

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

**GESTÃO DOS MÚLTIPLOS VÍNCULOS DE TRABALHO:
um estudo sobre a visão dos dirigentes das maiores empresas operando no Brasil**

Maria Elizabeth Rezende Fernandes

Belo Horizonte
2003

Maria Elizabeth Rezende Fernandes

**GESTÃO DOS MÚLTIPLOS VINCULOS DE TRABALHO:
um estudo sobre a visão dos dirigentes das maiores empresas operando no Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação
em Administração da Pontifícia Universidade Católica
de Minas Gerais

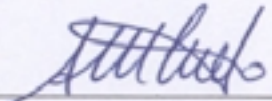
Orientador: Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto

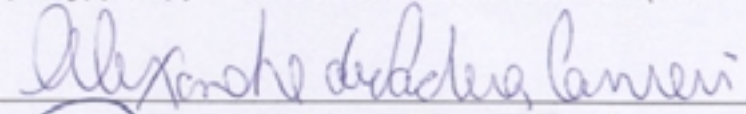
Belo Horizonte
2003

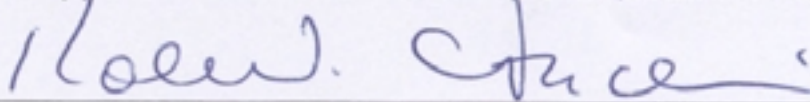
Ata da sessão de *defesa da dissertação de mestrado* do(a) aluno(a) **Maria Elizabeth Rezende Fernandes** do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às dez horas do dia nove de outubro do ano de dois mil e três, na sala 106 do prédio 43 do *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pelo(a) orientador(a) Prof(a). Dr(a). Antônio Moreira de Carvalho Neto (Doutor em Administração, PUC Minas) e composta pelos membros prof(a). Dr(a). Alexandre de Pádua Carrieri (Doutor em Administração, UFMG) e prof(a). Dr(a). Roberto Costa Fachin (Doutor em Ciências Humanas, PUC Minas) para exame da dissertação "*Gestão dos Múltiplos Vínculos de Trabalho: um estudo sobre a visão dos dirigentes das maiores empresas operando no Brasil*", de autoria do(a) aluno(a) **Maria Elizabeth Rezende Fernandes**, matriculado(a) no Curso de Mestrado Profissional em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de *Mestre em Administração*, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou a(o) candidato(a) que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra a(o) candidato(a). Encerrada a apresentação do(a) candidato(a), o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada aprovada (aprovada ou reprovada). Em seguida, o(a) professor(a) orientador(a) comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 09 de outubro de 2003.

Prof(a). 
Orientador(a) Prof(a). Dr(a). Antônio Moreira de Carvalho Neto (Doutor em Administração, PUC Minas)

Prof(a). 
Prof(a). Dr(a). Alexandre de Pádua Carrieri (Doutor em Administração, UFMG)

Prof(a). 
Prof(a). Dr(a). Roberto Costa Fachin (Doutor em Ciências Humanas, PUC Minas)

Aos meus pais Geraldo e Zélia, por terem semeado em mim o prazer em aprender, sempre.

Às minhas queridas Marcela e Bruna, fonte de energia e inspiração.

Ao Paulinho, incondicional e inseparável companheiro.

AGRADECIMENTOS

Estes dois anos e meio foram muito significativos no meu processo de desenvolvimento, que requereu muita dedicação, persistência e trabalho.

Tive o privilégio de contar com o apoio de pessoas que muito contribuíram para a conclusão desta desafiadora etapa.

Agradeço ao meu orientador, Antonio Moreira de Carvalho Neto, pela generosidade no compartilhamento de sua competência; aos professores por me instigarem a buscar sempre mais; aos colegas pelas trocas inesquecíveis, aqui representados por Alceu, com quem compartilhei angústias e comemorei vitórias; aos gestores das empresas pesquisadas pela fundamental contribuição; às pessoas que me deram inestimável suporte administrativo: Darlene, Izabel, Mirian, Stela, Victor, Wellington e à Fundação Dom Cabral, na pessoa de seu presidente, Emerson de Almeida, por acolher meus sonhos.

Agradeço, de forma especial, aos amigos por não terem desistido de mim e à minha família que sempre me nutriu com muito afeto, compreensão e estímulo durante toda esta jornada.

RESUMO

É objeto desta dissertação analisar a forma como dirigentes de empresas brasileiras de grande porte estão lidando com a multiplicidade dos vínculos contratuais, nos últimos três anos. No decorrer do trabalho, analisam-se a evolução do cenário competitivo nas últimas décadas, a transição de organizações tradicionais fordistas na direção de organizações mais flexíveis, os aspectos do atual modelo empresarial brasileiro, os riscos e as oportunidades encontrados na gestão dos diferentes tipos de vínculos contratuais e os principais desafios revelados em pesquisa anterior coordenada pela autora, num universo de 598 dirigentes de 349 empresas brasileiras de grande porte. A pesquisa quantitativa que originou esta dissertação, realizada com 513 presidentes, diretores e gerentes de 179 dentre as maiores empresas que operam no Brasil, confirmou a hipótese de que empresas brasileiras de grande porte ainda estão longe de revelarem-se preparadas para a gestão de profissionais nos diversos tipos de vínculos de trabalho. Ao mesmo tempo que a pesquisa evidencia uma tendência de aumento da contratação desses profissionais, revela que, na percepção dos gestores, os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço recebem tratamento significativamente inferior ao tratamento concedido aos empregados. Uma análise da evolução, nos últimos três anos, aponta, ainda, para o agravamento das diferenças em aspectos relevantes da gestão como recompensa monetária pelo atingimento das metas, comprometimento com os resultados, autonomia e compartilhamento do aprendizado.

ABSTRACT

This dissertation aims to analyze how executives of large Brazilian companies have been dealing with the flexible workforce for the last three years. Some of the points analyzed include how the competitive scenario has evolved in the last decades, the transition from traditional “Ford” companies towards more flexible organizations, aspects of the current Brazilian business model, risks and opportunities found in the different kinds of employment contracts and the main challenges revealed by the previous research conducted by the author within a universe of 598 directors of 349 large Brazilian companies. The quantitative research done to this dissertation with 513 presidents, directors and managers of 179 among the largest companies that operate in Brazil has confirmed the hypothesis that large Brazilian companies are still far from prepared to manage professionals within the various kinds of employment contracts available. And while this research shows a growing tendency towards hiring such professionals it also shows that, from managers’ point of view, outsourced and autonomous employees, as well as other service providers, receive a significantly worse treatment than those who are formally employed. An analysis of how this issue has evolved in the last three years also points to a growing gap in relevant management aspects such as financial reward for goals achieved, commitment to results, autonomy and learning sharing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Comprometimento com os resultados	101
Figura 2 – Práticas de gestão que estimulam a cooperação entre os profissionais	103
Figura 3 – Práticas de gestão que favorecem o estabelecimento de relações de confiança entre os profissionais	104
Figura 4 – Compartilhamento da aprendizagem obtida no desenvolvimento do trabalho	104
Figura 5 – Autonomia dos trabalhadores para decidir	105
Figura 6 – Negociação pelos gestores dos objetivos, metas e recursos necessários	110
Figura 7 – Negociação pelos gestores das expectativas de desempenho e resultado.....	111
Figura 8 – Saber o que fazer para atender às expectativas dos gestores	112
Figura 9 – Acompanhamento pelos gestores do desempenho e dos resultados obtidos pelos profissionais	112
Figura 10 – Feedback dos gestores sobre o desempenho dos profissionais.....	113
Figura 11 – Poder de escolha do gestor sobre os profissionais com quem trabalha	117
Figura 12 – Práticas de gestão que estimulam o desenvolvimento dos profissionais.....	118
Figura 13 – Práticas de treinamento de desenvolvimento estendem-se aos terceirizados autônomos e demais prestadores de serviço	120
Figura 14 – Processos de comunicação claros	120
Figura 15 – Recompensa monetária pelo atingimento das metas e dos resultados.....	122
Figura 16 – Práticas de remuneração e benefícios estendem-se aos terceirizados e demais prestadores de serviço.....	123
Figura 17 – Posições de liderança exercidas por terceirizados, autônomos ou demais prestadores de serviço	125
Figura 18 – Participam de decisões estratégicas para a empresa	126
Figura 19 – Desenvolvem atividades consideradas estratégicas na empresa.....	127
Figura 20 – Trabalho realizado pelos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço conforme padrões, normas e procedimentos definidos pela empresa.....	128

Figura 21 – Terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço demonstram expectativa em vir a fazer parte do quadro de empregados da empresa	129
Figura 22 – Tendência demonstrada por sua empresa para os próximos anos, em relação à contratação de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço	130
Gráfico 1 – Nível de posição hierárquica dos gestores	77
Gráfico 2 – Tempo dos gestores na empresa	77
Gráfico 3 – Distribuição dos gestores nos setores da economia	78
Gráfico 4 – Tipo de controle de capital da empresa	79
Gráfico 5 – Faixa de faturamento da empresa em milhões de reais.....	80
Gráfico 6 – Número de empregados ao final de dezembro de 2002.....	81
Gráfico 7 – Número de terceirizados autônomos e demais prestadores de serviço ao final do ano de 2002.....	81
Gráfico 8 – Tendência da contratação de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço	85
Quadro 1 – Arquiteturas organizacionais hierarquizadas e flexíveis.....	41
Quadro 2 – Tipos de vínculos segundo a jornada e o tempo de trabalho	47
Quadro 3 – Tipos de vínculos segundo o contrato.....	48

LISTA DE TABELAS

1 – Número de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço da empresa versus número de empregados	86
2 – Incidência dos aspectos relativos aos empregados e terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço	89
3 – Evolução da diferença entre as médias obtidas atualmente e há três anos.....	98
4 – Contar com equipe qualificada de profissionais, terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.....	133
5 – Garantir a melhoria dos serviços através de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.....	135
6 – Garantir a padronização de serviços dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.....	137
7 – Obter comprometimento dos profissionais terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.....	138

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 O cenário competitivo: um ambiente em transição na direção de organizações mais flexíveis.....	18
2.1.1 Novos arranjos organizacionais – a empresa-rede.....	23
2.2 Gestão dos múltiplos vínculos contratuais: desafios, riscos e oportunidades	40
3 METODOLOGIA.....	70
3.1 Método da pesquisa	70
3.2 Estratégia de coleta de dados.....	72
3.3 Constituição da amostra.....	74
3.4 Caracterização da amostra	76
3.5 Tratamento e análise de dados.....	82
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	85
4.1 Aspectos gerais	85
4.2 Incidência dos aspectos da gestão de pessoas nas empresas,comparando empregados e terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.....	87
4.2.1 Análise do contexto atual.....	90
4.2.2 Análise da evolução há três anos	95
4.3 Relações entre variáveis comparando a gestão de trabalhadores empregados e dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.....	99
4.3.1 Comprometimento, cooperação e autonomia	100
4.3.1.1 <i>Comprometimento com os resultados</i>	100
4.3.1.2 <i>Práticas de gestão que estimulam a cooperação entre os profissionais</i>	101
4.3.1.3 <i>Práticas de gestão que favorecem o estabelecimento de relações de confiança entre os profissionais</i>	103
4.3.1.4 <i>Práticas de gestão que favorecem o compartilhamento da aprendizagem obtida no trabalho</i>	104
4.3.1.5 <i>Autonomia dos trabalhadores para decidir</i>	105
4.3.2 Desempenho.....	109
4.3.2.1 <i>Negociação pelos gestores dos objetivos, metas e recursos necessários</i>	109
4.3.2.2 <i>Negociação das expectativas de desempenho e resultado</i>	111
4.3.2.3 <i>Conhecimento dos trabalhadores sobre o que fazer para atingir os resultados</i>	111
4.3.2.4 <i>Acompanhamento do desempenho e dos resultados obtidos</i>	112
4.3.2.5 <i>Feedback dos gestores sobre o desempenho dos profissionais</i>	113
4.3.3 Outros aspectos da gestão de pessoas	116
4.3.3.1 <i>Poder de escolha do gestor sobre os profissionais com quem trabalha</i>	116
4.3.3.2 <i>Práticas que estimulam o desenvolvimento dos profissionais</i>	118
4.3.3.3 <i>Processos claros de comunicação</i>	120
4.3.3.4 <i>Recompensa monetária aos empregados pelo atingimento das metas</i>	122
4.3.3.5 <i>Posições de liderança exercidas pelos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço</i>	125
4.3.3.6 <i>Conformidade do trabalho de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço com os padrões, normas e procedimentos</i>	127

4.4 Práticas de gestão frente aos principais desafios apontados pelos executivos ao lidarem com os múltiplos vínculos de trabalho.....	131
4.4.1 Contar com uma equipe qualificada de terceiros, autônomos e demais prestadores de serviço.....	132
4.4.2 Melhorar os serviços através de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.....	134
4.4.3 Garantir a padronização de serviços dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.....	136
4.4.4 Obter o comprometimento dos profissionais terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço	137
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	141
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	151
ANEXOS.....	158

1 INTRODUÇÃO

O incremento da competitividade entre blocos econômicos e empresas no plano global e a busca de alternativas para fazer frente a esse cenário mais complexo e bem mais competitivo, levou as organizações à adoção de desenhos organizacionais mais flexíveis, à horizontalização de suas estruturas. Esse cenário tem causado impacto nos relacionamentos entre as pessoas dentro das organizações, dos grupos, das equipes de trabalho, das empresas de um mesmo conglomerado ou, até mesmo, entre as empresas concorrentes, o que gerou uma teia de relações em rede, cada vez maior.

Nessas relações, intensificadas pelos processos de terceirização, ganha maior escala a presença de múltiplos tipos de vínculos de trabalho, resultando em novos desafios para os gestores. Saber lidar com distintas formas de vínculos empregatícios, sem ferir a imagem da empresa no mercado, do ponto de vista da qualidade do produto, do atendimento ao cliente e do tratamento dispensado aos seus empregados, torna-se aspecto fundamental numa sociedade que cada vez mais demanda por excelência de produtos e serviços a preços competitivos.

Os gestores, desafiados por essa diversidade de relações, passam a ter, sob sua supervisão e a um só tempo, empregados efetivos, terceirizados e autônomos, com os quais diferentes contratos são estabelecidos. Como o termo terceirização engloba diversas formas de contrato de trabalho, essa complexidade da gestão ganha cores ainda mais fortes. Dentre os diferentes tipos de vínculos de trabalho que passam a fazer parte do dia-a-dia do gestor no âmbito da empresa, podem-se destacar:

- a) empregado da empresa central em regime integral – *full time* – por tempo indeterminado, geralmente com melhores condições de trabalho e salários superiores;

- b) empregado da empresa central em regime integral – *full time* – contratado temporariamente, por até dois anos, com carteira assinada;
- c) empregado da empresa central em regime integral – *part time* – por tempo indeterminado;
- d) empregado da empresa central em regime integral – *part time* – por tempo determinado;
- e) prestadores de serviço das mais variadas qualificações, desde consultores e especialistas até trabalhadores menos qualificados (exemplo: auxiliares de informática, auxiliares de desenho gráfico, motoristas) contratados como autônomos ou “pessoa jurídica”;
- f) **quarteirizados**¹ e terceirizados celetistas, *full time* ou *part time*, por tempo indeterminado, trabalhando para outras empresas locadoras de mão de obra;
- g) **quarteirizados** e terceirizados sem contratos formais de trabalho, muitas vezes em situações mais precárias quanto às condições de trabalho, salários e benefícios;
- h) **terceirizados** subcontratados que atuam na empresa central, sob a supervisão direta do gestor dessa empresa central, que define todos os termos do contrato individual;
- i) teletrabalhador, seja empregado da empresa central, autônomo ou “pessoa jurídica”².

