por executivos que dispuseram-se a contribuir para dar o início das atividades.

Sua qualidade é reconhecida novamente! A empresa Marisol recebe, pela décima vez consecutiva, o Prêmio Mérito Lojista na Categoria Moda - Segmento Confeção Infantil, simbolizado pelo troféu especial ‘Deusa da Fortuna’ - Série Ouro. Também pela primeira vez, é premiada na Categoria Moda - Confeção Feminina 2000. Através de sua qualidade, num trabalho conjunto com seus colaboradores, em 1999 a empresa é outorgada com a Certificação ISO 9001 (SGS).

Reposiciona sua marca Marisol para o público infantil e constitui a Marisol Franchising Ltda., responsável pela administração das franquias Lilica & Tigor.

No estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Novo Hamburgo, adquire as empresas Frasul e Babysul Calçados Ltda., fundindo-as em uma só, a Babysol Calçados Ltda., passando a constituir no ano de 2001 a Marisol Calçados Ltda.

É eleita pela Revista Empreendedor uma das ‘Empresas do Século’ de Santa Catarina e dois novos reconhecimentos são conquistados, os títulos de, ‘Melhor Confeção’ e ‘Empresa do Ano’ no prêmio ABIT Fashion, sendo esta premiação repetida em 2002 nas categorias "Empresa do Ano" e no ramo de ‘Confeção’. Recebe o certificado de ‘Empresa Amiga da Criança’, da Fundação Abrinq. E recebe, pela primeira vez, o Prêmio Mérito Lojista Categoria Comunicação - Segmento Campanha Publicitária. Implanta a Unidade de Negócio Meias, diversificando seu portfólio de produtos.

Conquista o Prêmio Top de Vendas Nacional da ADVB com o case “Coleção Climas do Brasil conquista Mercado Têxtil”. Considerada a segunda empresa mais admirada no setor do vestuário, de acordo com a quarta pesquisa Carta Capital/InterScience, lhe são concedidos os prêmios: “Empresa Cidadã” - ADVB/SC; Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho; o primeiro lugar no Prêmio CNI - Confederação Nacional das Indústrias, na categoria Incentivo a Qualidade e Produtividade - etapa Nacional, como o projeto “Aparelho para fazer bainha passando o galão”.

Lança a marca Mineral, atingindo desta maneira o público jovem/adulto. Concentra a produção das marcas para o segmento adulto: Criativa, Maju e Mineral, no Ceará. Obtém a certificação ISO 14001. É reconhecida como a “Empresa Mais Admirada” no setor de Vestuário e Confecção pela Revista Carta Capital.

Lança o Programa Visibilidade, iniciando a implantação de Corners Marisol, Lilica & Tigor e Mineral em lojas multimarcas. Implanta a Academia do Varejo Marisol, que tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento do varejo no Brasil.

Prêmio Delmiro Gouveia - Maiores e Melhores Empresas do Ceará - Melhores em Desempenho Social lhe é outorgado em reconhecimento à implantação da empresa naquele estado, onde também, neste mesmo estado, recebe o Prêmio Desempenho das Empresas, do Instituto Miguel Calmon, como a melhor empresa do Ceará no Setor Têxtil e Vestuário.

4.1.3 DUAS RODAS INDUSTRIAL LTDA

A Duas Rodas Industrial Ltda, uma das maiores produtoras de matérias-primas para a indústria de alimentos da América Latina, ocupa uma posição de destaque no mercado brasileiro e atingiu uma posição de referência internacional em seu ramo de atuação.

Com 100% de capital nacional, a Duas Rodas está localizada em Jaraguá do Sul, SC e possui um parque que soma mais de 72.000 m².

Fundada há 77 anos por Rudolph e Hildegard Hufenüssler, ele químico-farmacêutico e sua esposa física, vieram para o Brasil depois da I Guerra Mundial com o objetivo de fabricar extratos e essências naturais. O casal Hufenüssler, que partiu da cidade de Mainz, na Alemanha, tinha como brasão da cidade as rodas de embarcações dos rios Meno e Reno. Esta foi uma homenagem do casal à cidade natal. Antigamente a empresa chamava-se Indústrias Reunidas Jaraguá. Com o emblema, todos passaram a chamá-la de Duas Rodas Industrial. A empresa exporta para toda a América Latina, América do Norte e países da Europa, África e Ásia. Parte dos negócios são atendidos pelas unidades do Chile e da Argentina.

A Duas Rodas acredita no crescimento do mercado e no desenvolvimento da economia brasileira. Apostando nisso, amplia seus investimentos focando principalmente sua nova unidade no Sergipe e na consolidação da marca na América Latina.

Unidade 2H Indústria e Comércio: com o objetivo de facilitar a logística das regiões Norte e Nordeste e ampliar a atuação da empresa nesse mercado, a Duas Rodas programou para março de 2003, a inauguração da sua nova unidade, localizada em Estância, Sergipe. A nova unidade tem 6.000 metros quadrados de área construída e inicia suas atividades com a produção de vários itens da divisão de produtos para sorvetes.

Com previsão de faturamento estimada em R\$ 10 milhões para 2003, esse investimento vem reforçar o objetivo da Duas Rodas, que é a satisfação dos clientes e o crescimento constante. Iniciando sua trajetória na Argentina em 1996, a Duas Rodas estava estabelecida na cidade de Rosário – Província de Santa Fé. Começou atuando na divisão de matérias-primas para sorvetes, desenvolvendo trabalhos específicos para cada cliente, buscando compreender as reais necessidades do mercado.

Em setembro de 2000, como já estava previsto no plano de expansão da empresa, a Duas Rodas comprou o Laboratório Palma, estabelecido em Buenos Aires. Atualmente as duas unidades foram consolidadas e estão localizadas na capital Argentina. Hoje, a Duas Rodas Argentina produz uma vasta gama de aromas e corantes em geral, destinados às indústrias de alimentos.

A Duas Rodas Chile teve início com a Colsa (corantes e aromas), empresa chilena fundada em setembro de 1986 com o objetivo de oferecer matérias-primas para a indústria de alimentos. Adquirida em 1997 pela Duas Rodas Industrial, a empresa ocupa atualmente uma área construída de 2.900 m².

Sendo a primeira unidade produtiva da Duas Rodas fora do Brasil, cujo propósito foi criar um centro de excelência que atenda aos requerimentos não só do mercado chileno, mas de toda a região. Atualmente possui departamentos de desenvolvimento de aromas, processos industriais, desenvolvimento e aplicação, análise físico-química, microbiológicas e sensoriais. Atualmente a Duas Rodas Chile é responsável por 5% do faturamento total da empresa.

A Duas Rodas Industrial abriga no Centro de Tecnologia e Administração – CTA - as áreas administrativo-financeira, comercial, marketing e logística, departamento de desenvolvimento e aplicação de produtos (responsáveis pela transformação de aromas em deliciosos produtos finais como balas, biscoitos, sorvetes e

bebidas) e desenvolvimento de aromas (onde atuam os flavoristas na criação de novos sabores).

No CTA há plantas piloto de bebidas, biscoitos, extrusados, balas, confeitos e misturas de pós, além das já existentes, de sorvetes e carnes.

As plantas piloto têm total abertura para os clientes Duas Rodas, que podem realizar testes de desenvolvimento e aperfeiçoamento de seus produtos, sempre acompanhados por especialistas nos diferentes segmentos.

As condições para realização do trabalho são muito próximas às encontradas nas indústrias, o que torna o trabalho eficiente e eficaz dentro dos conceitos adotados pela Duas Rodas – Agilidade, Flexibilidade e Inovação. Com 6.000 m², o Centro de Tecnologia e Administração tem uma proposta humanista: colocar as pessoas no centro do processo, valorizando e transformando o ambiente de trabalho em algo inspirador para novos produtos, serviços e atendimento.

Com uma equipe altamente qualificada e com equipamentos considerados os mais avançados no setor, a Duas Rodas destaca-se por unir o profissionalismo com a modernidade e tecnologia, além de criar e colocar as mais diversas opções de aromas no mercado nacional e internacional.

Com diversos flavoristas e profissionais com formação na área de alimentos e química, os funcionários trabalham para atender às necessidades específicas de cada cliente. A Duas Rodas possui vários equipamentos como o Espectrofotômetro (NIR – Infra Alyzer 2000), CG/MS HP5972 e Cromatógrafos a gás HP6890, que auxiliam e contribuem para a rápida e precisa informação para o cliente.

Em 2000, o faturamento da empresa foi de R\$ 155 milhões. Em 2001 foi de R\$ 185 milhões. A filial do Chile teve um faturamento de U\$ 4 milhões (R\$ 7 milhões) e a filial da Argentina teve um faturamento previsto de US\$ 4,2 milhões (R\$ 9,6 milhões).

Em 2002, a empresa faturou R\$ 220 milhões. A filial do Chile teve um faturamento de R\$ 8,5 milhões, e a filial da Argentina teve um faturamento de R\$ 8 milhões. Para este ano, 2003, a empresa tem um faturamento previsto de R\$ 260 milhões. Com relação às fábricas do Chile e da Argentina, o previsto para 2003 está em torno de R\$ 13 milhões. O faturamento com as exportações estão em torno de 10%, sendo que o mercado internacional totaliza 20% dos negócios da Duas Rodas. A Duas Rodas possui cinco divisões. São elas:

1) Aromas: uma imensa gama de produtos que consumimos todos os dias, de diversas marcas nacionais e de renome internacional, é fabricada com aromas consagrados, desenvolvidos pela Duas Rodas. São mais de 2000 ítems produzidos para as mais diversas aplicações. Além da diversidade de produtos, a Duas Rodas possui um *mix* de serviços que engloba assistência técnica para aplicação de produtos, prestada por técnicos especializados, tanto na Duas Rodas quanto na empresa do cliente.

Ocupa a primeira posição no ranking nacional do mercado de aromas, essa divisão corresponde atualmente a mais de 40% do faturamento da empresa. Essa liderança é resultado da integração dos setores de pesquisa e marketing que promovem o intercâmbio com os clientes, desenvolvendo assim, produtos específicos para cada necessidade e de investimentos contínuos em tecnologia.

2) Produtos para sorvetes: líder nacional na produção de matérias-primas para a fabricação de sorvetes, a Duas Rodas iniciou sua produção de emulsificantes e estabilizantes em 1948. Com a marca *Selecta & Algemix*, possui uma gama enorme de produtos como copinhos, bases para sorvetes, coberturas, etc. Detendo 70% do mercado nacional, essa divisão é responsável por 33% do faturamento da empresa. Desde 2000, a Duas Rodas realiza um projeto pioneiro no país, que é o *Programa Fidelidade Selecta & Algemix* (único no país para indústria de sorvetes). Para colocar seus produtos no

mercado, essa divisão conta com uma rede de aproximadamente 1.200 atacadistas e distribuidores, além de contar com uma equipe de assistência técnica permanente, disponível em todo o mercado brasileiro e na América Latina.

3) Condimentos e Aditivos: a divisão atende à indústria da carne. Os ingredientes dessa divisão são produzidos com o que há de mais recente em tecnologia no setor. Sua aplicação na indústria de derivados e embutidos de carnes garante e conserva o sabor.

Nessa divisão, a empresa possui mais de 600 itens, tendo como meta chegar à vice-liderança do segmento. Atualmente, no Brasil, cerca de 700 clientes são atendidos, sendo realizado um forte trabalho de expansão nas regiões Nordeste e Centro-Oeste, tendo como meta o crescimento de 25 a 30% ao ano nessas regiões.

4) Soluções Integradas: é uma divisão especial da Duas Rodas. É nessa divisão que os aromas, condimentos e aditivos são incorporados e misturados a outras matérias-primas, com destino ao produto final. Essa divisão é uma parceria entre a Duas Rodas e seus clientes, atendendo às exigências técnicas, legais e operacionais previamente acordadas, oferecendo um trabalho direcionado sob encomenda e suprimindo as necessidades específicas de cada cliente. A prioridade é encontrar soluções tecnológicas adequadas ao processo ou condições de operação industrial e logística do cliente, tais como a redução de itens no estoque e tempo de produção, entre outros. Os principais produtos da linha são: recheios, molhos e concentrados para bebidas.

5) Agroindustrial: é uma planta multifuncional abrigando a produção de sucos concentrados, flocos de frutas, desidratados, preparados para energéticos e iogurtes. As linhas de produção são facilmente adaptadas para diferentes exigências no preparado dos produtos. Todos os produtos da Duas Rodas passam por um criterioso processo de testes e pesquisas até serem aprovados para sua introdução no mercado. A primeira certificação - ISO9002 - foi conferida em 1995 pela BRTÜV à linha de produção do

purê de banana. Em 1998, a empresa recebeu a certificação ISO 9001. Dois anos depois a empresa conquistou a ISO14001 de Certificação Ambiental.

Em termos de higiene e segurança alimentar, a Duas Rodas adota medidas de boas práticas de fabricação, controla a incidência de pragas urbanas nos arredores da empresa e pratica um sistema de prevenção de contaminação dos alimentos que produz, a Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC).

Também como forma de prevenção, a empresa adota procedimentos rigorosos de higiene e limpeza de superfícies de contato com os alimentos (equipamentos, utensílios e recipientes) e regras para as instalações e higiene pessoal dos funcionários. Todos os procedimentos de fabricação são validados quanto à sua eficácia. Os lotes de fabricação passam por inspeções de qualidade, realizadas por uma equipe de 80 degustadores treinados. A preocupação com a qualidade se estende desde as matérias-primas até as embalagens adquiridas pela empresa.

É principalmente o sistema APPCC que coloca a Duas Rodas em um patamar diferenciado, conferindo nível internacional de qualidade aos processos e produtos. A valorização e o reconhecimento do ser humano são fatores que acompanham a evolução da Duas Rodas. O desenvolvimento produtivo segue lado a lado com o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores, promovendo e contribuindo para o desenvolvimento social da comunidade onde está inserida. Em 2002, o investimento total em benefícios superou R\$ 4.500.000,00. A quantia representa um valor de R\$ 4.855,00 investidos por colaborador. Outros investimentos em benefícios e programas foram: Programa Familiares/Empresa, exames de prevenção de câncer, homenagem de tempo de empresa, etc.

4.1.4 KG LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS

Em janeiro de 1972 foi fundado o KG Laboratório de Análises Clínicas, o quinto laboratório de Joinville, através de uma sociedade de Tércio Egon Paulo Kasten e Omar Amin Ghanem.

No ano de 1975 firmou parceria com o Hospital Dona Helena e UTI do Hospital São José, na cidade de Joinville. Adquiriu em 1977 sua sede própria, à rua Max Colin, na cidade de Joinville, onde residem os fundadores até os dias atuais, sendo que em 1978 iniciou a implantação das unidades de atendimento, no mesmo município.

Em 1984, o Laboratório KG instalou uma filial no Hospital Regional Hans Dieter Schmidt e fez a implantação do Centro de Processamento de Dados. Ampliou suas instalações em 1988, com a conclusão do seu edifício-matriz, denominado KG Central.

No início dos anos 90 começou com o atendimento ao Hospital Bethesda, com exclusividade em Pirabeiraba, SC e seus arredores, ampliando em 1991 sua parceria com o Hospital Dona Helena, inaugurando o KG Laboratórios Associados.

Implementaram em 1993 o Desenvolvimento do Programa de Interfaceamento para equipamentos de automação laboratorial, BDI, com término em 1997, um dos primeiros programas deste gênero a ser implementado no Brasil.

Em julho de 1995 a empresa tornou-se familiar adquirindo o então extinto Laboratório do Hospital Dona Helena – KG Laboratórios Associados, aquisição esta feita por Omar Amin Ghanem. Com o mercado ficando cada vez mais exigente, em 1997 o Laboratório KG, implantou o Sistema da Qualidade KG. Entre tantas conquistas, no início de 2000 obteve a Certificação ISO 9002 (NBR ISO 9002/94) pelo órgão certificador BVQI (Bureau Veritas Quality International).

Em setembro de 2000, foi realizada a reforma do Laboratório do Hospital Regional e a criação do primeiro Laboratório Escola de Análises Clínicas da região de Joinville, em parceria com a Universidade de Joinville-UNIVILLE.

Pelo espírito empreendedor e o compromisso assumido com a qualidade perante os clientes, no início de 2001 o Laboratório KG Central passou por reforma geral, com a criação de novas salas de coleta, salas específicas para determinadas análises e um laboratório único, paralelamente à implementação do programa KAISEN, melhoria contínua. Em fevereiro de 2001 deu-se o início do trabalho de Gestão de Marketing de Relacionamento, com sucesso absoluto, comentado pelos clientes.

A partir de agosto de 2001 montou-se o terceiro laboratório anexo à Fundação Pró-Rim (Hospital de Doenças Degenerativas) e criados os Núcleos do KG: Eventos, Visitas, Integração, Desenvolvimento, Treinamento, Qualidade, Científico, Responsabilidade Social e Cultural. Esses projetos fazem do Laboratório KG o modelo de laboratório, copiado por muitos outros.

A implementação do programa Agente da Qualidade, em setembro de 2001, foi uma consequência dos projetos implantados com sucesso. A necessidade de estruturar-se cada vez mais fez com que, em novembro de 2001, se desse o início dos Programas de Responsabilidade Social do KG Laboratório, através da criação de um Planejamento Estratégico específico.

O Laboratório KG completou, em janeiro de 2002, 30 anos de atividades, lançando em fevereiro do mesmo ano O Ano Solidário, com o evento “Use Camisinha Seja Qual For Sua Fantasia”: estava próximo aos festejos carnavalescos, quando a proliferação das doenças sexualmente transmissíveis tem um aumento significativo, tornando-se motivo de preocupação do laboratório, que lançou essa campanha preventiva de cunho social, em data anterior aos festejos.

O laboratório começou a destacar-se com maior expressão e, em março de 2002: abrem-se as portas para os visitantes, estudantes, alunos da rede municipal, estadual e particular de ensino (programa Portas Abertas KG) e acontece a entrega do Balanço Social de 2001. O KG Hospital Regional certificou-se pela ISO 9002 pelo BVQI, em abril de 2002 e foi dada a largada para o início dos trabalhos do Teatro – Núcleo Cultural – ,parceria com o grupo Transmutando.

Em setembro de 2002 a organização passa pelo processo de Auditoria, através do Programa de Acreditação para Laboratórios Clínicos, sendo um dos primeiros no sul do Brasil. Em novembro de 2002 fica finalista do Prêmio Talentos Empreendedores SEBRAE/RBS, no segmento Serviços Região Norte de Santa Catarina.

No dia 31 de janeiro de 2003 faz-se a entrega do Balanço Social 2002, na Secretaria de Qualidade e Desenvolvimento de Joinville.

Em fevereiro de 2003, Acreditação PALC – Programa para Acreditação dos Laboratórios Clínicos da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica – SBPC.

E, até o momento que este estudo está sendo feito, mais um mérito lhe é outorgado: em 6 de março de 2003 KG Laboratório de Análises Clínicas tem o recebimento do Selo “Empresa Cidadã de Joinville”, instituído pela Prefeitura Municipal de Joinville através da Secretaria da Qualidade, Desenvolvimento e Integração.

4.1.5 GRUPO ABRIL (EDITORA ABRIL SA)

A Abril está empenhada em contribuir para a difusão de informação, cultura e entretenimento, para o progresso da Educação, a melhoria da Qualidade de Vida, o

desenvolvimento da Livre Iniciativa e o fortalecimento das instituições democráticas do país.

O Grupo Abril é um dos maiores e mais influentes grupos de comunicação da América Latina, fornecendo informação, educação e entretenimento para praticamente todos os segmentos de público e atuando de forma integrada em várias mídias.

Baseada nos princípios de integridade, qualidade, liderança e inovação, a Abril foi fundada em 1950. Emprega hoje cerca de 7 mil pessoas e atua nas áreas de revistas, livros didáticos, conteúdo e serviços *on-line*, *internet* em banda larga, música (CDs e rádio virtual), TV segmentada e por assinatura, fascículos e database marketing.

A Editora Abril publica cerca de 150 títulos, sendo líder absoluta em todos os segmentos em que opera. Suas publicações vendem perto de 200 milhões de exemplares por ano e atingem um universo de 30 milhões de leitores. Sete das dez revistas mais lidas do país são da Abril, sendo que VEJA é a quarta maior revista semanal de informação do mundo e a maior fora dos Estados Unidos.

A Abril também detém a liderança do mercado brasileiro de livros didáticos com as editoras Ática e Scipione, que – em conjunto – publicam 4.200 títulos e produzem mais de 58 milhões de livros por ano.

A MTV, lançada em 1990, foi a primeira TV segmentada do Brasil. Em 1991 a Abril foi pioneira com o lançamento da TVA, a primeira operação de televisão por assinatura do país.

Na *internet* a Abril é sócia do UOL – o maior provedor de conteúdo da América Latina-, além de ter mais de quarenta *sites* e portais com suas marcas e conteúdos.

A Fundação Victor Civita, criada em 1985 e desde então dedicada à melhoria do ensino fundamental no país, deu início aos projetos de Responsabilidade Social da

Abril. Com a revista ESCOLA a Fundação atinge mensalmente 1,5 milhão de professores em praticamente cada escola do país.

A Abril ainda disponibiliza recursos, além do trabalho voluntário e do talento de seus profissionais, para várias iniciativas que reforçam os laços da empresa com a comunidade, promovendo educação, cultura, preservação do meio ambiente, saúde e voluntariado em diversos projetos de cidadania e participação social.

O Grupo Abril tem cerca de 7.000 funcionários e sua renda líquida, em 2001, foi de 1.8 bilhão de reais, englobando a Editora Abril e TVA.

4.2 CARACTERIZAÇÃO E PERFIL DOS RESPONDENTES

Esta seção apresenta a descrição dos dados autobiográficos dos executivos de RH, nas empresas pesquisadas.

Com referência a faixa etária dos executivos entrevistados, observou-se que a média de idade destes é de 40 anos, sendo que a idade mínima é de 26 anos e a máxima de 53 anos. O tempo de trabalho nas organizações onde atuam é em média de 16 anos e meio, e o tempo que estão no cargo atual gira em torno de 5 anos. Observa-se a presença exclusiva de respondentes do sexo masculino nas empresas pesquisadas.

Analisam-se os executivos de RH sob estas características, e observa-se que as organizações em estudo trabalham com dirigentes de RH todos do sexo masculino; porém, não foi preocupação desta pesquisa saber qual a razão de todos os respondentes serem do sexo masculino. Apenas questiona-se: será que com esse perfil, masculino, as empresas demonstram distinção entre os sexos para a definição de postos nesse escalão hierárquico?

Com relação à formação acadêmica, os executivos entrevistados da área de RH possuem formação de graduação (terceiro grau) nas mais variadas áreas, o primeiro em Estudos Sociais e Administração de Empresas, o segundo em Ciências Contábeis, o terceiro entrevistado em Ciências Econômicas, o quarto em Farmácia, Bioquímica e Administração de Empresas e, o quinto executivo, em Administração de Empresas. Os respondentes demonstraram preocupação com referência ao seu desenvolvimento e qualificação profissional, sabem que o mercado esta cada vez mais exigente, forçando-os desta maneira a buscar atualização, conhecimentos e informações constantemente, pertinentes à sua área de atuação.

Somente a título de ilustração: essa não foi a resposta de apenas um executivo, o qual não se mostrou muito preocupado com sua constante e maior atualização. Ele acredita que, se a empresa o chamou de volta, é porque esta vê nele o melhor, e que não há no mercado profissionais com suas habilidades e conhecimentos, pois já conhece a empresa de outras datas, quando nela trabalhou por sete anos, vindo a desenvolver sistemas e estratégias, as quais domina. Causou estranheza tal postura, principalmente por tratar-se de uma empresa que é considerada a maior em edição de informações no Brasil.

Ao correlacionarem-se as informações até o momento obtidas, observa-se que entre os respondentes há uma predominância de executivos de RH relativamente capacitados, com idade adequada para o cargo em questão, maduros, com boa formação acadêmica e direcionada através de pós-graduação para a atividade atual, a área de Recursos Humanos, com exceção da postura adotada pelo executivo acima citado, como exceção.

Os executivos entrevistados mostraram que possuem significativa experiência na atividade exercida, dentro e fora da organização em que atuam.

A partir destes dados, associados às informações adicionais, verifica-se na população em estudo, alto grau de profissionalismo e experiência na área, o que favorece a evolução de atividades voltadas ao desenvolvimento dos Recursos Humanos.

4.3 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO, ESTRUTURA E ATIVIDADES DE RH

Nesta seção procura-se conhecer o perfil da organização, a estrutura e as atividades desenvolvidas pela área de Recursos Humanos.

Para o respondente da empresa WEG SA, embora com outra roupagem e nomenclatura usada como Departamento Pessoal, a área de RH sempre existiu na empresa. Ao expor sobre o assunto, ele observa que em épocas anteriores sua empresa sempre priorizou a valorização das pessoas, seu desenvolvimento, foi a mola mestra para a evolução e o sucesso da empresa no mercado atual.

A área de Recursos Humanos tem um total de 145 colaboradores. “A área de Recursos Humanos existe na empresa há mais de 35 anos. Sempre foi uma estratégia da direção investir em pessoas.

Para o Diretor Eggon João da Silva – um dos fundadores da WEG - ,sempre foi considerada a “menina dos olhos” a área de RH, especificamente Treinamento e Desenvolvimento, sem distinção de níveis hierárquicos.” As atividades desenvolvidas atualmente pela área de RH da empresa são: Comunicação (*endomarketing*); Recrutamento e Seleção; Cargos e Salários; Segurança; Medicina do Trabalho; Responsabilidade Social; Alimentação; Serviços Administrativos (motoristas, viagens, automóveis/terceirizados), controle das Terceirizações.

Para o entrevistado, respondente da Organização Marisol SA, a área de Recursos Humanos existe há mais de 25 anos. Na matriz existem 31 pessoas e nas filiais 14: somando ao todo 45 profissionais. Estão atualmente tentando reformulá-la, mas não com a intenção de juntarem-se as duas partes. Acredita-se, nesta organização, que os processos para darem certo não podem ser “misturados”. Isto significa que, nesta organização, a área está dividida em duas, percebe-se um pouco confusa esta estratégia e um tanto ultrapassada por entender-se que RH é tida, nas organizações mais modernas, como sendo a grande área de convergência entre os setores.

Logo, o modelo deveria partir desta área, a respeito de “derrubar paredes” na organização. O gerente é o mesmo para as duas áreas: porém, além de serem separadas burocraticamente, são também separadas na planta da fábrica.

A área de RH da Marisol está dividida em dois setores: Planejamento de RH e Administração de RH, para cada setor, um chefe, e, o mesmo gerente para ambos setores.

As atividades desenvolvidas pelo setor de Planejamento são: Planejamento de Carreira das Pessoas (treinamento e desenvolvimento); Recrutamento e Seleção (feito pela própria empresa); *Endomarketing*; Benefícios; Previdência Privada (responsável - gerente da área de RH); biblioteca.

Atividades do setor de Administração de RH: Folha de Pagamento; Terceirizações; Segurança e Medicina do Trabalho; Segurança Patrimonial; Cargos e Salários e demais questões administrativas.

Não há de que se ter medo quando se confia em si próprio, na sua capacidade de ser empregável, de ter competências que qualquer empresa se interesse em tê-lo como um prestador de serviços nas suas habilidades.

Para este respondente, as atividades de RH devem todas ser de domínio total da empresa, ou melhor, da área de RH; não acredita em Terceirização da área, pelo menos por enquanto não a vê com possibilidade de implantação. E que RH não pode ser administrado pelo gerente das diversas áreas, mas sim pelo RH da empresa.

Através deste pensamento, sugere-se pensar que os profissionais de RH podem estar com medo, ou realmente estão muito confortáveis em sua posição dentro da

organização, entre outras suposições. Sabe-se que o medo é uma reação protetora e saudável do ser humano. O medo “normal” vem de estímulos reais de ameaça à vida. A cada situação nova, inesperada, que representa um perigo, surge o medo. Mas, e quando se tem medo e não se consegue agir? A intensidade do medo será intensificada pelo histórico de vida de cada profissional, de cada pessoa, o medo do profissional poderá ser proveniente do quão está preparado ou não à deparar-se com novas situações. Conseguir ao menos pensar que pode-se enfrentar a situação já é um progresso.