Esse contexto implica novos desafios em relação à forma como a maioria dos dirigentes e gerentes está habituada a liderar pessoas, por isso requer novos parâmetros e práticas de gestão. No sentido de coordenar e manter a sinergia entre o trabalho realizado pelos diversos membros da empresa, torna-se necessária a ampliação das competências e

¹ “Quarteirizados” são empregados de empresas subcontratadas por empresa terceirizada, responsável pelos resultados contratados pela empresa-central.

² “Pessoa Jurídica” refere-se a empresa individual.

capacidades de empresas e gestores. É importante que estes estejam aptos a desenvolver novos mecanismos e novas práticas de gestão que garantam a integração dos propósitos e processos organizacionais, por toda a teia de relações. Além disso, passa a ser fundamental o investimento na capacidade de aprendizagem e geração de conhecimento por toda a rede, o que requer desenvolvimento contínuo e permanente das capacidades e habilidades dos trabalhadores nos diversos vínculos.

Em pesquisa realizada pela autora desta dissertação (FERNANDES *et al.*, 2001), junto a 598 presidentes, diretores e gerentes de 349 empresas de grande porte que operam no Brasil, nos mais diversos setores da economia, constatou-se que o tema – gestão dos múltiplos vínculos de trabalho – vem sendo um dos grandes desafios enfrentados pelo gestor e motivo de interesse crescente dos executivos. Dentre os desafios apontados pelos gestores na referida pesquisa, constatou-se que os quatro maiores permaneceram constantes, independentemente do corte de análise adotado: equipe qualificada de terceiros, melhoria da qualidade dos serviços, padronização dos serviços, comprometimento dos terceiros com os objetivos da empresa contratante.

Com base no resultado obtido na pesquisa acima citada e considerando a relevância do tema para a gestão, esta dissertação tem por objetivo geral analisar como os executivos de empresas de grande porte no Brasil estão lidando com os diversos vínculos contratuais, identificando as práticas e mecanismos de gestão vigentes e sua adequação ou não à flexibilização dos vínculos de trabalho. Com o propósito de avançar no entendimento desse tema no cenário brasileiro sem, entretanto, ter a intenção de esgotar o assunto, dada a sua complexidade, esta dissertação procura responder:

- a) como os gestores das grandes empresas operando no Brasil estão lidando com a multiplicidade dos vínculos contratuais;

- b) como estão as práticas de gestão de pessoas, nessas empresas, comparando empregados com terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço trabalho, tanto atualmente quanto há 3 anos.
- c) quais aspectos vêm merecendo maior atenção das empresas ao lidarem com os quatro maiores desafios encontrados pelos gestores, na pesquisa acima referida, frente aos múltiplos vínculos de trabalho.

A hipótese que se apresenta é que as práticas de gestão de pessoas, em vigor nas grandes empresas no Brasil, não respondem às necessidades da gestão dos diversos tipos de vínculos de trabalho.

O Marco Teórico está dividido em dois grandes blocos. De forma a contextualizar a adoção mais expressiva dos múltiplos vínculos de trabalho, por parte das empresas, o primeiro bloco prende-se à análise da evolução do cenário competitivo nas últimas décadas e seu impacto na transição de organizações tradicionais fordistas na direção de organizações mais flexíveis. A análise dos novos arranjos organizacionais e, em especial, da empresa-rede forneceu subsídios para melhor compreensão da flexibilização dos vínculos de trabalho. Noções de fluidez, complementaridade e interdependência encontradas em todos os tipos de redes, a partir da perspectiva de autores como Nadler, Gerstein e Shaw (1993), Lipnack e Samps (1994), Cohen (1995), Castells (1999), Peci (1999), Gurisatti (1999), Caccia (1999), sugerem a necessidade de repensar as políticas, os sistemas e os processos administrativos e operacionais, antes circunscritos no âmbito da empresa, agora repercutindo entre os diversos elos da rede e entre os decorrentes múltiplos vínculos contratuais, que ganham cada dia mais relevo. Entretanto coloca-se em dúvida o quanto as empresas estão preparadas para uma gestão mais flexível. Ressalta-se a necessidade de desenvolver sistemas, políticas e práticas de gestão capazes de integrar os diversos componentes da rede e, ainda, de gerenciar os conflitos

no campo dos negócios, das estratégias, dos parceiros, das relações e da gestão dos múltiplos vínculos contratuais, objeto desta dissertação.

O segundo bloco foca especificamente a gestão dos múltiplos vínculos contratuais, seus desafios, seus riscos e suas oportunidades. Autores como Carvalho Neto (2001), Pettinger (1998) e Drucker (2002) apontam para a tendência das grandes empresas em diminuir o trabalho dos *core workers*³, trabalhadores em tempo integral, e ampliar a contratação de trabalhadores com diversos tipos de vínculos contratuais. Handy (1992) simboliza na figura do trevo três grupos distintos que compõem a forma como a empresa atual vem organizando sua força de trabalho: o núcleo de trabalhadores efetivos da empresa, os trabalhadores contratados fora da empresa e os trabalhadores temporários ou em regime *part time*⁴. Embora, de forma embrionária, essas três folhas tenham sempre existido, hoje a escala é muito maior, como também maior o grau de complexidade. No lugar de um único tipo de vínculo de trabalho, encontram-se vários, cada qual com responsabilidades, expectativas e situação contratual distintas.

Nesse segundo bloco destacam-se, ainda, aspectos do atual modelo empresarial brasileiro, em que os parâmetros tradicionais de gestão e as práticas operacionais projetadas para empregados com dedicação *full time*⁵ e exclusiva começam a ser questionados sem que, no entanto, existam respostas maduras. A maior precariedade das relações de trabalho, também discutida nesse bloco, merece a atenção dispensada por autores como Gorz (1995), Rifkin (1995), Offe (1997), Carvalho Neto (2001) e Tenório (2000). Por fim, são apontados os desafios impostos ao gestor, a partir da diversidade dos vínculos contratuais, o que requer o desenvolvimento de habilidades e competências específicas.

³ “Empregados das grandes empresas, com jornada em tempo integral, com salário e condições de trabalho melhores que os empregados temporários e/ou empresas subcontratadas” (CARVALHO NETO, 2001:55).

⁴ “Jornada em tempo parcial, em média de 4 a 6 horas diárias, cinco ou seis vezes por semana” (CARVALHO NETO, 2001:55).

⁵ “Jornada em tempo integral, em média de 7 a 8 horas diárias, dependendo do país, cinco vezes por semana” (CARVALHO NETO, 2001:55).

A metodologia adotada foi pesquisa quantitativa descritiva, realizada por meio de questionário enviado por meio eletrônico a 2000 gestores cadastrados no Banco de Dados da Fundação Dom Cabral, pertencentes a 439 empresas de grande porte, dentro do universo das 500 maiores empresas operando no Brasil (**EXAME Maiores e Melhores**, 2003). Obteve-se a resposta de 513 executivos: presidentes, diretores e gerentes de 179 dessas empresas, dos diversos subsetores, que têm sob a sua responsabilidade a gestão de profissionais em múltiplos vínculos de trabalho, no âmbito da grande empresa.

A análise estatística dos resultados se deu através de testes de comparação de médias dos empregados com os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, tanto atualmente quanto há 3 anos. Tal aspecto do processamento estatístico se deu através do pacote Statistical Package for Social Science – SPSS 10.0. A verificação da existência de relacionamento entre os aspectos da gestão dos múltiplos vínculos de trabalho e as variáveis de identificação da amostra deu-se através da técnica Chi-Square Automatic Interaction Detector - CHAID. Tal técnica permite evidenciar as diferenças existentes entre grupos formados pelas variáveis de identificação da amostra mediante testes qui-quadrado. Essa análise estatística foi feita usando o pacote estatístico Answer Tree 2.0.

As empresas pesquisadas neste estudo podem ser consideradas uma amostra relevante do universo empresarial brasileiro de empresas de grande porte, o que nos permite inferir que as constatações e análises aqui expressas podem ser indicadoras da realidade do universo das grandes empresas operando no Brasil. Em todos os aspectos da gestão de pessoas pesquisados junto aos primeiros níveis dos executivos de 179 empresas situadas entre as 500 maiores do Brasil, verificou-se a existência de diferenças significativas entre as médias obtidas para os empregados e para os terceirizados, tanto atualmente, quanto há três anos. Essa diferença está confirmada estatisticamente pelo teste t para amostras emparelhadas (TRIOLA, 1999), em que valores abaixo de 5% (0,05) para o valor p indicam a existência de diferença estatística.

Apesar da evolução, nos últimos três anos, das práticas de gestão de pessoas com diferentes tipos de vínculos de trabalho, constata-se que permanece, em todos os aspectos da gestão pesquisados, uma diferença significativa no tratamento dado aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, quando comparados com os *core-workers*. Essa situação agrava-se em aspectos relevantes como recompensa monetária pelo atingimento de metas, comprometimento com os resultados, autonomia para decidir e compartilhamento do aprendizado. Essas evidências denotam despreparo das empresas para essa realidade, colocando em dúvida o custo x benefício da flexibilização dos vínculos de trabalho tanto para empresas, quanto para os trabalhadores, reforçando a preocupação social com a maior precariedade das relações de trabalho. O grande interesse dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço de virem a fazer parte dos quadros da empresa, na opinião dos gestores, reforça a constatação da fragilidade do modelo.

Considerando, por um lado, a tendência evidenciada de manutenção e ampliação do número de terceirizados, autônomos e prestadores de serviço, nessas empresas, nos próximos anos, na perspectiva de seus gestores e, por outro lado, o despreparo das empresas para essa gestão, faz-se necessária uma revisão criteriosa dos reais motivadores da contratação dos mais variados tipos de profissionais. Essa análise precisa ser acompanhada da aferição dos resultados obtidos em todos os elos da cadeia de valor, e incorporada aos debates estratégicos dos primeiros níveis de executivos, oferecendo os caminhos para a revisão e a adequação das práticas de gestão de pessoas. A expectativa é que o presente trabalho contribua para esse debate, instigando novas pesquisas sobre o resultado que em sendo obtido pelas empresas com a adoção de tão variados tipos de vínculos de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O cenário competitivo: um ambiente em transição na direção de organizações mais flexíveis

Um breve resgate da trajetória industrial evidencia a grande transformação no cenário empresarial nas últimas décadas, o que provocou a reinvenção dos modelos de negócios. Dos três pólos econômicos e industriais anteriores à Segunda Guerra Mundial, apenas os Estados Unidos sobreviveram à destruição. A Europa, com destaque para Alemanha e Inglaterra, o Japão e os demais países na área de conflito, também destruídos, tornaram-se carentes de recursos, desde alimentos e medicamentos até equipamentos e máquinas para sua reconstrução. A economia americana, que se encontrava bem estruturada, preparada e logisticamente experiente, passou a exercer papel de liderança.

Tal contexto marcou a hegemonia industrial, comercial, econômica e política dos vitoriosos Estados Unidos que, no pós-guerra, não encontraram concorrência para sua indústria. Nesse período, que corresponde ao apogeu do fordismo, custos, qualidade e preço dos produtos não ocupavam lugar tão central na agenda empresarial, como hoje. A demanda era sempre maior que a oferta, o que tornou desnecessários os grandes investimentos em qualidade.

Se tal cenário gerou, por um lado, uma indústria americana pouco exigente com padrões de qualidade, além de despreparada para condições mais adversas de competição, produziu, por outro lado, um aprendizado nas economias destruídas, que tiveram que reconstruir sua indústria, sua infra-estrutura e seu mercado, maximizando e buscando maior eficiência na aplicação dos recursos (GONÇALVES, 1998).

A partir do final dos anos 60, o sistema fordista começou a dar sinais de crise de mercado. Carvalho Neto (1997) lembra que o endividamento das famílias, das empresas e do

governo tornou-se cumulativo e, assim, elevou o custo financeiro das empresas, induzindo o repasse de preços nos setores oligopolizados, formadores de preços em escala internacional. Assistiu-se à saturação do mercado de bens duráveis e à desaceleração da economia, aliada à queda de produtividade. A confiança no dólar foi abalada com o déficit fiscal e na balança de pagamentos dos EUA, o que provocou a evasão de bilhões para o mercado de eurodólares. O rompimento do governo americano com o acordo de Bretton Woods, que atrelava todas as moedas do mundo ao dólar, em 1971, provocou uma crise do padrão monetário internacional, tornando instável a economia mundial. À crise da hegemonia econômica americana, agravada com o primeiro choque do petróleo, somou-se a crise político-militar, em função da derrota do Vietnã.

A intensificação da corrida armamentista dos EUA contra a URSS, com a ascensão do governo Reagan, provocou mais déficit econômico. Alemanha e Japão praticamente financiaram o déficit americano e os EUA transformaram-se no maior país devedor do mundo. Para responder a esse revés, o governo americano interveio na economia internacional, ao promover a recentralização do poder de compra nos EUA, com a redução da oferta monetária e o aumento da taxa de juros, desregulamentando também o sistema financeiro. O resultado foi uma aceleração da especulação e do crescimento do mercado financeiro internacional e, ao mesmo tempo, uma redução na capacidade dos governos nacionais de estabelecerem políticas monetárias próprias.

Esse novo contexto de crise da hegemonia americana impulsionou suas empresas a conquistarem mais mercados externos, provocando maior competição entre países, blocos econômicos e empresas, especialmente a partir dos anos 80 nos países centrais. O globalismo tornou-se realidade, como salientam Nadler, Gerstein e Shaw (1993), acirrando a competição em mercados globais contra concorrentes globais, forçando empresas multinacionais de todo o mundo a se reestruturarem, para competirem entre si.

A pressão comercial acabou resultando em políticas de abertura de mercados, principalmente no terceiro mundo, com a privatização de empresas estatais e políticas de desregulamentação, em que o Estado passou a aceitar integralmente a lógica da competição mundial. Diante do acelerado crescimento do mercado financeiro internacional, da pressão por novos mercados e por renovação rápida dos produtos e serviços, presenciou-se uma febre de investimentos não produtivos em fusões, aquisições e *takeovers*⁶, aumentando os sistemas de alianças internacionais via *joint-ventures* ou *franchising* e mesmo os consórcios de empresas (CARVALHO NETO, 1997; CANÇADO *et al.*, 2002).

Com maior competição entre as grandes corporações privadas transnacionais, assiste-se, desde então, a uma reestruturação produtiva que apresenta inovações tecnológicas e organizacionais, entre essas a terceirização (CARVALHO NETO, 1997).