A questão do medo confirma-se nas palavras de Mocsányi (2003.p.34):

Isso porque toda e qualquer mudança gera resistências naturais, movidas pelo medo e pela insegurança dos agentes sociais (empregados e empregadores, nesse caso), que estavam perfeitamente aclimatados com o *status quo*, ao trabalho de carteira assinada.

Estamos convivendo, portanto, com um período de transição no mercado de trabalho, em que o modelo antigo vai cedendo espaço, ainda que abruptamente, a novas formas de atuação profissional. Neste novo cenário, muitos profissionais que perderam o emprego fixo e até alguns empresários tragados pelos novos desafios da globalização “estão consultores”.

O executivo entrevistado da empresa Duas Rodas Industrial Ltda., respondeu que a área de RH existe há aproximadamente 15 anos.

Trabalham atualmente 18 profissionais no departamento. Manifestou-se com muita racionalidade na resposta a esta pergunta. Segundo o respondente, “as atividades desenvolvidas pelo departamento de Recursos Humanos são: Assistência Social; Desenvolvimento de Recursos Humanos englobando Treinamento e Acompanhamento – Pós - Treinamento, Desenvolvimento de Pessoas; Benefícios; SIRH-Sistema Integrado de RH (Habilidades e Competências); Administração de Pessoal; Programa de Qualidade, inclusive a ISO 14001 de Certificação Ambiental; Ginástica Laboral, Grupo de Teatro, Grupo de Dança Folclórica e Clube de Aposentados”.

Para o executivo, um exemplo de valorização do ser humano torna-se visível ao deparar-se com os investimentos que a empresa faz em relação ao desenvolvimento

de seus colaboradores, sendo esta atitude uma decorrência da preocupação constante da Duas Rodas em estar sempre atualizando o seu quadro de profissionais. “A valorização e o reconhecimento do ser humano são fatores que acompanham a evolução da Duas Rodas.

O desenvolvimento produtivo segue lado- a- lado com o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores, promovendo e contribuindo para o desenvolvimento social da comunidade onde está inserida.” Observa ainda que só em Treinamento dos colaboradores, em 2002, foram ministradas mais de 11.550 horas, gerando um investimento por parte da empresa de mais de R\$ 145.000,00.

Para o respondente da empresa KG Laboratório de Análises Clínicas, ao questionar-se sobre a implantação de RH na organização, respondeu que foi criada há 10 anos, executando as atividades de Departamento Pessoal. Atuam dois profissionais efetivos que cuidam das atividades inerentes ao Departamento Pessoal. Esta organização tem seu RH terceirizado e a grande maioria dos setores da empresa também são terceirizados.

A Organização Abril Editora Ltda., tem a área de Recursos Humanos criada há mais de 30 anos. As atividades desenvolvidas são: Apoio ao Negócio; Capacitação das Pessoas; a Atração de Talentos; a Busca de Melhor Forma de Remuneração e Desenvolvimento Permanente das Pessoas. Atualmente a área está constituída com 75 profissionais.

Ano passado a gente começou com a Universidade Corporativa, onde os próprios profissionais da Abril dão cursos para outros profissionais em parcerias com universidades, órgãos de ensino. Criamos o Portal do Conhecimento, um *site* na nossa *intranet* onde os funcionários todos podem se inscrever e começar a fazer cursos por ali e, como estímulo, eles acumulam pontuações a cada curso que fazem e recebem prêmios, passagens, viagens etc., ou seja, é um estímulo que a empresa dá para que a pessoa se capacite e a gente tem uma série de desenvolvimentos, que são padrões de mercado.

Curso de Gestão Abril que é uma vez por ano, para pessoas com cargo de chefia, que são indicadas; são cursos que duram quatro a cinco meses, feitos fora da organização.

Para a Capacitação de Gestores, tem curso Abril de Jornalismo feitos uma vez por ano para jornalistas recém-formados, onde a gente, além de dar o curso, busca identificar talentos e trazê-los para dentro da empresa.

Os cursos são dados pela Abril mas a gente contrata, dependendo do tema, consultores, professores, pessoas renomadas no mercado quando acha que contribui, mas, muitas coisas são internas, a nossa busca é sempre interna. Porque aqui é uma empresa de cultura, então nós temos bastante gente capacitada para esse fim.

Verificou-se que nessa empresa ocorre uma descentralização de decisões com relação à área de RH, visto que o entrevistado afirmou existir um percentual sobre o faturamento global da empresa exclusivamente para investimentos no desenvolvimento de Recursos Humanos. Esse percentual é rateado entre os diversos departamentos, os quais o administram conforme suas necessidades.

4.3.1 CONCEPÇÕES DOS EXECUTIVOS SOBRE A ÁREA DE RH

Nesta seção procura-se conhecer as concepções dos executivos de RH sobre a área de Recursos Humanos. Dentre as várias afirmativas dos entrevistados, as mais significativas são a seguir apresentadas.

Verificou-se que, para o respondente da empresa WEG SA, o mais importante não é ter uma concepção de RH formada, é adotar e fazer acontecer essa concepção.

Recursos Humanos para mim significa, prioritariamente, trabalho de consultoria junto às pessoas, gerências, chefias. Auxílio às gerências em momentos de indecisões. Considero-me hoje um “suporte” às gerências.

A legislação para mim é apenas uma obrigação que qualquer empresa deve seguir, nada mais, não considero nada mais importante do que as pessoas terem liberdade de chegarem ao setor de RH para conversarem, buscarem soluções junto a esse setor.

Temos pessoas de RH circulando diariamente entre os funcionários na fábrica, para saberem de suas necessidades, carências, satisfação, motivação.

Enfim, RH está diariamente entre as pessoas, não em seu escritório.

O respondente da empresa WEG SA, acredita que compete à área de Recursos Humanos dar ênfase ao apoio ao colaborador, trabalhar para o seu bem-estar, trabalhar para a motivação. Segundo o executivo, “pessoas motivadas trabalham melhor, eu luto pelo (pequeno). Também acredito que compete à área de RH aliviar as tensões entre os níveis hierárquicos, isto é: facilitar o acesso dos colaboradores ao RH, para falar. Acesso às informações e soluções”. Para este executivo, RH hoje é visto como um “suporte” para as demais áreas da organização. Legitima-se este ponto de vista através do consultor de empresas Vergara (1991), “...liderança organizacional..., habilidade e competência que podem ser aprendidas e desenvolvidas, logo, para trabalhar na administração de pessoas, passando a função de RH para cada gerente, está muito próximo de tornar-se realidade, é apenas questão de aprendizado e tempo”. O esforço pessoal e voluntário por parte dos profissionais de Recursos Humanos, com relação ao seu desenvolvimento profissional, é percebido em sua empresa, confere o executivo da empresa WEG SA e, neste item, foi muito enfático, acrescentando que “as pessoas buscam e muito! É percebido fortemente. O perfil dos funcionários da área já deve ser este desde a sua contratação, já sabem que não podem parar e também é de vontade deles buscar mais. Tenho notado isso também nos trabalhos voluntários, a adesão é muito grande” afirma.

Ao sugerir-se que todo o gerente é um gerente de RH, o respondente acredita que “tem-se que trabalhar muito!”

Nesta empresa os gerentes ainda acham que o gestor de RH é o gerente de RH. Porém, para alguns esta cultura já está adotada, assumem o papel de gestores e buscam em RH somente um suporte. RH não demite ninguém, quem faz é o próprio gerente e chefe de cada área.

O pedido de desligamento vem para o RH, faz-se uma análise do desenvolvimento e desempenho da pessoa na empresa e questionam-se os porquês da demissão, mas a decisão da demissão mesmo, é com o gerente. Atualmente a empresa já vê a necessidade de ser implantada a diretriz do gerente ser o gerente de RH na sua área. “As ações a serem tomadas são, as de que os gerentes precisam adotar a postura de uma nova cultura – ser o gestor de pessoas na sua área. Tem-se que investir em treinamentos e sistemas de gestão de pessoas, condizente com a necessidade da empresa”. Conclui o executivo.

O respondente da Organização Marisol SA informou que “Recursos Humanos se concentra na busca permanente de criar condições para que se integrem a realidade da empresa com as necessidades dos colaboradores. Promover o desenvolvimento dos seres humanos. As lideranças devem ser desenvolvidas para serem os gestores de RH futuramente, e o RH deverá ser o suporte, ser consultor interno para essas lideranças”. Na questão do que compete à área de Recursos Humanos executar, o respondente acredita que se deva “utilizar os recursos internos e externos disponíveis para o desenvolvimento dos seres humanos. Desenvolver o espírito de cidadania nos colaboradores”.

Comentou o executivo da empresa Marisol SA, ao ser interpelado sobre a busca de aperfeiçoamento, “no setor de Planejamento de RH o esforço é maior na busca de desenvolvimento e percebe-se. Porém, no setor de Administração, está bem perceptível que essa busca é mais lenta. Os profissionais não vão muito em busca de aperfeiçoamento”.

E manifestou-se prontamente quando se perguntou sobre a qualificação do corpo gerencial para assumir o RH da sua área: “Não! O corpo gerencial não está ainda preparado para assumir esta função. Está pensando-se esse ano em começar novamente,

como há anos atrás, um programa de desenvolvimento de chefias para a sucessão de cargos que por ventura venham a migrar da empresa. Através desse programa, essa filosofia de trabalho será repassada aos chefes, que sejam gestores de suas pessoas”. Mas, até a presente data, nada foi implantado nesse sentido.

Conforme o professor Dave Ulrich (2001), “o desenvolvimento dos profissionais deve ser contínuo, hoje mais do que nunca se deve buscar o aperfeiçoamento e atualização constante, o mercado está muito acelerado, em se parando, corre-se o risco de tornar-se um profissional obsoleto”.

O executivo da empresa Duas Rodas, a respeito do que venha a ser Recursos Humanos, definiu: “atender as necessidades dos colaboradores que formam o quadro da empresa”. Acredita que compete à área de Recursos Humanos “acompanhar as necessidades das pessoas, interna e externamente, para direcionar o trabalho da empresa. Atender as necessidades dos colaboradores que formam o quadro da empresa. As pessoas querem atenção.

O médico da empresa é procurado, aproximadamente em 60% do seu tempo pelos colaboradores, para falarem de suas questões emocionais”. Destaca ainda que “as contribuições da área de Recursos Humanos para o aumento da vantagem competitiva da empresa deva ser suprir as áreas da empresa com mão- de- obra qualificada. Assegurar bons profissionais para o desempenho das atividades da empresa”.

Este executivo tem uma visão de RH que foge aos padrões, ao afirmar que os médicos é que são procurados para os desabafos das pessoas na organização. Porém, segundo Mattos (1985), atribui à função gerencial o desenvolvimento dos seus Recursos Humanos.

Destaca que, se não houver o envolvimento e comprometimento dos gerentes das áreas, será impossível saber o que, como, e o quanto seus objetivos estão sendo

alcançados com suas políticas administrativas. A propósito da questão, sobre o papel gerencial no contexto organizacional, depara-se a princípio, através da resposta do executivo da empresa Duas Rodas, uma necessidade urgente de identificar quais são as principais funções de um gestor na atualidade do mercado.

Onate (1982), destaca que as tarefas gerenciais podem ser segmentadas em dois grupos. O primeiro compreende as Funções Administrativas, planejamento, organização, direção e controle, visto que através delas poderá obter um desempenho ideal em suas funções. E o segundo grupo envolve as Funções Técnicas.

Matos (1979), enfatiza três atribuições essenciais para o desempenho gerencial: “Intérprete da Cultura Empresarial, Orientador de Pessoas e Agente de Mudanças”. Deste modo, firma-se o comprometimento do gerente frente às funções administrativas, reforçando-se o tema deste estudo ao insistir-se que a função gerencial também diz respeito à administração de pessoas!

Na concepção do executivo da empresa KG Laboratório, Recursos Humanos deve estar afinado com as estratégias da organização e afirma que todo o gerente de cada área deve ser um gerente de RH, o que significa terceirizar a área de Recursos Humanos, o que já é uma realidade na sua empresa.

Essa empresa repassou a execução das tarefas e serviços, dessa área e seus subsistemas, a uma empresa sem vínculo empregatício com a tomadora desses serviços: Administração de Cargos e Salários, Benefícios, Pesquisas Salariais, Recrutamento e Seleção, Capacitação (Treinamento) e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Segurança e seus Subsistemas são de competência das pessoas responsáveis pelas áreas.

“A área de RH, nesta empresa, é terceirizada, portanto fica difícil responder às questões de modo igual às demais empresas que têm a área de RH ainda administrada nos moldes tradicionais.” E, conclui o executivo “depois que terceirizamos todas as

áreas, as contribuições da área de Recursos Humanos para o aumento da vantagem competitiva da empresa passaram a ser: Qualidade da Prestação de Serviços”.

Confirma-se a visão de Peter Drucker (2002), que “os empregos aos moldes tradicionais estão com seus dias contados e que a Terceirização é uma estratégia irreversível”.

O executivo da empresa Abril Editora, que também tem a área de RH terceirizada, em parte, destaca que compete à área de Recursos Humanos executar:

Temos que dividir em Estratégico e Operacional. Em todos os serviços de RH, desde a contratação, a manutenção dos pagamentos, as avaliações, as movimentações, os treinamentos, os desligamentos, tem uma parte estratégica e uma parte operacional, de processo. O que é estratégico eu não tenho opinião de terceirizar em hipótese alguma.

Mas, tudo que for processo, tudo que possa ser automatizado, ou feito de uma forma repetitiva de alguma forma, é terceirizado. Então, numa admissão, o que é estratégico, a escolha do profissional; mas, os métodos de seleção, as formas, as dinâmicas, são processos, podem ser terceirizados. Mas aquela entrevista cara-a-cara, não tem como substituir, você está avaliando pessoas, então, isso é estratégico, não é terceirizado. O resto é. Isso vale para qualquer outro processo.

O desligamento, na prática, basta você apertar um botão no sistema e a pessoa está fora. Mas existe uma parte estratégica que é a comunicação, a preparação, a negociação desse “largamento”, então essa parte é estratégica, não pode ser terceirizada. Em todos os processos nós temos uma parte estratégica e uma parte processo. Uma das premissas do RH na Abril, entendo que nas outras indústrias também, é que ela esteja focada no negócio da empresa, então, nosso negócio aqui é jornalismo, geração de conteúdos, então, não dá pra terceirizar um talento desses, não tem como. Ou seja, o cara que é especialista, tem que ser da ABRIL. Posso terceirizar a dinâmica, as primeiras entrevistas, os testes ou qualquer outra coisa assim, mas esse tipo de coisa é estratégico. Não dá pra terceirizar isso. Em cada atividade de RH nós poderíamos dividir isso.

Como a empresa Abril Editora já tem boa parte de RH terceirizada, o executivo quis falar sobre sua concepção do que é terceirizar a área de Recursos Humanos,

é você comprar serviços, onde os sistemas estão inclusos no serviço. Para mim, um fornecedor de serviços de RH seria uma empresa que consolidasse sistemas de primeira linha, modelos de recrutamento e seleção, treinamento, saúde, segurança, convenções trabalhistas, prontos; que uma empresa qualquer que desejasse contratar, a gente se plugasse nessa empresa de *outsourcing*, e já estaria tudo funcionando.

Que essa empresa de RH fosse como um opcional de um carro, ou seja: está ali prontinho, você o colocou na tomada e ele está funcionando, onde você não precisa mudar toda cultura, mudar tudo que você tem para criar alguma coisa do zero.

Ou seja, se você tem uma empresa que já faz isso você já tem essa empresa estruturada, ela já tem um plano médico, um plano de benefícios, ela já tem os *headhunters*, pra buscar, ela já tem parcerias montadas, onde você não precisa despende esforço atrás disso. Pelo volume ela tem poder de barganha muito grande com os fornecedores, ela obtém os menores custos.

Pra mim esse seria o ideal de uma terceirização de RH. Lá fora já existem várias, aqui, no Brasil, nós estamos procurando. Nossa intenção seria essa, não é o que temos, mas é o que desejamos.

Esta estratégia contempla a visão que tem o consultor de RH, Boog (2002), ao dizer que a área de RH não poderá ser totalmente terceirizada, caberá sempre à empresa terceirizadora assumir alguma parte mesmo nos processos porém, o que for estratégico da área jamais poderá ser delegado a terceiros.

Discorre ainda sobre as contribuições da área de Recursos Humanos para o aumento da vantagem competitiva da empresa após a Terceirização da área:

O RH da Abril durante um longo tempo foi um RH passivo. Desde o ano passado (2002), está ocorrendo uma mudança onde nós, os consultores internos de RH, estamos trabalhando junto com os gestores das áreas já focados no negócio, eles não ficam mais no RH.

Embora a gente tente fazer o homem dar o sentido corporativo, que define o modelo de gestão acessível na empresa, o consultor com capacidade nisso é que atua na área com o sentido de melhorar a qualificação da chefia, prover a chefia de ferramentas necessárias para assumir bem a gestão de RH da chefia, porque aqui na Abril a gente foca muito nisso, cada chefe tem que gerir seus Recursos Humanos, isso é crucial.

Continua o Executivo explicando mais detalhadamente a função do RH

o que o RH faz, ele dá as ferramentas, ele dá apoio, ele participa do negócio para ter a visão adequada e poder ficar procurando coisas ou oferecendo coisas ao gestor que melhore a produtividade do gestor, a produtividade da equipe, com isso o negócio cresce. Como nós somos uma empresa onde a mão-de-obra é o mais importante o nosso maior custo é a mão-de-obra, então é premissa da empresa que todo gestor seja um gestor de Recursos Humanos. Ele não tem alternativa, ele trabalha com pessoas, com talentos.

A nossa parte produtiva fabril, que é a gráfica, ela tem um foco, mais tradicional, mais antigo, mas é a minoria. O restante da empresa cabe a cada gestor cuidar das suas pessoas, da carreira dela, cuidar do treinamento, mas também a gente tem um outro foco aqui, cada funcionário também tem que correr atrás do seu desenvolvimento.

As admissões também são com o gestor. Nós fazemos assim: achamos que esses te servem, como cargos de supervisor para baixo, através de terceirização; gerencial para cima é interno, nós mesmos é que fazemos.

Jornalistas ou radialistas também são feitos internamente, porque as empresas terceiras não estão capacitadas para fazer esse tipo de captação. O jornalista não entrega o currículo por aí.

O objetivo dessas ações é o de fornecer autonomia aos gestores com relação ao desenvolvimento de sua equipe de trabalho.

Procuram manter os colaboradores informados através da *intranet*, pois todos os colaboradores têm acesso livre aos computadores instalados em cada área da organização, podem inscrever-se em cursos que estão disponibilizados pelo sistema, provisão de férias, formação acadêmica, opção de cursos acadêmicos que a empresa fomenta conforme a área de interesse, etc.

“Na Abril, dos 6200 funcionários, mais ou menos 5100 têm micro. Todas as informações estão disponíveis na *intranet*, a partir deste ano será acessado via *internet*, desde os treinamentos, currículos, consultas médicas, pesquisas, provisão de férias, cardápio do restaurante, etc., de modo geral, tudo está a disposição do funcionário, é só acessar.”

Portanto, para o respondente da empresa Abril Editora, ao questionar-se sobre a possibilidade de todo gerente ser um gerente de RH, sua resposta foi afirmativa, dizendo que este é o objetivo da Abril. E que,

Essa diretriz começou de anos pra cá. As ações são: primeiro, disponibilização de ferramentas de informação *on-line*. Então na nossa *intranet*, cada funcionário se vê, seu cadastro, emite seus *olerites*, faz os seus pedidos *on-line* e cada gestor vê sua equipe. E ali ele avalia salários, ele tira relatórios estatísticos, ele vê o que os funcionários têm de horas extras, absenteísmo, programa as férias, solicita movimentações, então a gente está muito informatizada nesse sentido. Isso foi tudo com desenvolvimento interno. Temos um diferencial no mercado que é nosso elevado índice de automação.

E a disponibilização da informação na mão do gerente. Ele não precisa pedir para alguém do RH a lista de salários, programação de férias, o último aumento que o funcionário teve, histórico de administração do Sicrano, ele tem acesso a todas as informações que necessitar.

O papel de RH aqui é muito de orientação. A área de atendimento e tudo mais, metade das perguntas que são feitas são respondidas para que entrem no sistema e faça desse modo...

Não se dá a informação, só se dá o caminho. Estamos atuando forte, agora. Fizemos uma pesquisa de clima organizacional, em cima disso essa pesquisa foi segmentada e aí a gente começa a ver onde tem problema de gestão e vai atuar diretamente nessas áreas.

Aí você tem o que precisa para capacitar o gestor, se precisa melhorar, se precisa de alguma movimentação, se o gestor está adequado para aquela equipe, se aquela equipe tem problemas o que pode ser feito, com ferramentas de apoio a gente traça o perfil das pessoas e mostra para o gestor os pontos de conflito e o gestor vai tomando as decisões. É um apoio focado no negócio.

Quanto ao esforço pessoal e voluntário por parte dos profissionais de Recursos Humanos, com relação ao seu desenvolvimento profissional, é bem solto, o executivo disse que têm na empresa “alguns heróis” e outros que seguem a maré. Temos pessoas com diferencial de talento que são as pessoas que mais ou menos dão rumo para os demais. Mais as políticas são bastante acatadas, ou seja, quando você encontra um caminho os outros seguem com certeza. Também não daria pra cada um estar escolhendo coisas, a gente tem que ter um modelo de gestão.

Comentou que o corporativo estabelece o modelo, indica as ferramentas e em cima disso os profissionais de RH, ficam trabalhando.

4.3.2 TERCEIRIZAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Com relação à Terceirização da área de Recursos Humanos, a pesquisa revelou que tais executivos concebem da seguinte maneira:

O executivo da empresa WEG SA vê, na Terceirização da área de RH, um grande obstáculo. Atribui à cultura da empresa a difícil aceitação em relação à Terceirização, principalmente na área de Recursos Humanos; a qualidade das prestadoras de serviço é outro quesito que se torna um obstáculo, entre outros citados. Já

tiveram tentativas de terceirizar outras áreas e nem todas deram certo, vindo a trazer as atividades de volta à empresa.

E também não há uma concepção formada, diz que não parou para pensar sobre essa possibilidade da Terceirização da área de RH. Em suas palavras,

A cultura da empresa e da região é um dos aspectos mais fortes para a não terceirização da área de RH, e demais áreas.

Com a qualidade das prestadoras de serviços já tivemos amargas experiências. Confiabilidade: depois que a terceirizada cresce, os serviços prestados para a sua empresa começam a cair, principalmente se outra empresa oferece mais pela prestação dos serviços (risco de ser trocado por outra). Perde-se na agilidade, as soluções caseiras ainda dão mais certo. Perda de identidade da empresa: deixa-se de ser a empresa conhecida por seu modo de agir (?), a WEG tem uma ótima imagem na comunidade e no país. Obtemos sucesso quando as empresas terceirizadas são formadas por ex-funcionários da empresa. Mas, há casos em que não se pode terceirizar, as pessoas não entendem a cultura da empresa e acabam prestando um serviço fora dos padrões WEG, comprometendo a imagem da organização. Algumas coisas são estratégicas para a organização.

Quando questionado sobre a possibilidade de abrir uma empresa terceirizadora de serviços, ele comenta que “abriria, até já pensei nisso juntamente com uma funcionária da área de RH. Mas, abriria somente se fosse dar exclusividade para até quatro empresas, porque, além disso, acredito que começam a dispersar demais os clientes e você acaba prejudicando as empresas para as quais você presta serviço.

Acredito que esta proposta se torna inviável, porque uma empresa vive para dar lucro aos acionistas, e uma empresa não se manteria apenas com poucos clientes”. Será que esta também não será uma desculpa para deixar-se como está? Não seria mais cômodo para esse profissional, com tanto tempo de empresa, permanecer nela até...?

Tachizawa (2000), confirma que, “o processo de Terceirização é uma excelente ferramenta para potencializar a administração” e continua: “ho lugar da integração vertical, independentemente de suas vantagens e suas desvantagens, são exaltadas virtudes da Terceirização, que é inquestionavelmente uma forma moderna e eficiente de estratégia que se agrega ao *mix* de opções que o executivo tem à sua disposição”.

Há várias provas de terceirizações que deram certo no Brasil e mundialmente, mesmo não sendo empresas constituídas por ex-funcionários, porém há uma forte crença de que somente se obtém sucesso na Terceirização quando a empresa terceirizada é composta por ex-funcionários. O que pode ser até um contra-senso referente às questões trabalhistas: Segundo os sindicatos, as terceirizações com ex-funcionários, principalmente, são mal vistas, porque iludem o trabalhador e lhe tiram os direitos adquiridos em anos de luta, fazendo com que a empresa terceirizadora lucre com esta medida, acreditam que a intenção da empresa seja apenas reduzir custos fixos e operacionais.

Para o respondente da empresa Marisol SA, existem obstáculos em relação a ‘legislação brasileira – o aspecto jurídico; outro fator importante – a cultura da empresa; o contato com os funcionários fica muito ‘frio’; resistência dos profissionais de RH e dos gerentes e a falta de preparo, hoje, do corpo gerencial da empresa, não estão preparados para assumirem o papel de RH de sua área. Manifestou vontade em abrir uma empresa terceirizadora de serviços, e ressalta, “Abriria, com certeza! Tenho muita vontade de fazê-lo, desde que tenha os profissionais certos como parceiros”.

A empresa Duas Rodas Industrial, conforme dados coletados, concorda que “se analisarmos custo/benefício, se comprovado positivamente, não vejo obstáculos na Terceirização da área de RH”. Ao comentar-se sobre as desvantagens na Terceirização de RH, o respondente diz haver “reflexos da Terceirização em relação à motivação, a não conformidade é maior, já se comprovou na empresa”. Relativo às vantagens da Terceirização da área de Recursos Humanos, respondeu apenas que há ‘Redução dos gastos mensuráveis em valor moeda’. Comentou ainda que jamais abriria uma empresa terceirizadora de serviços em Recursos Humanos.

O executivo da empresa KG Laboratório não vê obstáculos na Terceirização da área de Recursos Humanos, absolutamente! Confirma ao dizer: “Temos a maioria de nossos serviços terceirizados”. A única desvantagem na Terceirização da área de RH, e em outras áreas, conforme o respondente comenta, é que “a Legislação trabalhista proíbe que terceiros executem atividades-fim. Esta medida atrapalha em muito, inibe os profissionais que gostariam de ter seu negócio próprio e trabalhar como terceiros”.

Independente deste fato, a empresa assumiu o desafio de terceirizar suas áreas, porque sente as pessoas mais realizadas trabalhando para o “seu” negócio próprio, “sua” empresa. Cita várias vantagens da Terceirização da área de Recursos Humanos e julga ser um “processo irreversível! Excelente! Serve para muitas coisas boas para a empresa contratante bem como para a empresa contratada. Financeiramente se equilibra.

Na contratação, se paga o piso salarial da categoria e repassa-se a soma dos valores que seriam pagos ao profissional, caso esse fosse efetivo e participasse das políticas salariais da empresa. Logo, o profissional direciona seus rendimentos da forma que melhor lhe convir”.

O respondente da organização Abril Editora SA acata a Terceirização na área de RH e reforça o seu pensamento, juntando-se à vontade do vice-presidente de RH da Abril:

o vice-presidente de RH está aberto a isso, mas até agora não apareceu. Inclusive nesse momento estamos avaliando três empresas que têm proposta de fazer isso. Acabei de avaliar uma ontem, e aí ela está propondo fazer um monte de coisas, aí eu perguntei – onde é que você já faz isso? Só fazemos no exterior, aqui ainda não tem, fazemos no Estados Unidos, Europa, Ásia, em multinacionais, aqui no Brasil ainda não tem isso. E a nossa premissa aqui, - a gente só vai pra alguma coisa quando a gente tiver a ampla certeza de que vai funcionar.

O executivo sugere que as desvantagens são desvirtuar os desvios que a má definição de papéis entre o terceiro e a empresa terceirizadora. O *stress* causado se o processo não for controlado e monitorado adequadamente. Ou seja, diz ele,

são poucas as formas de você medir o que está bom e o que não está, o terceiro tem grande facilidade em ocultar os problemas que podem gerar desmotivação nos seus funcionários e que você não está sabendo de onde vem o *stress*, isso não tem medida. Então isso é perigoso.