Frente ao desafio de atender a um mercado mais exigente e imprevisível, e diante das possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias, com destaque para a tecnologia da informação, nos anos 80 e 90 um significativo número de empresas iniciou o processo de adequação de suas estratégias, seus processos e seus métodos de gerenciamento, o que acabou provocando transformações nas suas arquiteturas organizacionais⁷. Na busca por um melhor arranjo organizacional que possibilitasse maiores e melhores resultados empresariais, os modelos de gestão caracterizados pelo controle, pela centralização e pela hierarquização, passaram a ser substituídos por modelos mais flexíveis, cujas características se descrevem mais à frente.

Gonçalves (1998) assim sintetiza os principais impulsionadores desse novo ambiente empresarial:

⁶ Compra de uma empresa por outra mediante jogadas agressivas nas bolsas de valores, muitas vezes sem o conhecimento prévio da empresa que está para ter seu controle acionário modificado.

⁷ Ampla série de decisões que os administradores tomam sobre as organizações. Decisões sobre a configuração, dinâmica e a estética pela qual os vários elementos da organização se combinam para criar uma empresa produtiva (NADLER, GERSTEIN e SHAW, 1993).

a) produtividade dos “trabalhadores do conhecimento e prestadores de serviço”

Novo perfil de trabalhadores e prestadores de serviços, com conhecimentos distintos, capazes de entender melhor o cliente, de trabalhar em times multidisciplinares, de enfrentar desafios inéditos;

b) exigência de maior qualidade do produto e do serviço;**c) necessidade de aumentar a capacidade de resposta empresarial aos desafios;****d) globalização dos mercados e acirramento da concorrência;****e) terceirização de certas atividades de produção;****f) parcerias e alianças estratégicas.**

Como outros países em desenvolvimento, o Brasil optou pela abertura de mercado, mesmo que de forma bastante abrupta e submissa à economia internacional. A necessidade de se preparar para a concorrência internacional mais acirrada chegou ao Brasil na década de 90, praticamente com uma década de atraso em relação à economia americana, em função de mecanismos de proteção governamental às empresas nacionais e do quadro político de transição democrática depois de cerca de 20 anos de ditadura militar. Projetadas e administradas à luz das características das empresas americanas – superdimensionamento da burocracia, com excesso de controles e pobre enfoque em resultados – empresas brasileiras iniciaram o movimento de reorganização e reestruturação sem que o país, entretanto, estivesse preparado para a competição internacional (GONÇALVES, 1998; CARVALHO NETO, 2001).

São muitas as controvérsias em relação aos resultados da adoção de modelos organizacionais mais flexíveis, principalmente sob conjunturas econômicas desfavoráveis, as quais acarretam também efeitos negativos. A adoção da flexibilização, chave da reestruturação produtiva, marcada por uma estratégia mais defensiva que ofensiva, segundo

Tenório (2000), demonstra alto grau de variação no ambiente empresarial e apresenta limitada capacidade de desenvolver as novas tecnologias necessárias ao processo competitivo. Melo e Carvalho Neto (1998) chamam atenção para o alto custo social desse período de reestruturação, em especial para os países em desenvolvimento como o Brasil, onde os efeitos são agravados, principalmente, pela falta de proteção social ao trabalhador.

Carvalho Neto (2001), analisando o impacto da globalização na economia brasileira, salienta que, na ausência de um projeto nacional de política industrial e na falta de um parceiro comercial relevante, a reestruturação brasileira foi voltada para sua própria economia, o que acarreta muitas falências de empresas e perdas de postos de trabalho. Enquanto os países mais desenvolvidos se organizaram para defender seus interesses e de suas empresas em outros países, a lógica concorrencial do Brasil transferiu-se para dentro de suas fronteiras, assistindo-se a uma verdadeira guerra fiscal entre as unidades da federação, para atrair investimentos.

Sejam quais forem os meios e as conseqüências do processo de reestruturação, a literatura indica uma tendência de transição na forma como as empresas vêm sendo estruturadas e conduzidas, apontando a necessidade de uma certa reinvenção dos modelos de gestão, mesmo que para tal seja necessária uma desorganização inicial. Gonçalves (1998:15) considera que “os anos 90 serão conhecidos no futuro como o período da grande transição da forma pela qual as empresas estão estruturadas”.

O movimento a que assistimos está na direção da flexibilização das estruturas organizacionais mais rígidas do período fordista. A maioria das práticas gerenciais anteriores foi criada para atender a um ambiente mais estável e previsível. Para adequarem-se ao ritmo acelerado da mudança e das inovações que passaram a vigorar nas últimas décadas, novos arranjos organizacionais e novos mecanismos gerenciais multiplicaram-se. As empresas estão

desafiadas a reestruturar seu ambiente de trabalho de forma a explorar as possibilidades do desenvolvimento tecnológico, a obter desempenho eficaz e a estar mais próximas do cliente.

Discutem-se, a seguir, esses novos arranjos organizacionais, com destaque para a empresa-rede, cuja análise fornecerá subsídios para uma melhor compreensão de aspectos da gestão que se instalam a partir da contratação de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço. As várias conexões entre os participantes desses múltiplos vínculos contratuais, presentes nas grandes empresas no Brasil ganha, por sua vez, a configuração de uma extensa rede, de uma teia de profissionais, cuja gestão acaba absorvendo muitos dos desafios impostos às empresas-rede.

2.1.1 Novos arranjos organizacionais – a empresa-rede

Para Lipnack e Stamps (1994), um dos grandes desafios do século XXI para as empresas será a capacidade de transcender as fronteiras convencionais, ou seja, de atuar num contexto em que não é mais possível estabelecer com absoluta clareza as fronteiras da organização. Como salientam Ashkensas, Ulrich, Jick e Kerr, (1995)⁸ citados por Caldas e Wood Jr. (1997), as fronteiras organizacionais têm sido quebradas em quatro níveis:

- a) **vertical** – com hierarquias enfraquecidas;
- b) **horizontal** – focalizando processos que atravessam toda a organização;
- c) **externo** – na aproximação com fornecedores e clientes ;
- d) **geográfico** – com a expansão mundial dos negócios.

Frente a essa quase diluição das fronteiras, empresas viram-se desafiadas a rever seus arranjos organizacionais. Vários arranjos mostram-se possíveis, por serem contingentes às

⁸ Ashkensas, R., Ulrich, D., Jick, T. & Kerr, S. *The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure*. San Francisco: Jossey- Bass, 1995.

circunstâncias, ditados pelas forças da competição – custo, qualidade, velocidade de produção e atendimento ao cliente, poder de compra, tecnologia – como ressaltam Galbraith e Lawler (1995) e Galbraith (1995a). Para estes autores as tendências dos novos arranjos organizacionais apontam para:

- a) **horizontalização das estruturas**, com redução dos níveis hierárquicos, trazendo os locais de decisão para mais perto das informações ocorridas nas várias fases do processo de trabalho;
- b) **descentralização das atividades**, mediante estruturas compostas por generalistas e especialistas. A maior parte das funções passa a ser realizada por grupos de generalistas que trabalham horizontalmente com seus equivalentes nas outras funções. As carreiras são cada vez mais multifuncionais e os gerentes mais generalistas;
- c) **melhoria no processo de comunicação**, interligação entre equipes, tomada de decisão e solução de problemas, por toda a organização, em função das alternativas oferecidas pela tecnologia de informação;
- d) **modelo linha de frente e retaguarda**, em que a linha de frente está organizada em torno de clientes ou regiões geográficas e a retaguarda em torno de produtos e tecnologia. A chave de sucesso está no gerenciamento de processos que liguem a frente com a retaguarda;
- e) **maior complexidade nas relações**, em que empresas se tornam, ao mesmo tempo, fornecedoras, clientes, sócias e concorrentes umas das outras;
- f) **organizações em rede**, em que as companhias executam as funções nas quais são melhores, deixando para terceiros as funções em que estes são melhores. A rede é governada e mantida pelo integrador que executa as funções dominantes, ou seja, as que agregam valor na cadeia das empresas que integram o seu negócio. De

modo geral, o integrador monta uma base de poder, mas trabalha pelo interesse mútuo da coletividade, o que requer constante comunicação e negociação. Exemplos como Nike, Reebok, Limited e Benetton retratam o papel do integrador executando função de marketing, projetando os sistemas de informação e logística para benefícios de toda a rede, bem como proporcionando serviços financeiros a todos.

Para muitos autores, conforme salienta Peci (1999), a necessidade de inovar, a tendência em favor de uma maior descentralização, o foco crescente no cliente, a “customização” que amplia a complexidade da tarefa, além da pressão temporal, têm condicionado o desenvolvimento dessas organizações em rede. O estabelecimento de parcerias entre redes de empresas torna-se essencial como forma de acessar continuamente conhecimentos e recursos, inovar e diminuir o ciclo de vida dos produtos, melhorar serviços e processos de gestão. O desenvolvimento contínuo das novas tecnologias de informação e comunicação torna-se fator chave ao funcionamento adequado das redes. Miles e Snow (1986) já reforçavam a necessidade de uma divulgação completa das informações entre os atores componentes da rede, seja interorganizacional ou intra-organizacional.

A estratégia de formação de redes, uma resposta aos novos desafios do ambiente de negócios muito mais competitivo, parece ser mais adequada à intensificação da globalização por sua capacidade de criar um jogo de equipe com maior participação dos diversos níveis, assegurando inovações mais rápidas em toda a cadeia produtiva, menores riscos e menores custos de reestruturação frente à necessidade de mudanças. Entretanto, como enfatiza Cohen (1995), nenhum estudo estimou, ainda, sua prevalência ou avaliou na íntegra sua eficiência. Assim, toda a discussão a respeito das redes precisa ser encarada como uma tendência.

Após décadas atuando isoladamente, ou seja, cada empresa delimitada por fronteiras nítidas, novas combinações de operações são buscadas para superar os fracassos em desenvolver novas tecnologias, novos ramos de atuação e novos mercados. Surgem as alianças, *joint ventures*, subsidiárias adquiridas, no sentido de solucionar deficiências de conhecimentos, de capital e de acesso a mercados (NADLER, GERSTEIN e SHAW, 1993).

O conceito de rede – *network* – transforma-se numa tendência de negócios, apropriada para o novo ambiente competitivo. A empresa passa a funcionar como uma rede de recursos muito mais diversificada e, freqüentemente, com fronteiras menos perceptíveis. Os negócios passam a ser feitos por um conjunto de empresas, somam-se recursos e fazem-se intercâmbios técnicos e complementares sem que as empresas percam sua independência.

Diante da capacidade de expansão desse novo modelo, que conta com o poder da tecnologia da informação, Castells (1999) considera que as redes tendem a ser os componentes fundamentais das organizações, permitindo uma flexibilidade organizacional capaz de maximizar a resposta dos agentes e das unidades econômicas.

Cocco (1998) e Silva (2002) observam que se convencionou chamar de rede o modelo flexível marcado pela interação entre diferentes níveis de organizações reunidas para obterem maior valor agregado aos produtos e serviços, o que transpõe fronteiras convencionais entre espaço físico, nichos de mercado, limites estruturais, dentre outros.

O conceito de rede, segundo Peci (1999), passa a ser amplamente utilizado para analisar fenômenos intra-organizacionais e interorganizacionais. Os termos “organização rede”, “rede interempresas”, “redes organizacionais”, têm sido utilizados como formas de referência à coordenação que se estabelece entre as empresas.

Miles e Snow (1986) propõem um modelo de organizações em rede calcado numa relação de interdependência e inter-relacionamento, cujo elemento de conexão é a empresa-central. A empresa-central ou empresa-mãe refere-se ao negócio principal, à empresa que

compra das unidades intra-empresariais, pertencentes ao próprio grupo empresarial ou de unidades externas – *outsourcing*⁹ – muito do valor que agregam.

Para Hakansson (1987), as redes empresariais referem-se ao relacionamento de longo prazo de duas ou mais empresas. Segundo este autor a dinâmica de uma rede resulta de dois processos básicos: o de estruturação e heterogeneização e o de hierarquização e externalização. No primeiro processo, a rede se estrutura mediante os investimentos necessários, e as relações são estabelecidas em função de heterogeneização dos recursos. Com a evolução, dá-se o segundo processo, o qual, numa longa série de adaptações de atividades, recursos e estabelecimento de compromissos mútuos entre os atores, acaba fortalecendo as posições dos melhores situados, gerando dependência unilateral dos demais. Essa ameaça de estabelecimento de relações de hierarquia e de subordinação leva à busca de novas relações fora da rede, num movimento de externalização.

Miles, Snow e Coleman Jr. (1992)¹⁰ apud Silva *et al.* (2001), classificam as empresas-rede em:

- a) **rede interna**, caracterizada por empresas que funcionam na mesma planta;
- b) **rede estável**, em que parte do produto ou do processo é executada fora da empresa-central;
- c) **rede dinâmica**, empresas praticamente “virtuais”, funcionando como agências de contratação de serviços e produtos, mais aplicável a empresas de serviços e produtos de vida breve, como moda, organização de eventos e promoções de produtos, por exemplo.

⁹ “Aquisição junto a terceiros de mercadorias e serviços anteriormente adquiridos internamente” (LIPNACK e STAMPS, 1994:96).

¹⁰ MILES, Snow, COLEMAN Jr. *Gestire le organizzazioni del duemila*. Itália. Economia & Management, n.1,1992.

Cocco (1998) e Sefertzi (2000), por sua vez, classificam as empresas-rede em:

- a) **empresas centrais ou empresas-mãe**, de grande porte, cujo grau de flexibilidade é determinado pelo grau em que a produção é terceirizada;
- b) **empresas fornecedoras**, de menor porte, tradicionalmente flexíveis, que funcionam com base em suas inter-relações com as empresas centrais, cooperando horizontalmente em determinado território. Cada empresa tem sua importância na cadeia de valor¹¹. Fornecedores entregam à empresa-central os insumos de que esta precisa, influenciando seu desempenho. A empresa-central processa os insumos e os repassa ao próximo agente da cadeia (NORMANN e RAMIREZ, 1993).

Gonçalves (1998) e Gurisatti (1999) observam que a grande empresa, no processo evolutivo, passa a assumir a forma de concentração de pequenas empresas intra e inter-relacionadas que conservam uma ordem (nem sempre perceptível) que as une. À medida que o nível de flexibilidade torna-se mais presente, inovações nas estruturas das organizações chegam a permitir que uma empresa seja grande ou pequena, de acordo com sua conveniência. Gurisatti (1999) identifica três tipos de configurações assumidos no processo evolutivo das organizações:

- a) **empresa integrada** – organização hierárquica, modelo fordista;
- b) **empresa-rede** – organização intermediária entre o mercado e a hierarquia – modelo toyotista, geralmente composto de uma grande empresa que controla empresas terceirizadas e quarteirizadas a ela ligadas;
- c) **rede de empresas ou distrito industrial** – organização não hierárquica, não fordista e mais flexível que a empresa-rede.

¹¹ Entendida aqui como a sequência de etapas que, partindo dos insumos, vai agregando valor até chegar ao produto ou serviço final.