No RH é assim: quando você faz tudo certo, está tudo perfeito.

Agora, se saiu uma hora extra errada no *holerite* de uma pessoa, essa pessoa conta para um amigo, pode ter sido um erro que não tem nada a ver, ou se no dele também não tem. Com isso já está desviando a atenção dele, já está deixando de produzir, isso vira um boato, aí passa um tempo e acontece um outro tipo de boato e as pessoas ficam focadas na necessidade básica que é a sua segurança, ao invés de se dedicar ao foco do negócio. Então, o gestor começa a ter que tratar dessas coisas ao invés de se dedicar ao foco do negócio.

A medida disso e o limite estabelecido nisso com o terceiro tem que ser muito forte.

Referente a Terceirização no Brasil, fez questão de comentar, visto que já trabalhou em empresas fora do país e a legislação não era tão complexa.

A diferença aqui no Brasil, a nossa legislação é complexa, o nosso governo gera uma série de instabilidades, os processos têm que ser mudados constantemente.

Lá fora as coisas são feitas há 50 anos. Então, o *know how* aqui é diferente. Eu implantei sistemas de RH na Argentina, Venezuela, no Peru, cada um desses países têm suas complexidades, nada tão complexo quanto aqui para operar RH, porque quando você fala em contratar, treinar, capacitar e pagar pessoas, não dá para ser especialista nisso, você tem que conhecer toda a legislação, toda a parte de tributação para fazer de forma eficiente e, acima de tudo, dentro da lei. Então, isso é complicado de fazer.

Em continuidade à entrevista, o executivo comenta que boa parte das empresas brasileiras vêm de uma estrutura familiar antiga, onde a administração passou a ser

profissionalizada de 10 anos pra cá, ou coisa assim. E os RH dessas empresas também vinham nos moldes tradicionais e que eram o antigo Departamento Pessoal, e nada mais que isso. Enquanto que lá fora, isso já estava profissionalizado há muito tempo, acredita que essa estratégia está entrando agora aqui e o RH, para fazer isso, precisa de investimento.

Porém, na visão do empresário, RH ainda é um gerador de despesas. Comenta ainda, que aos poucos, os empresários estão começando a entender que na verdade o RH pode ser um gerador de lucro, de receita enorme, dependendo da atuação dele, mas isso ainda demora. Enquanto for visto como despesa, eles não investem, não investindo não têm a atualização tecnológica você paga as pessoas para ficarem presas aos padrões antigos de Departamento Pessoal.

Na Abril, o consultor de RH era consultor só no nome, na verdade ficava preenchendo papel, fazendo burocracia e autorizando isso e aquilo.

De dois anos pra cá é que isso tem mudado porque foram informatizados muitos processos, há ferramentas. Isso mudou radicalmente, porque deu tempo à pessoa de RH se dedicar à estratégia, e isso começa a melhorar o perfil do gestor de RH e a capacitação das pessoas, segundo informações do respondente dessa organização.

Desta maneira, a presente pesquisa mostrou que há divergência de opiniões entre os executivos entrevistados, bem como se constatou que para alguns profissionais estas questões apresentadas ainda não foram analisadas e pensadas como estratégia para a área de RH. Porém, para outros entrevistados deste trabalho, a nova proposta já está em prática. Quanto à compatibilidade da literatura em relação às práticas adotadas, percebe-se que há muita coisa a acrescentar.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Este capítulo envolve dois segmentos. O primeiro caracteriza-se pelas conclusões, onde estão apresentadas os resultados que respondem às três perguntas de pesquisa que nortearam o desenvolvimento deste trabalho; o segundo refere-se às sugestões, e tem por objetivo transmitir e repassar conhecimentos a partir de experiências vivenciadas.

Neste estudo, buscou-se verificar quais as concepções dos executivos de RH, das empresas WEG SA, Marisol SA Indústria do Vestuário, Duas Rodas Industrial Ltda., KG Laboratório de Análises Clínicas e Abril Editora SA, sobre a Terceirização da área de RH dessas organizações pesquisadas e a Terceirização da área de RH conforme a literatura. As perguntas formuladas na pesquisa podem ser respondidas como segue:

1) Quais são os aspectos relevantes e as desvantagens da Terceirização da área de Recursos Humanos conforme a literatura?

De acordo com as informações obtidas através de leituras neste estudo, conclui-se que existe uma similaridade nas idéias dos autores nas literaturas pesquisadas, ao descreverem sobre os aspectos relevantes e as vantagens e desvantagens da Terceirização na área de Recursos Humanos (da Terceirização de um modo geral). Mas, embora tal fato ocorra, observou-se que em determinados momentos os autores diferenciam seus posicionamentos, ao priorizarem uma estratégia específica, utilizando-a como 'eixo central', que envolverá as demais atividades da empresa.

Esta situação evidencia-se ao correlacionarem-se as informações dos autores à ênfase dada ao constante autodesenvolvimento dos profissionais das diversas áreas da organização, com o destaque de que se não buscarem a atualização constante, seus empregos não mais lhes caberão, bem como se tornarão profissionais não-empregáveis nesse mercado tão competitivo.

Bridges (*apud* MOCSÁNYI, 2003, p.79/80), baseado na falta de percepção dos profissionais em se verem como “produto” defende a tese de que,

as pessoas perdem o emprego porque se acomodam e se desatualizam, deixando de se “vender” diariamente como um recurso (ele diz, textualmente, “produto”) valioso para a organização. Com o tempo, as necessidades mudam, a empresa precisa de profissionais com outras características e acaba indo ao mercado buscar o executivo que atenda, já que o antigo não lhe serve mais. Essa é, inclusive, a história pessoal de muitos ótimos profissionais que hoje “no mercado, deixaram de estar adequados às empresas nas quais construíram boa parte da carreira”.

Mas é assim mesmo: o seu talento, a sua criatividade, sua força de trabalho, sua experiência, sua cultura e conhecimento geral, suas habilidades técnicas e pessoais, todo esse conjunto de características que definem o seu perfil profissional, constituem o “produto” que você, o profissional, vende.

Percebeu-se contraditórias as respostas de três executivos, ao justificarem que a área de RH não pode ser terceirizada, porém abririam uma empresa de Terceirização (?) na área de RH. A área pode ser terceirizada, sim, desde que as funções estratégicas sejam assumidas pelos executivos de RH, assim como podem esses abrir uma empresa que venha a prestar serviços para a organização onde trabalham.

Cita-se Mocsányi (2003, p.34), consultor de empresas, o qual tem uma visão já bem definida sobre este assunto:

da mesma forma que a indústria assumiu a liderança do processo econômico, suplantando a agricultura em momentos históricos distintos da evolução socioeconômica de vários países, do mundo, inclusive no Brasil, estamos assistindo, neste momento, ao final do ciclo do emprego fixo. Um sinal evidente dessa mudança são as estatísticas de desemprego, cada vez mais expressivas, em contrapartida às novas oportunidades e formas de realização do trabalho, mas agora sem o vínculo empregatício.

Trata-se de um fenômeno mundial, no qual muitos empregos estão realmente 'indo para o ralo', mas que ainda vai levar algum tempo para ser totalmente assimilado pelo mercado de trabalho.

A questão maior, que se percebe, para que os executivos mudem sua visão, são os paradigmas que ainda estão muito arraigados em suas cabeças. Os profissionais de RH devem começar a ver novas perspectivas no modo de trabalho nos dias atuais, rever as reais funções e o seu verdadeiro papel como RH-estratégico, comparando-se com as propostas hoje sugeridas. Se compararem as funções do passado com as do presente, certamente esses executivos terão que rever seus conceitos em relação à área de Recursos Humanos.

Em artigo extraído da Revista Veja – A Revolução que liquidou o Emprego, 1994 - , para um melhor entendimento, são apresentados nos quadros 1 e 2, uma comparação entre os novos paradigmas da Gestão de RH e o Perfil do Profissional de Ontem e de Hoje:

QUADRO 1: PARADIGMAS DE RECURSOS HUMANOS

ANTES	DEPOIS
1. Arquivo de Funcionários	1. Banco de Dados
2. Salários	2. Pacote de Compensação
3. Custos	3. Retorno sobre Investimentos
4. Centro de Custos	4. Centro de Receita / Recursos
5. Empregado(a)	5. Colaborador(a)
6. Local	6. Global
7. Treinamento Generalizado	7. Treinamento Individualizado

Fonte: Korn/ Ferry International

QUADRO 2: PERFIL DO PROFISSIONAL

ANTES DA DÉCADA DE 70	ENTRE DÉCADAS DE 70 E 90	HOJE EM DIA	DE HOJE EM DIANTE
A experiência é ferramenta usada no comando	O grau de formação é sua ferramenta de comando	Sua performance é sua ferramenta de comando	As realizações de sua equipe são a ferramenta de seu sucesso
É acomodado	É confiante	É curioso	É estudioso
É dependente	É político	É independente	Tem uma visão global das coisas
É realista	Procura ser criativo	É cooperador	É facilitador
É resistente a mudanças	Ajusta-se à mudanças. É competitivo	Gera mudanças	Lidera mudanças
Seu salário é definido pela Empresa	Seu salário é negociado com a empresa	Seu salário é conquistado pela importância de seu trabalho	Seu salário é conquistado pelo resultado de seu trabalho e da equipe
Seu conhecimento é fruto de experiência profissional	Seu conhecimento é baseado na teoria acadêmica	Seu conhecimento é fruto da aplicação prática da teoria	Seu conhecimento é fruto do aprendizado contínuo

Fonte: Korn/ Ferry International

2) Quais são as vantagens (aspectos relevantes) e desvantagens na Terceirização da área de Recursos Humanos na concepção de executivos da área de RH das empresas pesquisadas?

De acordo com depoimentos obtidos, observa-se que há uma predominância do modelo administrativo em RH, na concepção de três executivos das empresas estudadas mas, nas duas outras empresas pesquisadas, as concepções dos executivos em referência ao modelo administrativo das mais tradicionais difere em muito. Nas empresas desses dois executivos, a Terceirização na área de RH já faz parte do novo modelo de administrar Recursos Humanos. Segundo Mattos (1985), a visão de RH baseada no Modelo Democrático pressupõe uma “descentralização do diagnóstico, planejamento, avaliação e execução dos programas”.

O caráter de descentralização pode ser verificado em todas as organizações, embora ocorra em graus diferenciados e diferentes visões, em virtude do estágio de desenvolvimento das atividades da área de RH. Embora a descentralização esteja ocorrendo nas cinco organizações estudadas, mesmo em diferentes escalas, o estágio de descentralização das atividades aos moldes tradicionais de RH está mais evidente nas organizações KG Laboratório e Abril Editora SA, salientando-se as fases de ‘diagnóstico’ e ‘coordenação’, onde cabe a os gerentes das diversas áreas identificar as necessidades mais prementes de seu contexto e coordenar as atividades que possam promover o desenvolvimento do grupo, enfim, repassar para os gestores das diversas áreas a administração das pessoas. A este modelo de gestão, denomina-se Terceirização.

Nessas circunstâncias, cabe à área de RH apoiar e assessorar, dar ‘suporte’, apoio aos gerentes em suas iniciativas frente a tais situações ocorrendo, assim, um trabalho de conjunto, cujas iniciativas partem dos gestores das áreas e não se restringem às decisões oriundas das áreas de Recursos Humanos.

Um outro aspecto evidenciado nas respostas foi de caráter psicológico, a preocupação com a manutenção do emprego, logo, o medo. Percebeu-se a questão do medo dos executivos através de algumas respostas contraditórias, como por exemplo: na abertura de uma empresa terceirizadora, para três executivos essa questão levou-os a darem respostas evasivas, fazendo não entendê-las, e principalmente quando encontraram na cultura da empresa a saída para a não Terceirização da área de RH. Alegando que a “cultura da empresa” jamais permitiria tal atitude em RH, por valorizarem demais os seres humanos.

Correlaciona-se Morgan (1986), conforme o conceito de cultura expresso pelos executivos entrevistados: “a organização é um lugar onde residem idéias, valores, normas, rituais e crenças; essas idéias realmente sustentam as respostas dos entrevistados, porém, não afirma em momento algum que não se possa mudar uma cultura arraigada por anos dentro de uma organização”. Concorde-se que o caminho não é fácil, mas é possível. Confirma-se ainda em Morgan (1996), ao citar que as organizações têm diferentes maneiras de serem vistas e, neste caso, as organizações aqui estão sendo vistas como a metáfora das organizações vistas como culturas. Porém, esta metáfora de organização vista como cultura vem contrariar a metáfora de organização vista como fluxo e transformação, que é a de compreender a lógica de mudança que dá forma à vida social, as organizações que podem auxiliar a gestão das mudanças e compreender as forças que moldam a natureza da organização.

E, nesses parênteses, onde ficam os gestores agentes de mudanças, eles próprios designados como responsáveis pelas mudanças nas organizações?

Sabe-se que a cultura da empresa impõe fortemente as decisões, mas acredita-se que quando as estratégias são bem definidas, apresentam-se os resultados positivos, os números satisfatórios, não há dirigente que resista à implantação de novas estratégias.

Os padrões de comportamentos estabelecidos nas organizações também provêm uma base para tornar o próprio comportamento sensível e significativo.

E é aí que começa a geração de medo nas pessoas, o medo principalmente de ‘desobediência’ aos ditames pré -estabelecidos. No mundo das organizações, fica-se com medo de não se conseguir fazer frente às exigências que o mundo faz a cada dia no mercado cada vez mais e mais competitivo, exigindo das pessoas ousadas jamais pensadas. Esse medo muitas vezes se manifesta como um sentimento de inadequação ao trabalho, às pessoas, aos ambientes, às apresentações, aparições em público, etc. Sente-se que a carga profissional é muito pesada e, ao confrontar-se com o resto do mundo, suas exigências, ela parece mais pesada ainda. Então há um medo inesperado, ou pânico, que surge quando novas situações acontecem de repente na vida de uma pessoa. Mas só progride e tem sucesso na carreira o executivo que age com coragem e que enfrenta os seus medos e as circunstâncias adversas com determinação.

Para Rosemeire Zago (2003) psicóloga clínica com abordagem junguiana, relata que

diante de uma situação de perigo, só nos restam duas alternativas: lutar ou fugir. Em princípio, lutar pode ser uma reação positiva. Isso não quer dizer que fugir seja uma reação negativa. Tudo depende da situação... Quando há uma situação de ameaça real à sua vida, o medo não é uma reação patológica, mas de proteção e autopreservação.

E a autopreservação do emprego é o que pôde sentir-se nas entrevistas dos executivos de RH das empresas pesquisadas. Acredita-se não haver o que temer se o profissional estiver consciente de suas capacidades, habilidades e competências para torna-se um terceirizado em serviços aos quais se sente preparado. Isto acarreta no profissional ter a visão de que seu autodesenvolvimento não depende da empresa mas, sim, do seu querer; esperar pela empresa para que invista em sua pessoa é ter uma visão retrógrada do que a organização espera do novo perfil de um profissional.

Tem sido uma tendência diminuir sensivelmente esse percentual, porque as empresas deixarão gradativamente de investir em aperfeiçoamento do funcionário, por entenderem que este papel deve ser de obrigação e da própria vontade do profissional.

Não há do que fugir ou resistir às mudanças, elas aí estão, e o que as organizações esperam de seus profissionais é que realmente saiam na frente com propostas desafiadoras, para a empresa tanto quanto para si próprios.

Num arremate a esse assunto, a maioria das empresas que participam com dinheiro na atualização do colaborador aceita pagar até 50% das despesas, fato esse que acontece apenas quando a empresa tem interesse no curso escolhido pelo profissional. As empresas que investem em seus empregados podem ter explicação no fato de que o Prêmio Nacional da Qualidade adota, como padrão de *benchmarking*, a média de 40 horas de treinamento por ano para cada empregado; logo, as empresas ainda investem por ser este quesito uma das exigências para a obtenção desse prêmio. Essa questão se evidenciou nas entrevistas no momento em que os executivos abordaram sobre as atividades de RH e falaram sobre os benefícios que as empresas fornecem, passando a impressão de que só existem por ser exigência para a obtenção do Prêmio da Qualidade.

Observou-se, nesta pesquisa, que os profissionais das empresas WEG SA, Marisol SA Indústria do Vestuário, Duas Rodas Industrial Ltda. e KG Laboratório de Análises Clínicas estão preocupados com sua atualização constante, o que não se sentiu no profissional da Abril Editora Ltda., conforme a entrevista feita.

Os profissionais já não podem mais pensar que basta ser um especialista em determinada área que seu emprego estará garantido, pelo fato de que administrar a carreira profissional é compromisso que dura a vida inteira. Mas a forma que o executivo utilizará para o gerenciamento da sua carreira vai depender da escolha que ele fizer. E escolha sempre diz respeito a prioridades.

Um outro aspecto, caracterizado no centralizador, refere-se à existência de atividades formais e informais, que não podem ser repassadas aos gerentes das diversas áreas. Esta característica evidenciou-se em três organizações, embora contrarie as outras duas empresas pesquisadas. Justifica-se talvez, desta maneira, o medo em perder seu cargo, acentuando a importância de sua permanência e a situação ‘invejável’ de ‘profissionais indispensáveis’ para a organização? Será que realmente o papel da liderança é se proteger, centralizar atividades, ou provocar as pessoas na sua capacidade criativa e de comprometimento?

Quando uma pessoa faz parte de um grupo, ela quer realizar coisas notáveis, quer produzir algo que muitos se beneficiem, quer ser ouvida para externar seu pensamento. Um líder competente percebe que as pessoas são assim e sabe tornar essa energia em algo renovador e produtor de resultados. O líder eficaz sabe como envolver as pessoas e não as manipula. Ele partilha o poder, até porque o seu poder emana delas; o que, aliás, é um princípio básico de convivência democrática.

O gerente de RH com esse tipo de visão estratégica vê o futuro e está pronto para ele; supõe-se que, desse modo, contribua com os líderes para que tenham mais autonomia e não dependam tanto de ações provenientes do RH.

Será que o profissional de RH das empresas pesquisadas pensam desta maneira, ou “gostam” da situação na qual se encontram, ou estão preferindo criar situações de dependência nos gerentes das áreas, garantindo sua permanência no emprego? Quando será que RH terá uma visão mais ampla sobre suas funções? Até quando RH terá seu papel do modo como vem atuando nas organizações?

O conceito do consultor de empresas Bolgar (2002), em resposta ao *mail* solicitando sua opinião sobre a Terceirização na área de Recursos Humanos, diz:

penso que algumas atividades como Folha de Pagamento, a administração burocrática de benefícios, Departamento Pessoal, algumas atividades de seleção e serviços gerais devem ser terceirizadas. Ou seja, tudo que não esteja ligado ao *Core Business* de RH, ou melhor, o que não adiciona valor aos resultados da empresa. Usando o conceito de valor agregado - o que o cliente não paga para que seja feito.

O RH deve ser bastante crítico para deixar de lado estas atividades e concentrar-se em atividades de valor agregado ao negócio, ou seja, se tornar um parceiro estratégico. Para isso temos que deixar de ser paternalistas e buscarmos o que efetivamente podemos ajudar nas organizações.

Para tanto temos que ter credibilidade profissional, visão estratégica e conhecimento do negócio, atuando de maneira significativa para trazer resultados para a empresa, sempre lembrando do nosso papel fundamental como elo de ligação entre empresa e funcionários.

As desvantagens da terceirização podem ser o alto custo dos serviços e, se erradamente buscarmos terceirizar atividades estratégicas de RH que necessitam de conhecimento do negócio e visão estratégica para o seu efetivo resultado, aí podemos ter problemas com os resultados deste tipo de serviço.

Resposta do consultor de empresas, Gustavo Boog (2003), ao *mail* solicitando-se o mesmo que para Bolgar:

quanto ao tema de tua dissertação, sou um pouco suspeito, pois eu não acredito que a área de RH possa ou deva ser terceirizada. Se você falar de ‘terceirização na área de RH’, aí existem realmente pontos a serem explorados. Mas, se você fizer esta troca, talvez o foco de tua dissertação fique muito estreito. A área de Gestão de Pessoas e Equipes tem enormes contribuições a fazer nas empresas, e está há uns 10 anos em estado de grande transição. Talvez esta seja uma sugestão para você explorar em teu trabalho. Além do mais, eu sugiro que você troque o nome Recursos Humanos, que já está superado. As empresas têm utilizado com crescente frequência o nome ‘gestão de pessoas’ e outros assemelhados.

Percebe-se que em algumas empresas a nomenclatura de RH já mudou, porém, suas funções e atribuições continuam as mesmas de sempre! E o RH não participa dos processos decisórios da organização, somente quando o assunto for a respeito de pessoas: recrutar, selecionar, admitir, demitir e, principalmente quando o assunto sugere salários, traduzindo-se em despesas.

Aderindo-se ao pensamento dos consultores de empresas Bolgar (2003) e Boog (2003), assim como ao de diversos autores, a área de RH não poderá ser totalmente terceirizada. Nas suas opiniões, caberá à empresa terceirizadora assumir sempre a parte estratégica da área, jamais poderá ser conduzida ou delegada essa atividade a terceiros.

E, que estado de transição é este que já leva a marca de 10 anos, segundo explicação do consultor Boog?

O que estarão os RH esperando para fazer essa transição? Saberão que transição é essa citada por Boog? Quando deixarão de “ser paternalistas”, conforme rotulação de Bolgar, para agirem como estrategistas logo que essa é a grande virada de RH?

Para Ulrich (2001), professor de negócios da Universidade de Michigan e um dos maiores especialistas do mundo em Gestão de Pessoas, em seu livro “Os Campeões de Recursos Humanos. Inovando Para Obter os Melhores Resultados”, ao fazer referência às funções de RH estratégico, cita: “um RH estratégico deve interferir nos temas mais espinhosos de uma organização, como fusões e aquisições, problemas com fornecedores ou com a concorrência, cortes de custos, decisões sobre a localização de fábricas, ou mesmo a política de investimentos”.

Conforme a jornalista Daniela Diniz (2003) em seu artigo “O que faz o seu RH? A moda agora é RH estratégico - seja lá o que isso signifique”, “virou moda as empresas dizerem que têm um ‘RH estratégico’ – e os executivos da área até agora perambulam com cartões que os definem como ‘gestor de pessoas’, ‘gestor de talentos humanos’, ‘desenvolvedor de gente’, e por aí vai”. Ao concluir, concorda que esses nomes podem ter lá a sua beleza, mas confundem mais do que esclarecem. Afinal, o que significa ter um RH – estratégico? “É ter alguém que saiba influenciar e não somente quando a empresa fala de recrutamento, mas quando o assunto é inovação ou ganhos de mercado”, conclui o professor de negócios Dave Ulrich (2001).

Desta forma, observa-se que na administração de RH, para três executivos das empresas pesquisadas, a tendência é a manutenção da área com número excessivo de profissionais centralizando e atuando diretamente nas diversas áreas da empresa, não deixando com que esse papel seja desempenhado pelos profissionais das áreas.

Porém, percebe-se que essa realidade não se aplica às outras duas empresas estudadas, pois já está aos comandos dos administradores das diversas áreas a administração de seus colaboradores, ou seja, a administração dos Recursos Humanos é de responsabilidade de cada gerente. Torna-se necessário, desta maneira, conhecer as competências da área de RH, a fim de saber-se o porquê da resistência dos executivos entrevistados em relação à Terceirização da área de RH. Desta forma, entende-se que uma grande parte dos executivos de Recursos Humanos não tem muito claro o que compete à área de RH implementar e o que cabe ao Departamento Pessoal praticar.

Daí, a “mistura de papéis” entre as duas áreas, a que se faz referência. A título de ilustração e constatação desta referência - “mistura de papéis” -, pesquisou-se anúncios de vagas para as funções de Recursos Humanos e para funções de Departamento Pessoal. Segundo o entendimento das organizações, em anúncio à oferta de Analista de Recursos Humanos, a empresa “X” faz o recrutamento desta maneira:

Profissional com formação superior completa e experiência em desenvolvimento, implantação e manutenção de plano salarial, realizando pesquisas salariais, verificando a competitividade destes frente ao mercado. Experiência no controle de benefícios, acompanhando e administrando planos implantados na empresa. Conhecimentos em toda rotina de Recursos Humanos, folha de pagamento e ponto eletrônico. Domínio de software de Recursos Humanos e sistema integrado Sap.

Seguidamente mostra-se um anúncio para Assistente de Departamento Pessoal na empresa “Y”, sustentando -se desse modo as controvérsias geradas sobre as funções de RH e as funções de DP:

Profissional com curso superior, experiência como supervisor de Recursos Humanos, conhecedor das políticas salariais, atuando com Departamento Pessoal, entendimento em cálculo de férias, recolhimento de documentação para admissão, desligamento, homologação, ponto eletrônico, benefícios, segurança no trabalho, alimentação, assistência social, treinamento, recrutamento e seleção e conhecimento em informática avançada.

Concorda-se que gera polêmica o assunto em tema, e reafirma-se mais enfaticamente a falta de conhecimento e atualização de certos profissionais no referente às atribuições de RH e DP. Atribuições de DP podem e devem ser terceirizadas porque são atividades vistas como atividades-meio; logo, atribuições de RH quando estratégicas, não se delegam a terceiros porque são tidas como atividades-fim da organização.

Deste modo, os profissionais de RH, atuam como RH – estratégico? Serão sabedores do significado real de “RH – estratégico?” Para que se tenha um entendimento mais claro ao se falar sobre RH - estratégico, cita-se algumas determinantes:

1. RH como Parceiro Estratégico: papel de resposta efetiva para o cliente interno local.
2. RH como Dono de Processos: papel de eficiência e efetividade na companhia de forma abrangente, por meio do gerenciamento dos processos de RH.
3. RH como Conselheiro de Estratégias de RH: inclui os papéis de Parceiro Estratégico e Dono de Processos. Tem como objetivo balancear as necessidades de resposta ao cliente interno local com as de eficiência e efetividade.

Hoje, o profissional de Recursos Humanos possui novas competências que convergem para o desenvolvimento e reciclagem dos seres humanos das organizações, visando a sua plena capacitação profissional num mundo mais competitivo e qualificado, devendo instruir os gestores das organizações como administrar seus

colaboradores diretos de uma forma transparente e objetiva, que venham a contribuir com o aumento da qualidade, produtividade e competitividade.

Da mesma forma, o profissional de Recursos Humanos passou a ter uma posição extremamente estratégica e de destaque dentro das organizações, participando e opinando ativamente sobre os negócios, ações, estratégias e investimentos das organizações, isso sem contar em outros fatores de peso, como o incremento de novas competências, aumento da credibilidade, apoiador nos processos de mudanças, possuir capacitação técnica e conhecimento que passaram a ter um papel primordial para os gestores de Recursos Humanos.

A Terceirização das atividades-meio de uma organização acredita-se ser eficaz, por reunir as melhores condições de oferecer às empresas a maneira mais adequada de buscar parceiros especializados, qualificados, adequados, apropriados, capazes, competentes e eficazes na administração dessas atividades, permitindo às empresas terceirizadoras manterem seu foco na sua finalidade.

Visando sua sobrevivência, as empresas passaram a buscar alternativas para a redução das despesas, notadamente focaram na sua mão-de-obra e, onde era possível, a substituição dessa, logo, na produção, pela mão-de-obra de terceiros. Para algumas empresas, erroneamente, mão-de-obra é sinônimo de custos, despesas.

A partir desse entendimento, resulta: reduzir o efetivo e tudo mais que a ele estiver vinculado. Infelizmente, as empresas recorreram à Terceirização convencidas de que, no momento, a Terceirização seria a melhor estratégia para seus problemas econômicos. Sem muitos critérios, procuram e selecionam fornecedores, sem a preocupação com os aspectos de aptidão, idoneidade, confiabilidade, especialização, entre outros aspectos importantíssimos quando se busca um terceiro: visando apenas o “menor” custo.

O desconhecimento, a falta de critérios no que consiste a Terceirização, os dirigentes obcecados pelos aspectos econômicos, são aspectos que fazem com que algumas empresas rejeitem a Terceirização e não consigam competir no mercado com produtos de melhor qualidade e menores preços. Nesse contexto, as empresas acusam a Terceirização como vilã do problema não resolvido.