Ressalta Gurisati (1999) que a diferença mais importante entre os novos tipos de organizações e a empresa fordista não se refere somente a aspectos econômicos, custos ou regras de funcionamento e, sim, ao grau de participação no investimento, distribuição da renda e à capacidade para lidar com as turbulências externas com maior agilidade e eficiência. Essa maior capacidade de reação levou à percepção de que a flexibilização dos vínculos de trabalho permitiria melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, adequando-os ao projeto em curso, ao momento da organização, à necessidade de inovação e resposta à pressão competitiva. Na organização não fordista, participar é a regra. Os empresários compartilham os investimentos em cada fase do processo, reduzindo os capitais investidos, os custos de pesquisa e desenvolvimento e, ainda, os custos para obter informação sobre tendências de mercado e para realizar inovações. O empresário que não contribuir acaba excluído do jogo coletivo da rede.

As estruturas empresariais em rede, independente do seu tipo de classificação e características, têm na flexibilidade a chave de seu modelo. Essa flexibilidade possibilita que empresas grandes ou pequenas, ou mesmo suas redes de equipes internas, reúnam-se para alcançar metas que seriam intangíveis caso atuassem isoladamente. Assim são transpostas barreiras internas – dentro das organizações – e barreiras externas entre fornecedores, clientes e concorrentes. Mediante o conjunto de relações com outras organizações, atuando de forma interativa, integrada, podendo compartilhar recursos, pessoas, tecnologias, as empresas-rede e as redes de empresas ampliam sua potencialidade competitiva. A inter-relação estabelecida gera transformações importantes entre os participantes, mudando as percepções sobre a competição. Assiste-se à busca de um delicado equilíbrio entre competição e cooperação. As organizações entendem que não é mais necessário ter a propriedade privada e exclusiva de um ativo para extrair dele seu valor. O conjunto de lucros gerados pode acabar sendo até mais elevado para todos, proporcionando acesso a maiores mercados, economias de escala e maior

capacidade competitiva (LIPNACK e STAMPS, 1994; PECI, 1999; NADLER e TUSHMAN, 2000; CÂNDIDO e ABREU, 2000).

A percepção da eficiência coletiva propiciada por esses diferentes tipos de arranjos foi evidenciada pelos sucessos do Japão, do nordeste da Itália e da Dinamarca nas décadas de 80 e 90, o que inspirou a adoção dessa idéia em outras regiões da Europa e dos EUA. A experiência de rede inseriu-se na competição global, ocupou posições de grande relevo, com recursos limitados do ponto de vista financeiro, empresarial e infra-estrutural, substituindo com sucesso o modelo organizacional clássico. Seu diferencial em relação ao sistema fordista tradicional foi o significativo aumento do nível de flexibilidade (LIPNACK e STAMPS, 1994; GURISATTI, 1999; CACCIA, 1999).

A percepção da eficiência propiciada por esses tipos de arranjos foi evidenciada pelo sistema japonês. Para Fruin (1992), o sistema empresarial japonês, qualificado como um sistema interorganizacional de gestão e coordenação de negócios, pode ser classificado em:

- a) **agrupamentos horizontais de diferentes indústrias e setores** denominados *kijo shudam* ou *zaibatsu* (que hoje conta com grupos centralizados por bancos, como por exemplo, o Sumitomo e a Mitsubichi). Segundo Ouchi (1986), por volta da segunda guerra mundial, as principais empresas japonesas eram organizadas em torno de um banco poderoso. Essas grandes empresas representavam cada um dos importantes setores industriais da economia, incluindo uma empresa de navegação, uma siderúrgica, uma companhia de seguros, e assim por diante. Ao redor de cada uma das grandes empresas, havia uma série de empresas satélites, cem ou mais pequenas empresas que vendiam seus produtos ou serviços a um cliente maior. Essas empresas satélites não eram consideradas membros do grupo e não desfrutavam dos tipos de proteção oferecidos às demais empresas. Embora o Zaibatsu tenha sido legalmente dissolvido depois da guerra, seu espírito sobrevive,

porque as empresas continuam a depender, para seu financiamento, de uma rede de bancos aliados e unidos que cuidam para que nenhuma tire vantagem do parceiro comercial. Esse tipo de agrupamento empresarial tem relação direta com os vínculos contratuais dos trabalhadores, uma vez que, ao se aposentarem, os empregados podem ser transferidos para qualquer das grandes firmas ou suas satélites, em tempo parcial;

- b) agrupamentos verticais**, os *keiretsu*, dominados por uma empresa e suas fornecedoras, como é o caso da Toyota (neste caso, a Toyota detém o controle acionário de toda cadeia de fornecedores, do topo à base da pirâmide);
- c) agrupamentos *ad hoc***, em que empresas participam de uma rede coordenada de atividades, com duração limitada.

Embora tanto a experiência italiana como a japonesa e a dinamarquesa sejam dificilmente exportáveis *in totum*, seu modelo evidenciou a fragilidade das estruturas organizacionais fordistas, indicando a eficácia de modelos alternativos.

Lipnack e Stamps (1994) ressaltam que atuar em rede não significa perder a independência. O conceito implica cooperar para competir. Redes empresariais flexíveis¹² combinam independência com interdependência, somando recursos e competências para obter escala e diversidade. Sua flexibilidade tem implicado alteração na composição da força de trabalho, ampliando a diversificação dos vínculos contratuais, o que permitiria absorção de competências específicas quando e onde necessário. Ao invés de começarem pequenas e crescerem, empresas passam a constituir-se em redes, fazendo negócios em conjunto. Ao mesmo tempo em que permanecem independentes com suas próprias finanças, seus funcionários e suas áreas de especialização, as empresas atuam somando recursos, realizando

¹² Grupo de empresas que cooperam umas com as outras para conseguir juntas o que nenhuma seria capaz de realizar isoladamente (LIPNACK e STAMPS, 1994).

intercâmbios técnicos. Podem satisfazer mais de uma necessidade dos participantes, cujos propósitos mais comuns são: atividades conjuntas de marketing, programas de treinamento específicos do setor, transferência de tecnologia, compartilhamento de equipamentos de alto preço e compras de material. Essa experiência acaba proporcionando maior lucratividade, num ciclo virtuoso que permite acesso a maiores mercados, economias de escala e fortalecimento da capacidade para competir em âmbito mundial.

O elo que mantém a rede unida é o espírito de cooperação. Se essa força, por algum motivo, ceder à competição entre os participantes da rede, pode assistir-se ao desmantelamento dessa arquitetura e até à sua ruptura. Esse delicado equilíbrio certamente é uma construção complexa a ser feita e está longe de ser simples.

Para absorver os benefícios da flexibilidade das redes, Castells (1999) propõe que a empresa dinamize cada elemento de sua estrutura interna, descentralize suas unidades, tornando-as autônomas e permitindo até mesmo que concorram entre si, embora dentro de uma estratégia global comum – a empresa horizontal. Esse modelo, portanto, difere da formação de redes de subcontratação centralizadas em empresas de grande porte e das estruturas, resultantes das alianças estratégicas entre as grandes empresas.

Ampliando e ao mesmo tempo integrando as várias concepções de rede, Lipnack e Stamps (1994) introduzem o conceito das *teamnets*, que reúne duas idéias organizacionais:

- a) **equipes**, grupos pequenos de pessoas que trabalham num mesmo local e que têm como foco o atingimento de metas compartilhadas;
- b) **redes**, diferentes agrupamentos de pessoas, no sentido mais amplo e disperso, que se ligam para atingir um propósito comum.

O conceito de *teamnet* procura reunir o que há de melhor tanto nas equipes, quanto nas redes, fazendo com que as equipes atinjam alta performance, e as redes funcionem como se

fossem equipes altamente motivadas. Considerando que as equipes devem moldar-se para dar resposta às necessidades do momento, os vários tipos de vínculos contratuais e as várias e muitas conexões entre os participantes desses variados vínculos e dos variados níveis dão a essas equipes alto grau de flexibilidade, o que possibilita sua constante reconfiguração. As *teamnets* são encontradas em cinco níveis genéricos:

- a) **megagrupo econômico:** formações de grande escala – semelhantes ao *Keiretsu*, redes regionais e, ainda, redes de empresas de pequeno porte, unidas por uma estratégia nacional integradora, em que se observam os benefícios desse *macronetworking*;
- b) **alianças:** relacionamentos entre grupos de empresas em que se encontram as redes empresariais flexíveis. Podem ser constituídas por empresas multinacionais, equipes de empresas de pequeno porte ou combinações entre empreendimentos de grande e pequeno porte;
- c) **empresas-centrais ou empresas-mãe:** empresas que contratam serviços e produtos de outras empresas que lhe agregam valor. Olhando para dentro, vê-se o empreendimento como várias organizações, divisões e departamentos que, por sua vez, também são subdivididos. Olhando para fora, o empreendimento faz parte de uma teia de empreendimentos com várias interligações com clientes, fornecedores, competidores;
- d) **grande organização:** nela encontram-se as áreas funcionais, departamentos, divisões, que muitas vezes se constituem em muros a serem transpostos. Decompondo, ainda, em grupos menores, encontram-se as organizações de pessoas, com a presença de equipes interfuncionais com múltiplos vínculos de trabalho;
- e) **pequeno grupo:** equipes encontradas em todos os níveis da organização, do topo até a base, de pequenas a grandes organizações.

A partir do estudo e do acompanhamento de experiências de redes por mais de vinte e cinco anos, Lipnack e Stamps (1994) propõem cinco princípios orientadores mediante os quais acreditam ser possível coordenar com maior possibilidade de sucesso a atuação dos diversos componentes da rede. Acreditam que, quando todos os cinco princípios trabalham juntos, adaptados às circunstâncias locais, aumentam as possibilidades de sucesso das empresas. Exemplificam experiências em que esses princípios são encontrados: Asea Brown Broveri – ABB, a Armstrong World Industries e The Philadelphia Fuld (empresas independentes que produzem coordenada linha de mobílias de madeira).

O primeiro princípio apontado por tais autores, o Propósito Unificador – compartilhamento de propósito, valores, metas específicas, objetivos concretos e detalhes de tarefas e trabalhos – possibilita que sejam obtidos resultados satisfatórios, alcançadas e mantidas relações duradouras no âmbito da rede. Cohen (1995:173) reforça esse argumento, ao afirmar que “a finalidade superabrangente da rede deve ser explícita, claramente articulada e atraente, pois, sem uma finalidade claramente definida e articulada, os esforços individuais e do grupo não estarão integrados, resultando numa subotimização”.

Participantes Independentes – pessoas, grupos de pessoas e ou empresas – constituem o segundo princípio orientador de Lipnack e Stamps (1994). O destaque é para a cooperação com competências específicas, para que o propósito compartilhado seja alcançado. Sem essa independência perder-se-á a conotação de rede, retornando à condição de hierarquia e dominação.

Para que haja conexão entre os participantes da rede, torna-se necessário o terceiro princípio: Sistema de Interligação. Pessoas devem conhecer e confiar umas nas outras, além de conseguirem se comunicar de forma fácil e eficaz. Os relacionamentos decisórios tendem a ser voluntários, diferentemente das arquiteturas tradicionais hierarquizadas.

Mais uma vez, encontra-se em Cohen (1995:174) um reforço a esse argumento, quando sugere que:

Os envolvidos tendem a efetuar a coordenação com pessoas que conhecem, respeitam e nas quais confiam. (...) os membros da rede precisam tomar a iniciativa de assumir a responsabilidade pela formação dos relacionamentos necessários, pela partilha de informações, pela solução de conflitos e pela consecução de objetivos interdependentes.

O quarto princípio orientador proposto por Lipnack e Stamps (1994) – Múltiplos Líderes – é reforçado em vários estudos sobre liderança, que apontam para a necessidade de líderes distribuídos por toda a organização. Líderes assumem responsabilidades e mantêm compromissos, precisam delegar decisões e serem, ao mesmo tempo, bons seguidores, evitando a armadilha da hierarquia. Assumem responsabilidades específicas e situacionais, interagem e asseguram a articulação com os líderes formais, que desempenham funções tradicionais de poder. São responsáveis pelo sucesso do projeto sem que tenham, muitas vezes, poder para demitir e promover. Segundo Cohen (1995), líderes poderão mudar de acordo com a fase do projeto, requisitos técnicos e necessidades dos clientes.

A Interligação entre Diferentes Níveis, o quinto e último princípio, ocorre no âmbito da rede, em que grupos de empregados da própria empresa e participantes externos se constituem num *core group*, que se reporta a gerentes em níveis acima na hierarquia e, ao mesmo tempo, reporta-se a pessoas situadas em níveis semelhantes. Drucker (2002) salienta que a maioria das pessoas que trabalham para uma empresa não são empregadas. Algumas são temporárias, outras terceirizadas, umas trabalham em tempo parcial e outras em tempo integral. Assim, essa característica de multiplicidade – diferentes vínculos contratuais, várias funções e muitos níveis de organização – proporcionará maior flexibilidade e rapidez de resposta às necessidades do mercado, somente se a interligação entre seus vários componentes for assegurada.

Reforçando o que salienta Silva (2002), se, por um lado, tais princípios revelam os benefícios potenciais dessa arquitetura organizacional mais flexível, por outro deixam intocados problemas relacionados ao sistema social: o indivíduo despreparado para assumir situações antes sob controle do gestor e este, por sua vez, precisando recorrer a novas habilidades e conceitos para lidar com situações cada vez mais complexas.

Esse tema, que será discutido mais detalhadamente no próximo tópico é evidenciado pela autora desta dissertação (FERNANDES *et al.*, 2001), em pesquisa realizada junto a 598 gestores de 349 empresas de grande porte, situadas no Brasil. Dentre os vários desafios apontados pelos gestores ao liderarem equipes envolvendo múltiplos vínculos contratuais, destaca-se a dificuldade em contar com uma equipe qualificada, comprometida, que permita utilizar a terceirização como estratégia para a melhoria da qualidade de serviços e, ao mesmo tempo, obter a padronização dos serviços prestados pelos diferentes atores do processo de trabalho.

Uma análise sobre a adoção dos princípios propostos por Lipnack e Stamps (1994) denota dificuldades, cuja superação depende das estratégias, das estruturas, dos processos e dos modelos de gestão adotados. O propósito unificador pressupõe clareza e compartilhamento de propósitos, valores, objetivos e metas por toda a organização e para além das fronteiras empresariais. Para que alcance a dimensão da rede, precisam ser quebradas as barreiras organizacionais internas, que, visíveis ou não, dificultam o processo de interação e comunicação. Num movimento evolutivo, torna-se possível envolver os participantes nos diferentes níveis da rede, na negociação de princípios empresariais, objetivos e metas.

A independência dos participantes esbarra por vezes no natural processo de hierarquização e subordinação proposto por Hakansson (1987). Empresas em melhores condições de recursos acabam gerando dependência unilateral das demais. O sistema

voluntário de interligação somente é possível a partir da presença de uma multiplicidade de líderes e de sistemas empresariais que facilitem novos arranjos de convivência entre profissionais nos diferentes vínculos contratuais, nos diferentes níveis e funções, sem ferir a hierarquia formal. Por fim, a interligação entre os diferentes níveis obtida mediante a diminuição das fronteiras hierárquicas esbarra na necessidade natural de defesa e demarcação de território, elemento simbólico de poder. Diferenças culturais, jogos de poder explícitos e principalmente implícitos podem erigir fronteiras. Nesse sentido, competir e cooperar tornam-se mais que um exercício, um desafio permanente que precisa estar claramente representado e legitimado na estratégia, na estrutura e nos processos organizacionais. Caso contrário, a competição facilmente obscurecerá qualquer esforço de cooperação, acirrando novamente as fronteiras empresariais entre as *teammets*.