Terceirização na área de RH não significa “acabar” com os profissionais, as pessoas, mas sim delegar a terceiros as atividades inerentes à área de cada um ficando, no RH, apenas um profissional com larga visão dos negócios, vindo a ser um “suporte” para toda a organização. Dessa forma, avalia-se que a maioria das empresas, neste episódio, não param para analisar, que essa culpa não cabe à Terceirização, mas sim a má seleção de terceiros, a falta de conhecimentos na implantação da Terceirização e à má administração das pessoas envolvidas no projeto.

Através da Terceirização já surgiram novas frentes de trabalho: as empresas investem em Service Level Management (SLM) a fim de terem a qualidade de seus serviços garantida, são controladas por empresas especializadas, fazendo o *link* entre terceiros e terceirizadores. Com o crescimento do *outsourcing*, as empresas passaram a investir em Service Level Management (SLM) para assegurar que o serviço de Terceirização contratado seja eficiente.

Segundo Francisco Rodrigues Gomes (2003), diretor de Desenvolvimento de Negócios da Netguide, “em 1999, os Estados Unidos já contava com 89 empresas dedicadas a oferecer ferramentas de SLM.

O Brasil está apenas começando a se interessar pelo tema em função de aspectos culturais e o nível de exigência de gestão do ambiente”.

Através da comparação entre as concepções apresentadas pelos executivos da área de RH e conforme a literatura sobre o tema pesquisado, observa-se que, embora tenha se verificado que as organizações Laboratório de Análises Clínicas Ltda. e a Abril Editora Ltda., apresentam maior conformidade nas suas concepções, ao estabelecer-se interfaces com as empresa WEG SA, Marisol SA, Duas Rodas Industrial Ltda., de maneira geral, as cinco organizações envolvidas neste estudo encontram-se em estágio similar de mudanças de estratégias administrativas na área de Recursos Humanos.

Desta maneira, a presente pesquisa mostrou que há divergência de opiniões entre os executivos entrevistados, bem como se constatou que para alguns profissionais estas questões apresentadas ainda não foram analisadas e pensadas como estratégia para a área de RH, porém, para outros entrevistados deste trabalho, a nova proposta já está em prática. Quanto à compatibilidade da literatura em relação às práticas adotadas, percebe-se que há muita coisa a acrescentar.

Esta pesquisa, além do seu propósito, quis mostrar que o emprego é uma instituição em vias de extinção, pelo menos da forma como o conhecemos hoje. Carteira assinada, férias remuneradas, fundo de garantia por tempo de serviço, décimo terceiro salário, licença médica, indenização por dispensa estão dando lugar a descanso voluntário, fundo de reserva, previdência privada, poupança pessoal. O próprio contrato de trabalho cede lugar ao contrato de prestação de serviços. Empregadores fazem essa opção para se livrar do peso sufocante de 80 a 110% de encargos sociais, e os empregados fazem a opção para garantir a remuneração como prestadores de serviços. A Consolidação das Leis do Trabalho tem sido colocada em cheque e mudanças fundamentais têm sido exigidas. O governo reage devagar às mudanças e o mercado, assim, acaba se acomodando também. De forma mais categórica pode-se afirmar que o vínculo empregatício está em declínio, talvez mais rápido do que possamos conceber.

A cultura de emprego tende a acabar. Deve prevalecer a troca de interesses entre empresa e indivíduo, numa indicação de que estamos entrando na era da valorização do Talento Humano, na era da Terceirização sem volta, como assinala o guru da administração, Peter Drucker (1999). Além de mostrar que o emprego é uma instituição em vias de extinção, esta pesquisa, em seu formato principal tratou de conhecer a concepção que os executivos da área de Recursos Humanos têm acerca da Terceirização na área de RH reconhecendo a Terceirização na área de Recursos Humanos conforme a literatura. Porém existe pouca opção de leitura específica sobre o tema estudado, as referências pesquisadas foram baseadas na literatura sobre a Terceirização de um modo geral, prevalecendo-se das entrevistas com os executivos das empresas pesquisadas e *mails* para consultores de empresas e especialistas em Recursos Humanos, a fim de contribuírem para a conclusão deste trabalho.

A curiosidade que motivou a realização desta pesquisa resultou na identificação das estratégias utilizadas em RH e nas concepções similares dos executivos entre três organizações, e a disparidade das estratégias utilizadas em RH e das concepções dos outros dois executivos envolvidos no estudo, o que leva à hipótese dos seguintes incrementos, no sentido de facilitar a compreensão dos fatos e estender no futuro esta discussão:

- a) Identificar os fatores geradores da homogeneidade e similaridade entre as três organizações.
- b) Verificar se, analisadas sob outros aspectos, as associações aqui sugeridas podem ocorrer nestas mesmas organizações.
- c) Averiguar, na concepção destes cinco executivos de RH, se o que é emprego nos moldes de hoje será emprego amanhã.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Carlos Luiz. A Revolução que liquidou o Emprego. Revista VEJA. São Paulo: Abril, 1994.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Competitividade e Recursos Humanos. Revista de Administração. v.27, n.4, p.16-29, outubro/dezembro 1992. São Paulo: Cortez Editora.

BANHAM, Russ. A alternativa da terceirização. Revista HSM, Dossiê - Management. Ano 6 n 32. Mai - Jun 2002.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: ed. da UFSC, 2001.

BASTOS, Maria Ignez Prado Lopes. O Direito e o Averso da Consultoria. **Como proceder mudanças organizacionais através de um processo de consultoria profissional, seguro e eficaz**. São Paulo: Makron Books, 1999.

BECKHARD, R. Desenvolvimento Organizacional: **Estratégias e Modelos**. São Paulo: Blucher, 1972.

BENDIX, R. E FISHER, L. As Perspectivas de Elton Mayo, in A. Etzioni (org), **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas. 1971.

BENNIS, Warren. Organization Development: its nature,origians and prospects. Reading: Addison-Wesley, 1969.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Desenvolvimento de Recursos Humanos. **Uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

BLAKE R. R. e MOUTON J.S. O Novo Grid Gerencial. São Paulo: Pioneira, 1988.

BLOCK, Peter. Consultoria: O Desafio Para A Liberdade – Um guia para colocar em prática todo seu conhecimento. São Paulo: Makron Books, 2001.

BOLGAR, Paulo Henrique. Comentários do Leitor. On line. Disponível em: phbolgar@ra.rockwell.com. Acesso em 20 de novembro de 2002

BOOG, Gustavo G. O Desafio Da Competência. **Como sobreviver em um mercado cada vez mais seletivo e preparar sua empresa para o próximo milênio**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena e outros. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. **Estratégias e Tendências**. Vol. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BOOG, Gustavo. **Opinião sobre a Terceirização da área de RH**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <janice@jhb.etc.br> em: 11 de fevereiro de 2003.

BRIDGES, William. *Apud*, MOCSÁNYI, Carlos Dino. Consultoria: o Caminho das Pedras. **Trabalhando na “Era do Não –Emprego”**. São Paulo: Central de Negócios em RH Editora e Marketing: 2003.

BROCKBANK, Wayne. RH ganha definições mais claras sobre seu próprio papel nas empresas. On line. Disponível em: (www.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/info/artigos_010702.htm). Acesso em 10 de julho de 2002.

CAMPOS, Vera Felicidade de Almeida. Percepção. Online. Disponível em: (www.verafelicidade.com.br). Acesso em 21 de outubro de 2002.

CAMARGO, Gessé Campos. On line. Disponível em: <http://wwwl.uol.com.br/follha/dimenstein/sonosso/gd300600.htm>. Acesso em: 21 de outubro de 2002.

CARNEIRO, Cristiano. Justiça admite Terceirização. Online. Disponível em: <http://www.subjudiceonline.com.br/sub13/artigo3.htm>. Acesso em: 10 outubro de 2002.

CARTWRIGHT, D. ZANDER. Dinâmica de grupo. São Paulo: E.P.U., 1967.

CARVALHO, Maria Carlota Boabaid de. On line. Disponível em: www.rh.com.br/ler.php?cod=3406&org=2. Acesso em 05 de fevereiro de 2003.

CASTRO, Rodrigo Paiva de. Eles não são empregados, são pessoas. On line. Disponível em: http://www.forvm.org.br/SR%20alunos/01_rodrigo.pdf. Acesso em: 20 de outubro de 2003.

CAUDURO, Hermes Gustavo. ‘Excertos de um artigo sobre terceirização’ *Muitas empresas e seus dirigentes ainda teimam em contratar pessoas sob a máscara de estarem contratando serviços* On line. Disponível em: www.gentebanco.com.br/secoes/artigos/artigos_index.asp. Acesso em: 09 out. 2002.

COLLINGWOOD, Harris. COUTU, Diane L. Reportagem de Capa. Jack Welch fala sobre Jack Welch. EXAME. 2002, Mar.; n.6. ed. 762. p. 42-51.

_____. Conceito de Percepção. On line. Disponível em: http://216.239.51.100/search?q=cache:TicrUN9wZMUC:cehcom.univali.br/educado/conceito_de%2520_percepcao.ppt+PERCEP%C3%87AO&hl=pt&ie=UTF-. Acesso em 21 de outubro de 2002.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: McGrall-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, I. Administração: Teoria, Processo e Prática. São Paulo: McGrall-Hill do Brasil, 1987.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. Edição Compacta. São Paulo: Atlas S.A., 1997.

CONTACT CENTER TERCEIRIZADO, **Mais que um serviço: um aliado**. On line. Disponível em: http://www.askcallcenter.com.br/index_full.html. Acesso em: 14 de Outubro de 2002.

COSTA, Tarcízio Diniz. Qual o Futuro da Área de Recursos Humanos nas Empresas? **Como pensam profissionais da Área, Associações de Recursos Humanos e Dirigentes Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CRUZ JÚNIOR, João Benjamin da. Perspectivas XXI. Dossier Novos desafios na Gestão de Recursos Humanos. **A Inovação Organizacional. Novos Desafios na Gestão dos Recursos Humanos**. Publismai: 2002. n.9. Ano 5. 2º semestre.p.52-63.

CRUZ, Maria Lúcia Bressane. Cooperativismo de Trabalho: Uma Proposta na Terceirização de Serviços. On line. Disponível em: <http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp?co=3&rv=Direito>. Acesso em 18 de outubro de 2002.

DINIZ, Daniela. O que faz o seu RH? **A moda agora é RH estratégico – seja lá o que isso signifique**. Revista EXAME. São Paulo; n.22. p.74-77. Out. 2003

DRUCKER, Peter F. Administrando Para o Futuro. Os anos 90 e a virada do século. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter F. Desafios Gerenciais para o Século XXI. São Paulo: Pioneira. 1999.

DRUCKER, Peter F. The essential Drucker. Sao Paulo: Nobel. 2002.

ETZIONI, Amitai. Organizações Modernas. São Paulo. Pioneira: 1974.

FAYOL, H. Administração Industrial e Geral. São Paulo: Atlas. Cap 1, 2a. Parte. 1990.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

GALVES, Cláudia. As Etapas do Processo de Percepção. On line. Disponível em: <http://www.espirito.org.br/portal/palestras/celd/p110022002.html>. Acesso em 18 de outubro de 2002.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de pesquisa Social. São Paulo: Atlas,1987.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional. **A Teoria Revolucionária Que Redefine O Que É Ser Inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva Ltda. 1995.

GOMES, Francisco Rodrigues. Gestão de Nível de Serviço. On line. Disponível em: www.intermanagers.com.br/. Acesso em: 08 de dezembro de 2003.

GUERREIRO, Ramos Alberto. A Nova Ciência das Organizações. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

HERMES, Cauduro G.; SOMERA, Vilma Aparecida Xavier. **“Excertos de um artigo sobre terceirização”**. Revista da ESPM. São Paulo. Março/Abril de 2001. KLEIN, Josephine. O trabalho de grupo: Rio de Janeiro. Zahar, 1965.

KÖCHE, J.C. Problemas, hipóteses, e variáveis. In: _____. **Fundamentos de Metodologia Científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 14.ed. Petrópolis. Vozes, 1997. cap. 4. p.105-119.

LEI Nº 6.019, DE 3 DE JANEIRO DE 1974. On line. Disponível em: http://noticias.uol.com.br/empregos/frame.htm?url=http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6019.htm. Acesso em 02 de dezembro de 2003.

LEOCÁDIO, N. O Processo do Desenvolvimento Gerencial. São Paulo: Summus, 1982.

LEWIN, Kurt. La Teoría del Campo en la Ciencia Social. Barcelona: Paidós, 1988.

LOYD, Ken. Atitudes Idiotas na Empresa. São Paulo: Market Books, 2000.

LUFT, Josef: Introdução à dinâmica de grupo: São Paulo – Martins Fontes, 1968.

MAYO, Elton. Problemas Humanos de uma Civilización Industrial. Buenos Aires: Galatea. Cap. 3-5, 1959.

MARCONI, M. De A.; LAKATOS, E. M. Ciência e conhecimento científico. In: _____. **Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000. cap. I. P.15-43.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos. **Do operacional ao estratégico**. 5 ed. São Paulo: Futura, 2002.

MATOS, F.G. Gerência Participativa. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

MATTOS, R.A. Desenvolvimento de Recursos Humanos e Mudança Organizacional. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

MATTOS, R.A. Desenvolvimento de Recursos Humanos na Administração Pública: do Modelo Tecnocrático ao Modelo Democrático. Revista Executivo, Porto Alegre, Num. Esp. 1982.

MOCSÁNYI, Carlos Dino. Consultoria: o Caminho das Pedras. **Trabalhando na Era do Não –Emprego**”. São Paulo: Central de Negócios em RH Editora e Marketing: 2003.

MOREIRA, Antonio C. Perspectivas XXI. Dossier Novos desafios na Gestão de Recursos Humanos. **A Inovação Organizacional. Novos Desafios na Gestão dos Recursos Humanos**. Publismai: 2002. Nº9. Ano 5. 2º semestre. p.19-32.

MORGAN, Gareth, Imagens da Organização; tradução Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. Renascença Organizacional. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

MOTTA, Fernando C. P. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. (org). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo, Atlas, 1997.

NOVOS NEGÓCIOS. Passa lá no RH. EXAME. 2002, Out; 21, Supl.777: 7.

ONATE, A.M. Manual de Administração. Curitiba: Ed. UFPR. 1982.