Seja qual for a classificação das empresas-rede, observa-se uma intensificação da transposição das fronteiras convencionais fordistas, marcada pela externalização dos bens e serviços necessários ao processo produtivo empresarial (NADLER, GERSTEIN e SHAW, 1993). Essa externalização, também entendida como terceirização, é caracterizada por Salerno (1995) como:

- a) externalização da atividade produtiva propriamente dita;**
- b) externalização das atividades e serviços de apoio à produção;**
- c) contratação de serviços especializados, ligados às atividades essenciais.**

Quanto mais as atividades terceirizadas estiverem ligadas ao *core business* da empresa, mais essas devem estabelecer relações de parceria de modo a garantir a qualidade dos resultados. Dentre os objetivos da terceirização, encontram-se: maior flexibilidade administrativa, incluindo a flexibilização do contrato de trabalho, redução dos custos, maior

possibilidade de controle de gestão da atividade-fim e transferência da gestão de parte da força de trabalho a terceiros (CARVALHO NETO, 2001).

As implicações desse quadro de transformações têm sido objeto de reflexão, exigindo uma investigação que vai muito além da arquitetura de novas formas empresariais. Noções de fluidez, complementaridade e interdependência são encontradas em todos os tipos de redes, a partir da perspectiva dos diversos autores que se têm dedicado a esse estudo. De forma a sintetizar as diferenças entre a configuração em rede e as demais arquiteturas organizacionais, vale destacar:

- a) **independência e interdependência entre os membros da rede**, congregando simultaneamente desejos de autonomia e interdependência entre os participantes;
- b) **ausência de fronteiras internas e externas à organização**, em que participantes de dentro ou de fora da empresa misturam-se nos trabalhos em equipe, seja para transpor barreiras existentes no âmbito da organização, seja para transpor fronteiras com fornecedores, clientes e concorrentes;
- c) **presença simultânea de cooperação e competição em quaisquer níveis**, o que não exclui uma tensão salutar entre os participantes, ao mesmo tempo em que permite uma melhor adequação e utilização dos recursos de cada membro da rede;
- d) **flexibilidade para responder às oportunidades**, entrar em novos mercados, expandir a base de produtos e serviços e investir no futuro.

A atuação em rede desafia, portanto, empresas a superarem a dicotomia entre ambiente interno e externo, cooperação e competição, independência e interdependência, num cenário em que a flexibilidade se torna vital. Todo esse contexto sugere que, para inovar e aprender continuamente novos parâmetros, metodologias e práticas de gestão precisam ser adotadas, o que requer maior preparação das empresas. O conceito de interdependência sugere a

necessidade de repensar as políticas, os sistemas e os processos administrativos e operacionais, antes circunscritos no âmbito da empresa, agora repercutindo entre os diversos elos da rede. Entretanto coloca-se em dúvida o quanto as empresas estão preparadas para tal, tornando-se necessário aprofundar o conhecimento e compreensão sobre a realidade da gestão desses novos arranjos organizacionais em empresas de grande porte.

Para Nadler e Tushman (2000), a maneira como a empresa se organiza influencia a capacidade das pessoas em desenvolverem estratégias criativas. Grandori (1993)¹³ *apud* Baldi (2002), considera que, embora os formatos organizacionais sejam tradicionalmente concebidos como um arranjo interno da organização, atualmente devem também contemplar as exigências externas.

Essas novas exigências imprimem maior velocidade à inovação, na medida em que tentam combinar interesses potencialmente conflitantes, seja dos trabalhadores em diferentes empresas que compõem a rede, seja dos diferentes tipos de vínculos de trabalho encontrados no âmbito da(s) empresa(s). As empresas terão, portanto, que desenvolver formas criativas de organização, integrar seus diversos componentes e gerenciar os conflitos tanto no âmbito dos negócios, das estratégias, de parceiros, quanto no que tange às relações e à gestão dos múltiplos vínculos contratuais, objeto desta dissertação.

¹³ GRANDORI, Anna. *Inventing effective organization forms*. Trabalho apresentado no 11th EGOS Colloquim (European Group for Organization Studies) “The production and diffusion of managerial and organizational knowledge”. Paris, 6-8 de julho, 1993.

2.2 Gestão dos múltiplos vínculos contratuais: desafios, riscos e oportunidades

Nas últimas décadas, assiste-se a fortes questionamentos acerca da gestão dos arranjos organizacionais mais flexíveis diante das dificuldades de manter os parâmetros tradicionais rígidos e hierarquizados, que tanto serviram a um contexto estável e menos competitivo. As organizações são agora compelidas a atender demandas diversificadas do mercado local e global, em que o desafio é criar valor e manter o diferencial competitivo frente a um ambiente de muitas turbulências.

A empresa deixa de relacionar-se somente com o universo que vê e controla, é impulsionada a ir além de suas fronteiras, passando a se relacionar com o que nem sempre é claramente percebido e diretamente controlável. As ambigüidades e as contradições inerentes ao novo modelo de organização flexível implicam a desvalorização de tudo que possa ser tido como rígido, previsível, valorizando a capacidade de adaptação rápida às novas situações. As respostas apontam para o aumento da capacidade de inovação e para a adoção de formas mais flexíveis de gestão. Empresas agilizam o processo de tomada de decisões para obter respostas e soluções mais rápidas e efetivas; estabelecem atividades coordenadas mediante utilização mais criativa dos recursos de vários profissionais; ampliam a aquisição contínua de informação dentro e fora do ambiente organizacional, bem como melhor direcionam as informações e o processo de aprendizagem organizacional. Passam a investir em qualidade, num aprendizado dinâmico voltado inicialmente para os produtos, evoluindo para uma abordagem dos processos, até chegar ao tratamento abrangente das relações compreendidas na atividade empresarial com os empregados, os fornecedores, os consumidores e os clientes, a comunidade, a sociedade e o meio ambiente. A gestão empresarial passa a ter como referência os interesses não somente dos acionistas – *shareholders* – abrangendo os interesses e as contribuições de um conjunto maior de partes interessadas, os *stakeholders* (GALBRAITH,

1995b; GONÇALVES, 1998; NADLER e TUSHMAN, 2000; DELLAGNELO e SILVA, 2000; BALDI, 2002).

O impacto das inovações tecnológicas nos processos de trabalho, com ênfase nos processos integrados de produção, desafia a gestão a reorganizar sua força de trabalho, considerando as seguintes tendências:

- a) diminuição das diferenças hierárquicas, redução dos níveis intermediários de supervisão e presença de grupos semi-autônomos;
- b) autonomia crescente dos trabalhadores quanto ao sistema formal – regras escritas e normas. Os grupos dos programas de qualidade total são claros exemplos disso;
- c) envolvimento crescente dos trabalhadores nos grupos, com os variados conteúdos que lhes são designados para o desempenho das tarefas globalmente definidas;
- d) questionamento das divisões funcionais tradicionais frente ao novo tipo de competência baseada na participação ativa, no trabalho em grupos e equipes, na rápida circulação de informação, diretamente conectada com as exigências de mercado (TENÓRIO, 2000).

O QUADRO 1, a seguir, sintetiza os aspectos da gestão considerados relevantes na comparação entre arquiteturas organizacionais hierarquizadas e modelos mais flexíveis.

QUADRO 1
ARQUITETURAS ORGANIZACIONAIS HIERARQUIZADAS E FLEXÍVEIS

Mudança Lenta	Mudança Rápida
Empresas Hierarquizadas	Empresas Flexíveis
Controle imposto	Autocontrolada
Especializada	Generalista
Dependência	Independência
Canais formais	Relacionamentos Voluntários
Comandos	Consultas
Líderes Nomeados	Líderes Naturais
Descrições formais de cargo	Cargos pouco definidos
Integração Vertical	Interação Lateral
Níveis Rígidos	Níveis flexíveis

Fonte: LIPNACK e STAMPS, 1994, p. 8

Para Tenório (2000), novos aspectos da gestão enfatizam maior participação dos trabalhadores na tomada de decisões e no controle da qualidade, com encorajamento da responsabilidade e de formas mais cooperativas, flexíveis e participativas de produção. Presencia-se uma maior circulação das informações, fruto do avanço tecnológico, facilitando o compartilhamento de problemas e soluções.

Diante de tantas inovações e novos parâmetros organizacionais que vêm sendo propostos, ainda é difícil avaliar o grau de adequação das empresas. Nadler, Gerstein e Shaw (1993) consideram que essa adequação esteja apenas começando, colocando em posição de vantagem empresas com maior capacidade de mudança. Para os autores, alguns componentes organizacionais serão necessários aos novos parâmetros da gestão, a saber:

- a) as organizações existirão em redes de fornecedores, concorrentes e clientes, que cooperarão mutuamente ligados a redes organizacionais;
- b) profissionais com diferentes tipos de vínculos de trabalho estarão presentes por toda a rede;
- c) os limites organizacionais se tornarão imprecisos, e a alta gerência terá papel fundamental na orientação de ações consistentes com a estratégia, surgindo novas formas de colaboração interorganizacional;
- d) os sistemas de trabalho serão orientados para os processos, caracterizando-se por processos comerciais e fluxos de trabalho simplificados, ferramentas tecnológicas avançadas e sistemas de gestão de pessoas inovativos (equipes de trabalho autônomas, atribuições enriquecidas, hierarquias horizontais);
- e) equipes serão a norma em todos os níveis das organizações. Subunidades e equipes serão relativamente autônomas, sendo apoiadas pela alta gerência, quando necessário;

- f) normas e valores proporcionarão a coesão necessária ao estabelecimento de uma direção e coordenação ativas;
- g) líderes concentrar-se-ão no desenvolvimento do pessoal, na seleção de outros líderes responsáveis por equipes. O principal meio de controle será uma cultura forte e uma rede de líderes alinhada e coerente com a visão geral;
- h) as equipes serão organizadas de forma fluida e transitória, formadas por empregados e profissionais terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, contratados por tempo integral ou parcial;
- i) o processo de aprendizagem organizacional será sistêmico, envolvendo todos participantes internos e externos, utilizando, para tal, as estruturas formais e informais;
- j) serão criados sistemas fixadores de metas e índices de desempenho de equipes.

Certamente, essas características apontadas por Nadler, Gerstein e Shaw (1993) revelam-se ainda incipientes no ambiente organizacional, devendo ser tratadas como tendências a serem observadas e acompanhadas, e não como generalizações a partir de fatos comprovados. Apesar de boa parte da literatura destacar a importância de desenvolver organizações mais flexíveis, suscetíveis de adaptação rápida às variações do mercado, é ainda prematuro indicar com segurança a forma como se dará a prática da gestão dos novos arranjos organizacionais. Somente a partir da adoção, da compreensão, do acompanhamento e da análise dos novos parâmetros de gestão, será possível transformar tendências em características, indicando o grau de sua aplicabilidade e adequação. Dentro dessas preocupações, insere-se a contribuição que esta dissertação pretende dar.

Tenório (2000) revela a tendência das empresas em adotarem o movimento de flexibilização organizacional mediante a adoção de tecnologias e técnicas gerenciais que

tornam mais factível uma gestão mais flexível, tais como TQM¹⁴ ou TQC e JIT¹⁵. Essas tecnologias gerenciais, apoiadas por instrumentos de certificação como ISO¹⁶, interagindo com outras técnicas relacionadas à tecnologia da informação, proporcionam maior flexibilidade na utilização de máquinas e equipamentos, cujos principais estímulos são: custos baixos, preços declinantes dos insumos, oferta de produtos aparentemente ilimitada.

Esse quadro incentiva a adoção de contratos de trabalho flexíveis, alterando as relações estabelecidas entre empregados e empregadores, ampliando a presença de subcontratados e terceirizados. Carvalho Neto (2001) refere-se à tendência das grandes empresas em diminuir o trabalho em regime integral, por tempo indeterminado, substituindo-o por trabalhadores sem ou com encargos sociais reduzidos, dentro do chamado *cost-free labor*¹⁷ (trabalhadores temporários, com jornadas em tempo parcial, teletrabalhadores, aprendizes e estagiários). No plano internacional, o número de *cost-free labor* cresce mais que o trabalho em tempo integral, assim como o emprego *part-time*. Ou seja, os *core workers*, trabalhadores em tempo integral, com melhores salários, condições de trabalho e maior estabilidade no emprego, considerados fundamentais pelas empresas, são em número cada vez mais reduzido. Autores como Pastore (1994) apontam a flexibilização como tendência normal e esperada.

A flexibilização do contrato de trabalho é, portanto, uma resposta empresarial à necessidade de diminuir os custos do trabalho, otimizar o uso das inovações tecnológicas e dos equipamentos para produção de produtos e serviços de qualidade superior, onde e quando requeridos pelo cliente. Se sua adoção torna possível o desenvolvimento de uma reserva de

¹⁴ *Total Quality Management* – TQM ou *Total Quality Control* – TQC: técnicas gerenciais pautadas no modelo gerencial japonês que propõem o envolvimento de todos os empregados através do processo de melhoria contínua de todo o sistema de gestão da produção (TENÓRIO, 2000).

¹⁵ *Just-in-time* – JIT – abordagem para minimizar desperdícios na produção: consiste no objetivo de perseguir estoque zero, eliminando distúrbios do processo mediante execução de rotinas programadas no dia-a-dia (TENÓRIO 2000).

¹⁶ *International Standardization Organization* – ISO: sistema de normas internacionais lideradas pelos países da Europa ocidental que certifica empresas que implementem sistemas de qualidade (TENORIO, 2000).

talento e potencial, considerando os interesses particulares das empresas e a necessidade de harmonizar suas capacidades com as demandas de mercado, por outro lado a flexibilização traz desafios à gestão de pessoas, tema central desta dissertação.

No atual modelo empresarial brasileiro, os parâmetros tradicionais de gestão, as práticas operacionais, projetadas para empregados com dedicação *full time* e exclusiva começam a ser questionadas sem que existam respostas maduras. Para Gonçalves (1998), com todas essas transformações ocorrendo, existe uma “desorientação generalizada,” que vai desde o principal executivo até o operador dos equipamentos industriais. O desafio de preparar organizações e líderes para uma melhor gestão dos múltiplos vínculos de trabalho, minimizando ao mesmo tempo os efeitos negativos de tal flexibilização, passa a ser um dos grandes desafios da gestão.

Para Pettinger (1998), a flexibilização dos vínculos de trabalho é fruto de uma combinação de diferentes contratos baseados na jornada de trabalho, na *expertise* do contratado, na capacidade tecnológica da empresa e em aspectos específicos de determinadas atividades empresariais, tornando possível obter melhor aproveitamento da força de trabalho. Essa flexibilização se dá num amplo contexto, caracterizado por:

- a) **questionamento das carreiras tradicionais** – a partir das demandas de um mercado mais competitivo e exigente, tornando necessárias profundas alterações na produção de bens e serviços, requerendo adequação nas formas tradicionais de ocupação do trabalhador – jornadas de 40 horas de trabalho semanais e 48 semanas por ano passam a não ser necessariamente as mais indicadas para diversos tipos de atividades;
- b) **ampliação da expectativa dos trabalhadores por recompensas imediatas**, no lugar de perspectivas futuras de reconhecimento;

¹⁷ “Trabalho sem encargos sociais ou com encargos bastante reduzidos, isento do pagamento de benefícios aos trabalhadores” (CARVALHO NETO, 2001:55).

- c) **forte presença de profissionais e especialistas contratados para atividades ocasionalmente requeridas**, no lugar de uma força de trabalho permanente;
- d) **aumento da necessidade de trabalho *part-time***;
- e) **aumento de novos padrões de emprego**, especialmente trabalho no domicílio e subcontratação;
- f) **falta de clareza quanto à distinção entre os padrões *full-time* e *part-time***.

Atualmente, nos Estados Unidos, a diferença entre os direitos dos trabalhadores nos dois padrões é mínima, sendo mais recomendável tratá-los exatamente da mesma forma (PETTINGER, 1998).

A partir da adoção de diferentes tipos de vínculos de trabalho, amplia-se o desafio do gestor, que passa a ter sob sua supervisão, no âmbito da empresa, trabalhadores com contratos específicos, por períodos distintos, segundo características do serviço prestado. Para maior compreensão da complexidade desse contexto, a partir dos trabalhos de Handy (1992), Salerno (1995), Murphi (1996), Silva e Almeida (1997), Pettinger (1998), Mello (1999), Milkovich e Boudreau (2000), Carvalho Neto (2001), Silva e Antunes (2002), Hanashiro e Dias (2002), Robbins (2002), variados tipos de vínculos contratuais encontrados foram aqui reunidos em dois quadros de referência. No QUADRO 2, tomam-se como ênfase os fatores jornada e tempo de trabalho, seja por contrato direto (contrato pela própria empresa) ou indireto (contratado por terceiros). No QUADRO 3, toma-se como ênfase o tipo de vínculo formal do contrato: direto ou indireto. Os diversos tipos de vínculos contratuais são encontrados no quadro de trabalhadores da própria empresa ou entre prestadores de serviços, autônomos ou pessoas jurídicas, dentre outros.

QUADRO 2
TIPOS DE VÍNCULOS SEGUNDO A JORNADA E TEMPO DE TRABALHO

Tipos de vínculos	Conceituação
Trabalho por tempo indeterminado	Trabalho contratado sem tempo determinado para encerrar, mais comum em trabalhadores <i>full-time</i> , podendo abranger profissionais contratados direta ou indiretamente pela empresa (CARVALHO NETO, 2001).
Trabalho por tempo determinado	Trabalho contratado com período determinado para encerrar, com prazo de início e fim das atividades, podendo abranger profissionais contratados direta ou indiretamente pela empresa (SILVA e ANTUNES, 2002).
Contrato por Horas Anuais	Contrato que estabelece entre o indivíduo e a organização o número de horas trabalhadas (MURPHI, 1996).
Trabalho <i>full-time</i>	Contratado por tempo em geral indeterminado, na maioria das vezes com todas as garantias legais, melhores benefícios e condições de trabalho, incluindo salários superiores. Há casos de contrato por tempo determinado (CARVALHO NETO, 2001).
Trabalho <i>part-time</i>	Contratado por tempo determinado ou indeterminado, trabalhando menos tempo do que o exigido em turno integral, geralmente com condições piores condições de salário e trabalho que os <i>full-time</i> (MURPHI, 1996).
Horário <i>flexível</i>	Períodos compulsórios por dia, por determinados períodos ou ainda, por determinados dias, permitindo que os empregados escolham o horário mais adequado, em que são mais produtivos (MILKOVICH e BOUDREAU (2000); ROBBINS, 2002).
Trabalho por turno (<i>Shiftworking</i>)	Situação em que o trabalhador ou grupo de trabalhadores, tendo completado uma jornada normal de trabalho, é substituído por outro(s) trabalhador(es) cobrindo todo o período de 24 horas (PETTINGER, 1998).
<i>Continental shifts</i>	Quando o trabalho é realizado em determinados padrões de dias pré-estabelecidos, como quatro dias de trabalho e 1 de folga, ou três dias e 2 de folga (PETTINGER, 1998; MILKOVICH e BOUDREAU 2000, ROBBINS, 2002).
<i>Twilight shifts</i>	Trabalho realizado entre 17:30 e 22:30, propiciando conciliar interesses pessoais (PETTINGER, 1998).
Trabalho Condensado	Quando o trabalho é mais comprimido, em número menor de dias por semana – exemplo: 10 horas/dia por quatro dias, no lugar de 8 horas/dia por cinco dias (ROBBINS, 2002).
<i>Hours to suit</i>	Quando as demandas do trabalho são conciliadas com a preferência de tempo dos empregados, mais livremente (PETTINGER, 1998).

FONTE: elaborado pela autora

QUADRO 3
TIPOS DE VÍNCULOS SEGUNDO O CONTRATO

Tipos de vínculos	Conceituação
Terceirizados e Quarteirizados¹⁸	Empregados de outras empresas que trabalham para a empresa-central, sob sua supervisão indireta, sejam portadores de contratos mais ou menos formalizados – <i>full time, part time ou flexitime</i> – por tempo indeterminado ou determinado. Muitas vezes, tais trabalhadores não possuem contratos formais de trabalho, trabalhando em situações precárias quanto às condições de trabalho, salários e benefícios (SALERNO, 1995; SILVA e ALMEIDA, 1997).
Subcontratados	Terceirizados que atuam na empresa-central em regime <i>full-time, part time ou flexitime</i> , sob a supervisão direta do gestor desta empresa-central, que define todos os termos do contrato individual (CARVALHO NETO, 2001).
Contratados autônomos	Prestadores de serviços contratados como autônomos, <i>free-lancers</i> , consultores, mantendo uma relação individualizada com a empresa. Podem variar desde apoio administrativo até especialistas utilizados para aumentar a performance organizacional, não sendo substitutos para <i>expertises</i> regulares, pois atuam mais pontualmente (HANDY, 1992).
Compartilhamento de Tarefas	Quando um determinado posto de trabalho é dividido entre duas ou mais pessoas (PETTINGER, 1998; Robbins, 2002).
Teletrabalhador	Segundo Mello (1999); Hanashiro e Dias (2002) e Robbins (2002), existem diversas formas de teletrabalho, seja o empregado da própria empresa, autônomo ou dono de uma micro-empresa, cujo trabalho pode ser <i>full time, part time ou flexitime</i> , nas seguintes condições: <ul style="list-style-type: none"> ▪ home-office – em tempo parcial, ou integral, como empregado, autônomo, <i>free-lancer</i>, seja trabalhando distante do local de trabalho ou em casa, em tempo integral, para a empresa ou para vários clientes ou empregadores; ▪ pendular – alguns dias na residência e outros na sede da empresa; ▪ no escritório (de várias empresas ou da própria empresa) – que atendem empregados que moram nas proximidades; ▪ em sistema de hospedagem – trabalhando em local a ser utilizado esporadicamente.

FONTE: elaborado pela autora

¹⁸ Empregados de empresas subcontratadas por empresa terceirizada responsável pelos resultados, administração e gerenciamento dos serviços contratados pela empresa-central.

Analisando as conseqüências para a gestão, advindas dos diferentes tipos de vínculos contratuais, algumas considerações merecem ser destacadas seja segundo o tipo de jornada de trabalho, seja conforme o tipo de vínculo formal, o que se faz em seguida.

a) Trabalho por tempo determinado

As organizações, ao enfrentarem crescentes desafios para administrar ondas de escassez e excesso de recursos humanos, vêm utilizando-se do trabalho temporário como uma alternativa de flexibilização aos empregadores. Milkovich e Boudreau (2000) e Drucker (2002) consideram que a adoção de trabalhadores temporários vem sendo crescente, possibilitando ajustar o número de empregados às reais necessidades da empresa, como forma de diminuição de custos. Os temporários podem ser contratados diretamente pelas empresas ou através de agências, organizações de profissionais, trabalhando em jornadas *part time*, *full-time* ou *flexitime*. Os problemas advindos dos contratos temporários confundem-se com os problemas encontrados na contratação de terceirizados e subcontratados.

b) Terceirizados, Quarteirizados e Subcontratados

A terceirização, uma das mais importantes formas de flexibilização organizacional, engloba grande parte dos diversos tipos de vínculos de trabalho e muitas vezes se confunde com os princípios da subcontratação. Salerno (1995) considera que a empresa tende a utilizar terceirizados a partir de três processos não excludentes:

- **terceirização da atividade produtiva** – a empresa, ao comprar determinados produtos e serviços de fornecedores, deixa de produzi-los;
- **terceirização de atividades de apoio** – contratam-se empresas para fornecimento de serviços como limpeza, manutenção, restaurante, dentre outros;

- **subcontratação** – sublocam-se pessoas, via agências, para atuarem em atividades diretas da contratante, mas com vínculo junto à contratada.

A terceirização vem sendo ampla e crescentemente adotada, absorvendo desde trabalhadores não qualificados até trabalhadores do conhecimento e executivos. A última década assistiu ao surgimento das “organizações de empregadores profissionais” que ganham cada vez mais expressão no cenário empresarial. Essas organizações oferecem o serviço de trabalhadores especializados, muitas vezes impossíveis de serem mantidos no quadro fixo das empresas, dado o custo. Cada categoria de trabalhadores costuma ter regras e regulamentos próprios de sua formação. Cabe às organizações de empregadores profissionais responderem pela gestão, absorvendo tarefas ligadas a registros e obrigações legais, contratação, treinamento, promoção, demissão, planos de aposentadoria e pagamentos de pensões, tornando-se co-empregadoras. Esses profissionais acabam encontrando melhores condições de trabalho e remuneração, tendo em vista a mobilidade para migrarem entre empresas onde mais se encaixam, dando o máximo de sua contribuição (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999; DRUCKER, 2002).

Rezende (1997) acredita que a contratação de terceiros melhora a competitividade da organização, amplia significativamente a flexibilidade técnica e econômica, possibilita o estabelecimento concreto de parcerias. Contudo é preciso lembrar que esse mesmo processo acaba sendo deflagrador de uma extensa gama de riscos e conflitos relativos a: dependência dos fornecedores, eventuais perdas estratégicas, perda da qualidade dos produtos e serviços, perda de comprometimento, problemas de padronização, controle e gestão, bem como o risco de substituir a relação de reciprocidade afetiva entre empregado e empregador por uma relação exclusivamente contratual, afetando

questões relacionadas à fidelidade, confiança e produtividade (OLIVEIRA, 1994; MILKOVICH e BOUDREAU, 2000; FERNANDES *et al.*, 2001).

Os riscos e as oportunidades advindos da contratação de terceirizados, quarterizados e subcontratados serão mais explorados no decorrer desta dissertação, ao tratar-se da gestão dos múltiplos vínculos contratuais, de forma geral. Entretanto vale lembrar que quaisquer que sejam as modalidades de contratação adotadas, é necessário ter atenção à conformidade com as normas e os padrões de comportamento e conduta requeridas pela empresa, como lembra Pettinger (1998).

c) Teletrabalho

Sua adoção pode acarretar em vantagens para a empresa tais como: redução de custos (imobiliários, de transportes, de pessoas, etc.); aumento de produtividade; maior facilidade de recrutamento; redução da rotatividade. Todavia desvantagens também precisam ser consideradas: impossibilidade da empresa de controlar o tempo do teletrabalhador, impossibilidade de ter a disponibilidade imediata do trabalhador no local de trabalho, desmantelamento do espírito coletivo de trabalho (FERREIRA JÚNIOR, 2000; HANASHIRO e DIAS, 2002).

Na perspectiva do teletrabalhador, observam-se, também, aspectos favoráveis e desfavoráveis a esse tipo de contrato. Se, por um lado, o teletrabalho torna possível a melhoria na qualidade de vida propiciada pela conciliação dos interesses pessoais com os da empresa, além de uma melhor compatibilização da vida profissional e pessoal, reduzindo ou eliminando tempo de deslocamento, por outro lado, as conseqüências negativas advindas requerem dos gestores uma apreciação cuidadosa.

Dentre essas conseqüências negativas vale destacar: sentimento de isolamento social ou tédio em função da distância dos colegas e dos gestores; qualidade de vida prejudicada mediante a confusão entre o espaço privado e o espaço profissional; maior

dificuldade na defesa dos seus interesses laborais e profissionais, uma vez que o contrato de trabalho tende a ser individual, dificultando as reivindicações coletivas (FERREIRA JÚNIOR, 2000; HANASHIRO e DIAS, 2002; TREMBLAY, 2002).

d) Trabalho *part-time*

Pettinger (1998), ao analisar os impactos do trabalho *part time*, ressalta que situações de frustração, angústia e ansiedade podem ocorrer quando se trabalha por longos períodos, acima do tempo normal de trabalho e quando se trabalha por curtos períodos de tempo, de forma intermitente, em que o profissional não tem oportunidade de desenvolver relação de credibilidade com colegas e gestores. Dessa forma, quando o trabalho é realizado *part-time*, recomenda-se que o período trabalhado seja suficientemente longo e regular, no sentido de propiciar mútua identidade e possibilidade de construir relacionamentos. Um dos cuidados que se fazem necessários à gestão dos trabalhadores *part time* é a equanimização das suas condições de trabalho e de salário com os trabalhadores *full-time*.

e) Horário flexível

O horário flexível tornou-se opção popular em países como os EUA, onde cerca de 28% da força de trabalho goza de horário flexível. Nessa modalidade, cada dia consiste em um núcleo comum de horário, geralmente de seis horas, com duas faixas flexíveis nas extremidades. Entre os benefícios atribuídos ao horário flexível, encontra-se a redução do absenteísmo, maior pontualidade, aumento de autonomia e responsabilidade do trabalhador, aumento da produtividade. Isso pode ser explicado tanto pela maior facilidade que encontra o trabalhador em conciliar interesses pessoais com os profissionais, quanto pela possibilidade de ajustar o horário de trabalho ao período em que se considera mais produtivo. O horário flexível, entretanto, não pode ser adotado em qualquer tipo de trabalho, sendo mais adequado para tarefas que não

demandem a presença do profissional durante a jornada regular de trabalho, como é o caso de grande parte dos operários (ROBBINS, 2002).

f) *Hours to suit*

Para Pettinger (1998), a compatibilização das demandas da empresa com períodos de trabalho de interesse do trabalhador deve ocorrer somente quando o trabalho o permitir e quando não se encontrar outra forma de preencher a vaga. Problemas podem ocorrer quando a situação atual demandar por alterações nos dias e períodos de trabalho escolhidos. Problemas também podem ocorrer quando os períodos escolhidos de trabalho não propiciarem o senso de identidade ou propósito com a organização. Tais problemas, por sua vez, acabam sendo percebidos somente após o contrato iniciar.