PAIM, I. **Curso de psicopatologia**. 11ª Edição revista e ampliada. São Paulo: EPU, 1993.

PAULO, Vanderlei Abreu de. Inteligência emocional no desenvolvimento de líderes. On line. Disponível em: carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivos/fique_por_dentro/241103-expo_emocional_goleman.shtm. Acesso em: 02 de dezembro de 2003.

PASCHOAL, José W. Lidar com Mudanças – Um dos Segredos do Sucesso do Vice-Presidente de RH da Editora Abril. On line. Disponível em: www.catho.com.br/jcs/inputer_view,phml?id=6151. Acesso em: 16 de setembro de 2003.

PIAGET, Jean. On line. Disponível em: http://216.239.51.100/search?q=cache:TicrUN9wZMUC:cehcom.univali.br/educado/conceito_de%2520_percepcao.ppt+PERCEP%C3%87AO&hl=pt&ie=UTF- Acesso em: 18 de outubro de 2002.

PIOLLA Gilmar. O Colapso da Terceirização. Online. Disponível em: http://www.uol.com.br/aprendiz/n_colunas/g_piolla/id020501.htm. Acesso em: 18 de outubro de 2002.

PLACONÁ, João. Relações Trabalhistas. Online. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 10 de dezembro de 2002.

PROFETA, Rogério Augusto. Terceirização: É Possível Não Errar? On line. Disponível em: <http://www.colegioeinstein.com.br/artTERCusp>. Acesso em: 20 de setembro de 2003.

RESENDE, Enio, TAKESHIMA, Luiza Maria. RH em Tempo Real: Conceitos e Ferramentas Modernas para Gestão de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: **Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RICHARDSON, R. J. *et al.* Entrevista. In: _____. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999a. cap. 13. p.207-219.

RICHARDSON, R. J. *et al.* Questionários. In :_____. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999b. cap. 12. p.189-206.

ROBBINS, Stephen Paul, Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Sandra. Terceirização? ! *É preciso entender o processo*. On line. Disponível em: www.rims.org/ifrima/index.htm. Acesso em: 09 out. 2002.

- SAVIANI, José Roberto. Basta terceirizar? Reengenhariar? On line. Disponível em: <http://www.sinttel-sc.com.br/terceirizacao.htm>. Acesso em: 09 out. 2002.
- SCHERHORN, Jr, John R., Fundamentos de Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SCHEIN, E. H. Process Consultation. Cambridge: Addison-Wesley, 1987.v.2.
- SEMLER, Ricardo. Virando a Própria Mesa. 47. ed. São Paulo: Best Seller, 1988. p.275.
- SILVA, Mário Celso Marcondes E. Competências e Resultados em Planejamento Estratégico de Recursos Humanos: **Um Fator Diferencial da Empresa Moderna**. Rio de Janeiro: Qualitymark,
- STONER, J. A. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- TACHIZAWA, Takesky, REZENDE Wilson. Estratégia Empresarial: **Tendências e Desafios, Um Enfoque na Realidade Brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000. p.193.
- TAYLOR, F. W. Princípios de Administração Científica. São Paulo: Atlas. 1987.
- TEIXEIRA, Márcio H. Terceirização. On line. Disponível em: <http://www.megaway.com.br/pessoal/trabalhos/marcio/tercerizacao.htm>. Acesso em 21 de outubro de 2002.
- _____. Terceirização constitui opção para RH. Online. Disponível em: http://www.propay.com.br/artigo_3.htm. Acesso em: 09 out. 2002.
- TOFLER, Alvin. A terceira onda. 18.ed. Rio de Janeiro: Record, 1992.
- TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 1987.
- ULRICH, Dave. Os Campeões de Recursos Humanos. **Inovando Para Obter os Melhores Resultados**. 6 ed. São Paulo: Futura, 2001.

ULRICH, Dave. Os RH morreram, vivam os novos RH On line. Disponível em: http://radaruol.uol.com.br/?q=Dave+Ulrich+&lr=lang_pt. Acesso em: 03 de abril de 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. A liderança requerida nesses novos tempos. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, p.22, 11 de agosto de 1991.

VILELA, Vasconcelos Virgílio. PERCEPÇÃO. **Como mudar sem mudar**. Deixe seus modelos mentais em paz e mude sua percepção. On line. Disponível em: http://www.possibilidades.com.br/percepcao/mudar_sem_mudar.asp. Acesso em 18 de outubro de 2002.

WELCH, Jack. Jack Definitivo. São Paulo: Campos, 2002.

WILLIAM, A. Cohen. Quebre as Regras. **Rasgue o Currículo, Esqueça agências de Emprego, Supere os testes psicológicos, Negocie o Salário**. São Paulo: Futura, 2002.

ZAGO, Rosemeire. Você tem medo de quê? On line. Disponível em: <http://www1.uol.com.br/vyaestelar/frame.htm?rosemeire>. Acesso em: 02 de dezembro de 2003.

APÊNDICE

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: PESQUISA SEMI-ESTRUTURADA

ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS

BLOCO I

CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES E DAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO

1.1.PERFIL DO RESPONDENTE

* Nome:

* Idade:

* Sexo:

* Cargo Atual:

* Cargo Anterior:

* Tempo de Empresa:

* Tempo no Cargo Atual:

* Suas Habilidades Administrativas:

* Formação Acadêmica:

Graduação:

Pós-Graduação:

1.2. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO E DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

*Nome da Empresa:

* Qual a atividade principal de sua empresa?

R:

* Qual o número total de funcionários atualmente?

R:

* Qual é o número de filiais e onde se localizam?

R:

* Qual é a posição e relações da área de Recursos Humanos no contexto organizacional?

R:

* Há quanto tempo foi criada a área de Recursos Humanos e quais são as atividades por ela desenvolvidas?

R:

* Quantos profissionais atuam na área de Recursos Humanos em sua empresa?

R:

BLOCO II

2.1. RECURSOS HUMANOS

* Na sua concepção, o que significa Terceirização da Área Recursos Humanos?

R:

* O que você acha que compete à Área de recursos Humanos executar?

R:

* Quais as contribuições da Área de Recursos Humanos para o aumento da vantagem competitiva da empresa?

R:

* Todo gerente é um gerente de R.H?

R:

* Como pode ser implantada a diretriz “Todo gerente é também um gerente de R.H.?”

Que tipos de ação são possíveis?

R:

* O esforço pessoal e voluntário por parte dos profissionais de Recursos Humanos, com relação ao seu desenvolvimento profissional, é percebido em sua empresa?

R:

BLOCO III

3.1. TERCEIRIZAÇÃO

* Conhece alguma empresa que tenha Terceirizado a Área de Recursos Humanos?

Poderia citá-la?

R:

* Há obstáculos na Terceirização da Área de Recursos Humanos? Quais?

R:

* Há desvantagens na Terceirização da área de R.H.? Quais são?

R:

* Quais as vantagens da Terceirização da Área de Recursos Humanos?

R:

* Você abriria uma empresa terceirizadora de serviços? Qual segmento?

R:

ANEXO



Presidência da República
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 6.019, DE 3 DE JANEIRO DE 1974.

Regulamento

Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA:Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - É instituído o regime de trabalho temporário, nas condições estabelecidas na presente Lei.

Art. 2º - Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou à acréscimo extraordinário de serviços.

Art. 3º - É reconhecida a atividade da empresa de trabalho temporário que passa a integrar o plano básico do enquadramento sindical a que se refere o art. 577, da Consolidação da Leis do Trabalho.

Art. 4º - Compreende-se como empresa de trabalho temporário a pessoa física ou jurídica urbana, cuja atividade consiste em colocar à disposição de outras empresas, temporariamente, trabalhadores, devidamente qualificados, por elas remunerados e assistidos.

Art. 5º - O funcionamento da empresa de trabalho temporário dependerá de registro no Departamento Nacional de Mão-de-Obra do Ministério do Trabalho e Previdência Social.

Art. 6º - O pedido de registro para funcionar deverá ser instruído com os seguintes documentos:

- a) prova de constituição da firma e de nacionalidade brasileira de seus sócios, com o competente registro na Junta Comercial da localidade em que tenha sede;
- b) prova de possuir capital social de no mínimo quinhentas vezes o valor do maior salário mínimo vigente no País;
- c) prova de entrega da relação de trabalhadores a que se refere o art. 360, da Consolidação as Leis do Trabalho, bem como apresentação do Certificado de Regularidade de Situação, fornecido pelo Instituto Nacional de Previdência Social;
- d) prova de recolhimento da Contribuição Sindical;

e) prova da propriedade do imóvel-sede ou recibo referente ao último mês, relativo ao contrato de locação;

f) prova de inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes do Ministério da Fazenda.

Parágrafo único. No caso de mudança de sede ou de abertura de filiais, agências ou escritórios é dispensada a apresentação dos documentos de que trata este artigo, exigindo-se, no entanto, o encaminhamento prévio ao Departamento Nacional de Mão-de-Obra de comunicação por escrito, com justificativa e endereço da nova sede ou das unidades operacionais da empresa.

Art. 7º - A empresa de trabalho temporário que estiver funcionando na data da vigência desta Lei terá o prazo de noventa dias para o atendimento das exigências contidas no artigo anterior.

Parágrafo único. A empresa infratora do presente artigo poderá ter o seu funcionamento suspenso, por ato do Diretor Geral do Departamento Nacional de Mão-de-Obra, cabendo recurso ao Ministro de Estado, no prazo de dez dias, a contar da publicação do ato no Diário Oficial da União.

Art. 8º - A empresa de trabalho temporário é obrigada a fornecer ao Departamento Nacional de Mão-de-Obra, quando solicitada, os elementos de informação julgados necessários ao estudo do mercado de trabalho.

Art. 9º - O contrato entre a empresa de trabalho temporário e a empresa tomadora de serviço ou cliente deverá ser obrigatoriamente escrito e dele deverá constar expressamente o motivo justificador da demanda de trabalho temporário, assim como as modalidades de remuneração da prestação de serviço.

Art. 10 - O contrato entre a empresa de trabalho temporário e a empresa tomadora ou cliente, com relação a um mesmo empregado, não poderá exceder de três meses, salvo autorização conferida pelo órgão local do Ministério do Trabalho e Previdência Social, segundo instruções a serem baixadas pelo Departamento Nacional de Mão-de-Obra.

Art. 11 - O contrato de trabalho celebrado entre empresa de trabalho temporário e cada um dos assalariados colocados à disposição de uma empresa tomadora ou cliente será, obrigatoriamente, escrito e dele deverão constar, expressamente, os direitos conferidos aos trabalhadores por esta Lei.

Parágrafo único. Será nula de pleno direito qualquer cláusula de reserva, proibindo a contratação do trabalhador pela empresa tomadora ou cliente ao fim do prazo em que tenha sido colocado à sua disposição pela empresa de trabalho temporário.

Art. 12 - Ficam assegurados ao trabalhador temporário os seguintes direitos:

a) remuneração equivalente à percebida pelos empregados de mesma categoria da empresa tomadora ou cliente calculados à base horária, garantida, em qualquer hipótese, a percepção do salário mínimo regional;

b) jornada de oito horas, remuneradas as horas extraordinárias não excedentes de duas, com acréscimo de 20% (vinte por cento);

c) férias proporcionais, nos termos do artigo 25 da Lei nº 5107, de 13 de setembro de 1966;

d) repouso semanal remunerado;

e) adicional por trabalho noturno;

f) indenização por dispensa sem justa causa ou término normal do contrato, correspondente a 1/12 (um doze avos) do pagamento recebido;

g) seguro contra acidente do trabalho;

h) proteção previdenciária nos termos do disposto na Lei Orgânica da Previdência Social, com as alterações introduzidas pela Lei nº 5.890, de 8 de junho de 1973 (art. 5º, item III, letra "c" do Decreto nº 72.771, de 6 de setembro de 1973).

§ 1º - Registrar-se-á na Carteira de Trabalho e Previdência Social do trabalhador sua condição de temporário.

§ 2º - A empresa tomadora ou cliente é obrigada a comunicar à empresa de trabalho temporário a ocorrência de todo acidente cuja vítima seja um assalariado posto à sua disposição, considerando-se local de trabalho, para efeito da legislação específica, tanto aquele onde se efetua a prestação do trabalho, quanto a sede da empresa de trabalho temporário.

Art. 13 - Constituem justa causa para rescisão do contrato do trabalhador temporário os atos e circunstâncias mencionados nos artigos 482 e 483, da Consolidação das Leis do Trabalho, ocorrentes entre o trabalhador e a empresa de trabalho temporário ou entre aquele e a empresa cliente onde estiver prestando serviço.

Art. 14 - As empresas de trabalho temporário são obrigadas a fornecer às empresas tomadoras ou clientes, a seu pedido, comprovante da regularidade de sua situação com o Instituto Nacional de Previdência Social.

Art. 15 - A Fiscalização do Trabalho poderá exigir da empresa tomadora ou cliente a apresentação do contrato firmado com a empresa de trabalho temporário, e, desta última o contrato firmado com o trabalhador, bem como a comprovação do respectivo recolhimento das contribuições previdenciárias.

Art. 16 - No caso de falência da empresa de trabalho temporário, a empresa tomadora ou cliente é solidariamente responsável pelo recolhimento das contribuições previdenciárias, no tocante ao tempo em que o trabalhador esteve sob suas ordens, assim como em referência ao mesmo período, pela remuneração e indenização previstas nesta Lei.

Art. 17 - É defeso às empresas de prestação de serviço temporário a contratação de estrangeiros com visto provisório de permanência no País.

Art. 18 - É vedado à empresa do trabalho temporário cobrar do trabalhador qualquer importância, mesmo a título de mediação, podendo apenas efetuar os descontos previstos em Lei.

Parágrafo único. A infração deste artigo importa no cancelamento do registro para funcionamento da empresa de trabalho temporário, sem prejuízo das sanções administrativas e penais cabíveis.

Art. 19 - Competirá à Justiça do Trabalho dirimir os litígios entre as empresas de serviço temporário e seus trabalhadores.

Art. 20 - Esta Lei entrará em vigor sessenta dias após sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 3 de janeiro de 1974; 153º da Independência e 86º da República.

Nota: Texto redigitado e sujeito a correções.

(http://noticias.uol.com.br/empregos/frame.htm?url=http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6019.htm)