Enfim, a adoção de uma força de trabalho flexível precisa estar inserida no contexto estratégico da organização, apoiada e acompanhada pela alta administração, disseminada por todas as áreas, procedimentos e métodos de gestão. Pettinger (1998) enfatiza a necessidade da atenção a alguns fatores considerados primordiais:

- a) **comprometimento de longo prazo** da alta administração em propiciar o ambiente e as condições necessárias à atuação dos profissionais nos diversos tipos de vínculos contratuais;
- b) **visão de longo prazo** dos resultados desejados a partir da contratação de profissionais com diferentes tipos de vínculos contratuais;
- c) **investimento em tecnologia, treinamento e desenvolvimento da força de trabalho flexível**, bem como investimento em métodos, procedimentos e práticas adequadas ao trabalho desses profissionais.

Independentemente da natureza, do vínculo empregatício, Pettinger (1998) recomenda que a empresa se comprometa em firmar e praticar contratos de trabalhos claros, conceder às pessoas autonomia e responsabilidade pelos recursos utilizados e pela forma como estruturam e organizam o trabalho, além de fornecer *feedback* regular sobre sua performance. Segundo Sink e Tuttle (1993), em seu trabalho com organizações consideradas excelentes, a gestão da performance vem merecendo destaque como um dos projetos chave. Esse projeto implica acompanhar fundamentalmente o processo pelo qual os indivíduos e a equipe conseguem desenvolver seu trabalho, o que vai além do *feedback* regular e do acompanhamento dos resultados. O objetivo é atender os padrões de qualidade, com a quantidade correta de recursos, e melhorar continuamente a performance.

Pettinger (1998) recomenda, ainda, o enriquecimento do trabalho, tornando-o mais atrativo, reforçando, assim, atitudes positivas e o comprometimento. Robbins (2002) reforça que esse enriquecimento do trabalho confere ao profissional maior responsabilidade sobre a administração e a satisfação do cliente, maiores obrigações, maior iniciativa e maior possibilidade de colocar suas propostas em prática, mediante:

- a) **combinação de tarefas**, oferecendo ao empregado tarefas e responsabilidades adicionais;
- b) **criação de unidades de trabalho**, em que as tarefas devem ser agrupadas para compor um todo identificável e com sentido para o empregado, no lugar de tarefas fracionadas;
- c) **relações de clientela**, em que, sempre que possível, o administrador deverá estabelecer relações diretas entre os trabalhadores e seus clientes internos e externos;
- d) **projeto de trabalho**, baseado na combinação dos requerimentos organizacionais e aspirações individuais, obtido via sugestões e círculos de qualidade.

Estruturar e manter efetiva a força de trabalho flexível requer, portanto, um planejamento criterioso da empresa, de forma a estabelecer as bases que sustentarão a gestão dos diferentes tipos de vínculos contratuais. É importante ressaltar que aspectos como identidade e comprometimento com a empresa e com o trabalho, integração e cooperação com os colegas, sentimento de pertencer à equipe e participação no processo de aprendizagem organizacional só serão possíveis se houver uma adequada preparação da empresa, gestores e trabalhadores para a integração dos diferentes tipos de vínculos contratuais. A principal lição apresentada por Pettinger (1998) é a necessidade da empresa entender as oportunidades e as restrições dos diferentes tipos de vínculos contratuais, adequando organização, pessoas e processos.

Parece, entretanto, que empresas e empresários ainda estão longe de tal realidade. Na análise de Novelli (2002), além da maior vulnerabilidade do emprego, tem-se a impressão de que a empresa exige adesão dos empregados sem cumprir integralmente a parte que lhe cabe nesse pacto, sem propiciar o ambiente organizacional e recursos favoráveis e adequados ao trabalho dos profissionais nos diferentes tipos de vínculos contratuais. A falta de investimento em capacitação e desenvolvimento; a ausência de transparência e clareza nas expectativas de desempenho e a falta de acompanhamento e orientação ao trabalhador reforçam essa observação.

Ao concordar com Novelli (2002), Gonçalves (1998) acredita que a maioria dos administradores ainda repete o mesmo padrão de gestão em vigor nas décadas passadas, para uma economia estável e uma força de trabalho tradicional, em tempo integral de dedicação. Considera que nem sempre os gerentes entendem que os mecanismos que utilizam não promovem a mudança necessária. Para este autor, os executivos principais das empresas começam a duvidar de sua competência para lidar com os novos desafios. Para tal, precisarão

recorrer a três atividades sistemáticas: o aperfeiçoamento contínuo do que fazem, a exploração do seu conhecimento e o aprendizado de como inovar.

E é na inovação que está um dos motores dessa mudança. Galbraith (1995b) afirma que as mudanças significativas no âmbito das organizações já provocaram alterações nos hábitos das pessoas, no perfil da força de trabalho, gerando a necessidade de adequação das estruturas organizacionais e dos modelos de gestão. Mohrman e Lawler (1995) ressaltam que a diversificação dos trabalhadores, seja de especialidades, áreas e vínculos contratuais, pode trazer benefícios para as empresas desde que as políticas e as práticas de gestão de pessoas estabeleçam diretrizes que promovam o envolvimento e o comprometimento de trabalhadores e equipes. Isso, por sua vez, aumenta o nível de exigência dos sistemas de recursos humanos que, segundo Drucker (2002), ainda estão estruturados com foco apenas nos funcionários das empresas (no emprego direto).

Mohrman e Lawler (1995) chamam atenção para a necessidade de maior integração das equipes em constante mutação, assim como dos indivíduos que pertencem a equipes múltiplas, bem como trabalhadores com diferentes tipos contratuais. Ressaltam a importância de recriar as políticas e práticas de gestão de pessoas de forma a conceder aos dirigentes e gerentes condições para a gestão dos múltiplos vínculos de trabalho.

Concordando com tais autores, é difícil imaginar que empresas estejam investindo no desenvolvimento de práticas de gestão que promovam o suporte necessário à gestão da diversidade, não só dos vínculos contratuais, mas também dos novos parâmetros de seleção, carreira, acompanhamento de desempenho, treinamento e desenvolvimento, remuneração e reconhecimento. Explorar e analisar como empresas de grande porte no Brasil estão lidando com essa realidade é o objeto desta dissertação.

Handy (1992:42) simboliza a organização que adota a força de trabalho flexível como a organização trevo, “(...) forma de empresa composta por um núcleo de trabalhadores

essenciais, apoiados por contratados vindos do exterior e ajuda em *part time*". Tal organização impõe uma gestão distinta para esses grupos distintos de pessoas, que fazem parte:

- a) **a primeira folha do trevo** representa o núcleo de "trabalhadores do conhecimento" e gerentes essenciais, portadores do saber-fazer, que distingue a organização das outras. O desafio é definir quem pertence ao núcleo desses *core workers* e durante quanto tempo. Esses profissionais, de quem se espera uma relação mais próxima e forte como "associados" da empresa, deverão trabalhar arduamente, mas exigirão como contrapartida maiores recompensas financeiras, maiores perspectivas de carreira e garantias para o futuro;
- b) **a segunda folha do trevo** representa os consultores, os fornecedores de serviços e outros especialistas, cuja participação na estrutura permanente não se faz necessária, sendo contratados para projetos específicos. De modo geral, são funcionários de empresas que prestam serviços a terceiros e, até mesmo, ex-funcionários contratados por projetos e remunerados por resultados;
- c) **a terceira folha do trevo** representa os funcionários temporários, contratados quando necessários, para efetuar trabalhos de apoio, atividades extras, geralmente tarefas de baixa qualificação e remuneração. Para Handy (1992), não se deve negligenciar, no entanto, a preparação desse contingente de pessoal;
- d) **uma quarta folha**, que não é parte efetiva do trevo, diz respeito ao trabalho executado pelo cliente, ou seja, o cliente responde por parte do trabalho, sem ser remunerado para tal (exemplo: faça você mesmo, restaurantes *self-service*, onde o cliente se serve de comida e bebida, joga fora o lixo e devolve o vasilhame).

Esse quadro complexo exige do gestor, mais do que buscar resultados através do domínio técnico e da capacidade analítica e decisória, o saber lidar com os aspectos humanos, voltados à capacidade de estabelecer confiança, de valorizar, de desenvolver e de se relacionar com pessoas em condições tão distintas. A consolidação de uma gestão mais participativa faz-se, portanto, fundamental mediante o reconhecimento, pelos dirigentes, da competência do trabalhador em se envolver nas decisões sobre o processo e os resultados do seu trabalho. Os avanços tecnológicos que propiciam maior e melhor circulação de informações, se bem aproveitados, facilitarão a obtenção de maior coesão da força de trabalho flexível. Tenório (2000) destaca alguns pontos de interação entre o trabalhador e a organização, que retratam a intenção dos novos parâmetros de gestão:

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

O contrato tradicional de trabalho vem sendo substituído, segundo Ghoshal e Bartlett (2000), por outro, em que o empregado, ao perder a segurança do emprego vitalício, assume

responsabilidades pelo desempenho, além do compromisso com o próprio aprendizado. Muda a concepção tradicional de carreira para carreira flexível, que requer funcionários dedicados à idéia de aprendizado contínuo e prontos para acompanhar o ritmo das mudanças organizacionais. Ao tomarem para si a responsabilidade pela condução de suas próprias carreiras, os empregados precisam manter constante atualização de suas habilidades, tanto para responder às mudanças, como para antecipar-se a elas.

Tais autores sugerem que as empresas devem dotar os seus funcionários de ferramentas para realizarem *benchmarking* de suas habilidades frente às exigências do mercado. Isso requer abertura para propiciar às pessoas a exploração de novas oportunidades de trabalho, facilitando o aprendizado contínuo e a mobilidade. Os gerentes devem ser receptivos às transferências horizontais, por exemplo, de forma a aumentar a experiência e a produtividade dos empregados. Se um funcionário não está qualificado para um cargo desejado, ele e a empresa devem, em conjunto, tentar disponibilizar o treinamento necessário. Um programa de flexibilização requer o apoio visível do topo e dos gerentes de nível intermediário.

Para Rodrigues e Cunha (2000), a coexistência na empresa de empregados com tipos de contratos de trabalho muito diferentes pode afetar os níveis de confiança dos trabalhadores na empresa, e desta nos trabalhadores. Diante das organizações flexíveis que contam com múltiplos vínculos contratuais, aumentam as condições de vulnerabilidade dos trabalhadores. Para tais autores, empregados com contratos de longo prazo naturalmente tendem a sentirem-se mais membros da organização que os demais: terceirizados, autônomos, empregados com contrato de curto prazo, entre outros. Como salienta Novelli (2002), o ambiente de trabalho vem desestimulando a confiança dos empregados, o que pode gerar uma cultura de “insegurança no trabalho”.

Fernandes *et al.* (2001) também identificam, como um dos maiores desafios para o gestor de empresas de grande porte frente aos múltiplos vínculos contratuais, o estabelecimento de um relacionamento de confiança mútua entre os trabalhadores da empresa-central, os terceirizados e os prestadores de serviço. Nessas condições, aumenta a necessidade de mecanismos capazes de gerar confiança no nível dos indivíduos e da organização, ficando a cargo do gestor lidar com as diferenças e integrá-las.

Os requisitos de confiança nas práticas de gestão das redes estendem-se a toda organização, incluindo a rede de prestadores de serviços e fornecedores, enquanto nas demais estruturas organizacionais situam-se no nível dos gestores e das equipes de trabalho. A confiança torna-se, portanto, um “fenômeno central nas práticas de gestão, quando se pretende tirar máximo rendimento da colaboração (...) quer para a organização, quer para os indivíduos” (RODRIGUES e CUNHA, 2000: 301).

Ainda para Rodrigues e Cunha (2000), a filosofia de gestão da força de trabalho flexível calca-se no investimento humano – aumento das competências técnicas, capacidades de auto-gestão e de decisão das empresas – cujos mecanismos de gestão devem ser geridos através de coordenação e confiança.

Esse parece ser o grande nó da gestão. Para desatá-lo, faz-se necessário desenvolver sistemas e processos organizacionais que acolham a diversidade dos vínculos contratuais no que diz respeito à comunicação, à remuneração e à recompensa, à capacitação, às perspectivas de crescimento e ao desenvolvimento profissional, além da contratação de objetivos e expectativas de desempenho claras e transparentes com os trabalhadores nos diferentes tipos de vínculos. Carvalho Neto (2001) lembra que dentre os mais importantes recursos adotados pelas empresas para comprometer os empregados com seus objetivos, generalizaram-se, nos anos 90, os programas de remuneração variável relacionados ao atingimento de metas empresariais.

Critérios claros, portanto, não só orientarão o gestor, como também facilitarão que se estabeleçam relações de confiança entre os vários trabalhadores. Entretanto não bastam sistemas e processos bem definidos. A habilidade do gestor em lidar com pessoas, em desenvolver o espírito de equipe, em fomentar o desenvolvimento profissional, em fornecer *feedback* regular para os profissionais nos diversos vínculos contratuais tornar-se-á fator chave para a gestão.

Reforçando o que propõe Ulrich (1997), as novas habilidades demandadas do gestor vêm tornando-se decisivas no processo de seleção, promoção e remuneração dos trabalhadores. Destacam-se, dentre elas:

- a) capacidade de fortalecer a identidade da empresa na mente dos trabalhadores e demais públicos envolvidos com a empresa;**
- b) capacidade de engajar os trabalhadores no alcance dos objetivos contratados,** oferecendo as condições necessárias para que se mobilizem e se dediquem às suas metas:
- c) capacidade de atuar de forma a favorecer a quebra das fronteiras organizacionais,** estimulando a obtenção das melhores contribuições, independentemente de hierarquia, função, posição ou tipo de vínculo de trabalho;
- d) capacidade para mudar e liderar processos de mudança;**
- e) capacidade para criar condições e envolver os trabalhadores na geração e manutenção de processos de aprendizado contínuo e compartilhado pelos diversos profissionais nos múltiplos vínculos de trabalho.**

Essa nova combinação de talentos, denominada por Useem e Harder (2000) de *Liderança Lateral*, aponta para as novas competências do gestor que, além de requeridas, vêm

sendo remuneradas individualmente com um percentual de acréscimo à remuneração fixa contratada. São elas:

- a) **pensamento estratégico**: refere-se à decisão sobre o que produzir na empresa-central e o que deve ser repassado a outros, e à distinção entre o que é essencial e o que não é. A qualidade das escolhas depende de uma apreciação criteriosa e estratégica sobre o que representa vantagem competitiva e/ou alto risco, se terceirizado;
- b) **negociação**: entre parceiros externos e internos, na perspectiva de assegurar que os serviços prestados pelos terceiros sejam adequados e efetivos. Isso implica escolher o fornecedor certo, por exemplo, além de tentar assegurar a adesão interna dos envolvidos, procurar traçar cenários futuros de forma a resguardar a empresa mediante um bom contrato, analisar as situações no longo prazo e buscar os melhores acordos;
- c) **governança compartilhada**: nela a coordenação dos múltiplos vínculos contratuais, de modo contínuo, passa a ser fundamental;
- d) **gestão da mudança**: implica coragem para identificar as mudanças necessárias e implementá-las, independentemente das resistências dos trabalhadores.

Assim, o gestor deverá ser capaz de estabelecer um ambiente de aprendizado, indicar caminhos de sucesso, estar atento aos sinais de fracasso, atuando como professor e aluno ao mesmo tempo em que conselheiro e facilitador de processos de desenvolvimento de pessoas, equipes e organizações. Para isso, é necessário obter o empenho de todos, não só na execução dos distintos contratos, mas também na realização de melhorias na qualidade de serviços. Serão requeridas da liderança as competências e habilidades necessárias à coordenação do processo de trabalho das várias pessoas e empresas que compõem a rede, incorporando a

capacitação, conhecimentos e *insights* disseminados entre os trabalhadores nos mais diversos tipos de vínculos contratuais (HANDY, 1992; ULRICH, 1997; USEEM e HARDER, 2000; NADLER e TUSHMAN, 2000).

Em síntese, a alteração dos parâmetros competitivos numa velocidade muito maior que antes vem exigindo das empresas flexibilidade na adequação das estratégias de gestão de pessoas, alto investimento nas competências dos gestores, dos trabalhadores e da organização, adoção de novas e complexas arquiteturas organizacionais e novos modelos e práticas de gestão. Os gestores, no “olho do furacão”, são desafiados a manterem-se em constante desenvolvimento, a lidarem e conviverem com altos riscos, instabilidade e mudanças freqüentes e, ainda por cima, a obterem maiores e melhores resultados empresariais com equipes diversificadas, compostas de profissionais com múltiplos tipos de vínculos contratuais. As habilidades requeridas do gestor colocam-no numa posição de quase super-homem, capaz de lidar com paradoxais desafios da gestão. Esses desafios requerem uma compreensão clara e profunda do contexto, entendimento do impacto das práticas tradicionais de gestão no comportamento e no desempenho dos diversos profissionais e, ainda, compreensão do impacto da forma de relacionamento do gestor com profissionais nos diferentes tipos de vínculos contratuais.

Reunir, entretanto, tantas qualidades parece uma tarefa hercúlea para simples mortais, que passam a assumir a forma de seres idealizados. Se, por um lado, tal idealização denuncia a complexidade do novo contexto e sinaliza aspectos relevantes a serem observados, trabalhados e tratados, por outro lado pode transformar-se numa armadilha, distanciando os gestores da possibilidade humana de desenvolvimento de tantas e poderosas habilidades e competências. Por analogia, essa mesma armadilha pode ocorrer no ambiente organizacional que, diante de tamanha complexidade, coloca em determinadas ferramentas de gestão a expectativa de “solução mágica” dos problemas pouco compreendidos.

Diante de tantos desafios para empresas e gestores, torna-se, ainda, importante analisar outros aspectos diretamente ligados ao trabalhador quando submetido a diferentes vínculos contratuais, principalmente em economias vulneráveis como a brasileira. Um maior entendimento dos riscos, dos desafios e das oportunidades, na contratação de trabalhadores com diferentes vínculos contratuais, torna-se tema relevante num cenário que aponta para o aumento da flexibilização da força de trabalho.

As crises recorrentes que vêm enfrentando as economias latino-americanas, aprofundadas pelo acirramento da concorrência no mercado mundial, aumentaram a necessidade de maior adaptação organizacional ao novo modelo de organização e gestão flexível. Entretanto os resultados alcançados com os novos arranjos organizacionais nem sempre se mostram favoráveis aos trabalhadores e, por isso, geram muitos conflitos. Se, por um lado, as empresas, compelidas a obter considerável avanço na sua performance, investem em processos de reestruturação, tornando-se mais eficazes, por outro tal reestruturação tem provocado efeitos funestos principalmente em países menos desenvolvidos, como observam Gorz (1995), Rifkin (1995), Offe (1997), Carvalho Neto (2001) e Tenório (2000), dentre os autores preocupados com a atual fragilização da força de trabalho.

Surge um número cada vez maior de trabalhadores sem qualificação, em empregos precários. Os novos parâmetros norteadores da flexibilização da força de trabalho incentivaram a desregulamentação dos direitos trabalhistas e a adoção de várias práticas de subcontratação, o que acabou tendo efeitos significativos sobre a estrutura do emprego também em países como os EUA, a França, o Reino Unido, a Espanha e, muito mais, em países como o Brasil. O desemprego aumentou e também a precariedade dos vínculos contratuais, o que exerceu considerável pressão sobre os trabalhadores que ainda têm algum tipo de contrato, aumentou a insegurança e dificultou o estabelecimento de uma confiança verdadeira, e não impelida pelo medo do desemprego (CARVALHO NETO, 2001).

A flexibilização do trabalho é, portanto, um assunto polêmico, cujos efeitos, em longo prazo, ainda não foram suficientemente esclarecidos, carecendo de maior aprofundamento. Se, por um lado, empresas flexibilizam seus vínculos de trabalho para tornarem-se mais competitivas mediante a focalização de sua atuação nas atividades que realmente agregam valor, por outro, quando a motivação tem na redução imediata dos custos sua única justificativa, pode-se incorrer em prejuízos empresariais nem sempre claros e visíveis aos olhos do gestor, além de graves prejuízos sociais.

No Brasil, o movimento de flexibilização organizacional tem acarretado a precarização acentuada das condições de trabalho em que, profissionais nos diversos tipos de vínculos contratuais, acabam aceitando salários, garantias e benefícios inferiores, com ausência, muitas vezes, de formalização contratual. A aceitação dessas condições adversas pode, por sua vez, ser mal interpretada por gestores quando confundidas com “comprometimento” por parte dos trabalhadores. Daí ressalta-se a dificuldade que esse quadro representa para o estabelecimento de um clima de maior confiança entre gestores e trabalhadores (GORZ, 1995; SINGER, 1996; OFFE 1997; ANTUNES, 2001; DEDECCA, 1997; TENÓRIO, 2000).

Os sindicatos de trabalhadores, conforme aponta Martins e Ramalho (1994), consideram inevitável algum processo de flexibilização dos vínculos de trabalho como parte do modelo moderno de produção impulsionado pelo trinômio: qualidade, produtividade e competitividade. Entretanto, sob o prisma da terceirização, criticam a forma como no Brasil se vem adotando-a e ressaltam sua deformação e os problemas decorrentes, tais como: degradação das condições de trabalho, redução das conquistas sindicais, diminuição do número de empregados e disputa entre indivíduo e gerência em torno da organização do processo industrial. Ao considerar a necessidade de minimizar os efeitos da precarização das relações do trabalho, a postura sindical tem sido no sentido de negociar e interferir no

processo de terceirização, buscando garantir vantagens para os trabalhadores, como ocorreu no setor automotivo no ABC paulista.

Diante desse contexto, o cenário internacional começa a apontar para a importância da sustentabilidade econômica, social e ambiental, em que as empresas são cobradas por sua responsabilidade na qualidade das relações com seus diversos públicos. Nos Estados Unidos e na Europa, proliferaram os fundos de investimento formados por ações de empresas socialmente responsáveis.

No Brasil, o movimento de valorização da responsabilidade social empresarial ganhou forte impulso na década de 90, mediante ação de entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas. O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (INSTITUTO ETHOS, 2003), fundado no Brasil em 1998, concebeu um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas empresas, na forma de indicadores.

Dentre os indicadores voltados para os trabalhadores terceirizados, o Instituto Ethos preconiza que a empresa socialmente responsável não se limite a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista. Deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de todos os seus trabalhadores nos diversos tipos de vínculos contratuais. Deve, também, negociar com as empresas terceiras a prática de níveis salariais de mercado, e também oferecer ao terceirizado benefícios como alimentação e transporte.

Dado que as perdas para os trabalhadores e a sociedade, decorrentes da flexibilização dos vínculos de trabalho, não podem ser ignoradas pelas empresas, uma análise crítica desse modelo de organização flexível revela presença de riscos, prejuízos e perdas também para as empresas, muitas vezes não visíveis aos olhos do gestor.

Como o objeto dessa pesquisa é identificar como as empresas de grande porte no Brasil estão lidando com a gestão dos múltiplos vínculos de trabalho, na ótica dos seus dirigentes, toda essa discussão sob o ponto de vista dos trabalhadores, tem o intuito somente de fornecer um outro ângulo importante da questão, que não será explorado nessa dissertação.

Para Fernandes *et al.* (2001) que pesquisaram 349 empresas de grande porte no Brasil, bem como para Costa (1994), Faria (1994) e Silva e Almeida (1997), a dificuldade de integração maior entre as culturas das empresas centrais e terceirizadas e os prejuízos gerados à imagem da empresa e à sua agregação de valor ao produto e serviço no longo prazo podem não estar sendo percebidos ou sendo negligenciados. Dentre vários riscos, dificuldades e desafios, observados pelos autores, merecem destaque:

- a) dificuldade em contar com uma equipe qualificada de terceiros, autônomos e demais prestadores de serviço;
- b) dificuldade em reter os trabalhadores que apresentam melhor desempenho;
- c) desafio aos gestores diante da não interferência direta na perspectiva de carreira e diante do acesso à promoção e ao treinamento dos profissionais nos múltiplos tipos de vínculos contratuais;
- d) não conformidade do produto ou serviço em termos de qualidade e não cumprimento de cláusulas contratuais, tanto no curto como no longo prazo, causando distanciamento das necessidades e expectativas da empresa;
- e) problemas com a padronização dos serviços contratados;
- f) desafio em obter comprometimento dos empregados das terceirizadas, prestadores de serviços;
- g) desafio em estabelecer relacionamento de confiança entre empresa-central e terceirizados, prestadores de serviço;

- h) desperdício de tempo, energia e recursos na gestão da complexa rede de fornecedores e serviços terceirizados, com aumento dos custos de transação;
- i) dificuldade em estabelecer relação de parceria com os terceiros;
- j) choque cultural entre os terceiros e os funcionários que já trabalham na empresa;
- k) problemas de relacionamento interpessoal entre trabalhadores em tipos muito diferentes de vínculos de trabalho;
- l) queixas trabalhistas e confrontos sindicais;
- m) dificuldades em implantar processos que garantam a escolha adequada do terceiro, prestador de serviço;
- n) perda de controle dos processos de trabalho;
- o) dificuldade em acompanhar o nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços obtidos através dos diversos tipos de vínculos de trabalho.

Nesse contexto de pressão por maior competitividade, encontra-se, portanto, o gestor desafiado a lidar com questões conflituosas, inconsistentes e até paradoxais (CALDAS *et al.*, 2001). Essas transformações, salienta Oliveira (1994), suscitam em empregados e empregadores uma imagem mental relacionada à substituição de uma relação de reciprocidade afetiva e emocional por outra relação de natureza contratual.

No Brasil, historicamente, o relacionamento emocional, a camaradagem e a informalidade estão associados a um sistema paternalista, assim como à segurança do vínculo empregatício. Diante da flexibilização dos vínculos contratuais questões relacionadas com fidelidade e confiança são afetadas, pois de um terceiro se espera impessoalidade e estrito cumprimento de suas responsabilidades contratuais.

Os gestores são desafiados a obter maiores e melhores resultados empresariais com equipes diversificadas, compostas de profissionais em múltiplos tipos de vínculos contratuais,

nem sempre integrados à equipe, nem sempre comprometidos, motivados e identificados com o propósito da empresa, dos objetivos e dos resultados do trabalho. Esses desafios requerem por parte de empresas e gestores uma maior compreensão do contexto, e um melhor entendimento do impacto das práticas de gestão no comportamento e no desempenho dos diversos profissionais.

3 METODOLOGIA

3.1 Método da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é identificar, na perspectiva dos primeiros níveis de gestores de empresas de grande porte no Brasil, se as práticas de gestão de pessoas estão adequadas à flexibilização dos vínculos de trabalho, considerando as diferenças entre a gestão de empregados e de profissionais não empregados.

Para efeito da pesquisa, consideraram-se múltiplos vínculos de trabalho nas diversas relações estabelecidas entre trabalhadores e empregadores, que diferem da relação tradicional de emprego direto, *full time*, com carteira assinada. Tais vínculos, como terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, são aqui tratados para facilitar a leitura.

Como objetivos específicos pretendeu-se pesquisar:

- a) a evolução no Brasil, nos últimos anos, das práticas de gestão de empregados, em relação à gestão de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, o que se convencionou chamar de emprego indireto;
- b) quais aspectos vêm merecendo maior atenção das empresas frente aos quatro maiores desafios da gestão dos múltiplos vínculos de trabalho, identificados em pesquisa realizada por Fernandes *et al.* (2001) junto a 598 presidentes, diretores e gerentes de 349 empresas de grande porte que operam no Brasil, nos mais diversos setores da economia, quais sejam:
 - contar com uma equipe qualificada de terceiros, autônomos e demais prestadores de serviço;
 - garantir a melhoria dos serviços;
 - garantir a padronização;

- obter o comprometimento dos terceiros, autônomos e demais prestadores de serviço.

Tendo em vista a tipologia tradicional de métodos de pesquisa, o estudo em questão pode ser caracterizado como um estudo descritivo, uma vez que se propôs, em conformidade com a caracterização de levantamentos descritivos, determinar a incidência e a distribuição das características e das opiniões de determinada população e o estabelecimento de relações entre variáveis, obtendo características presumivelmente representativas dessas opiniões. (MARCONI e LAKATOS, 1990; MALHOTRA, 2001).

Consiste em investigação de pesquisa empírica, cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, para o que foram utilizados métodos formais caracterizados pela precisão e pelo controle estatísticos. O grande número de variáveis que normalmente se apresentam em pesquisas descritivas, encontra-se presente no estudo em questão que utilizou técnicas de amostragem de caráter representativo da população de gestores de empresas de grande porte, situadas no Brasil (MARCONI e LAKATOS, 1990).

O grupo pesquisado pode ser considerado relevante uma vez que se constitui dos primeiros níveis de gestores das 500 maiores empresas situadas no Brasil (**EXAME Maiores e Melhores**, 2003) o que representa o poder decisório frente a essas questões. Pode-se ainda estimar o grau em que as variáveis estão relacionadas, tanto em relação aos diversos tipos de vínculos de trabalho, quanto na comparação entre as opiniões dos gestores nos diversos setores da economia, nos diferentes níveis hierárquicos, nas diferentes faixas de faturamento das empresas e, ainda, nas diferentes realidades, em função da origem do capital acionário.

Como estratégia, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, orientada para mensuração de fenômenos e estabelecimento de relações entre eles. O método utilizado,

survey com gestores de empresas de grande porte, justificou-se pela grande extensão geográfica pesquisada, o grande número de empresas e respondentes e, ainda, pela intenção de obter dados que permitissem análises estatísticas. Os aspectos qualitativos apresentados nas questões abertas propostas no questionário retrataram opiniões dos gestores sobre as práticas adotadas pelas empresas em resposta aos desafios encontrados na gestão dos múltiplos vínculos de trabalho. Esses dados serviram, ainda, de referência para a melhor compreensão das questões quantitativas.

O questionário utilizou escala tipo *Likert* para as questões relacionadas à gestão dos múltiplos vínculos de trabalho, o que possibilitou, como ressaltam Marconi e Lakatos (1990), a obtenção de uma graduação quantificada das proposições distribuídas entre os pesquisados, podendo ser calculado um índice de cada um deles.

3.2 Estratégia de Coleta de Dados

O projeto de pesquisa ancorou-se basicamente em um questionário sobre gestão de pessoas nos diversos tipos de vínculos de trabalho. Ressalta-se que tal informação, considerando-se os aspectos próprios de pesquisas quantitativas que não permitem maior verticalização de algumas informações, não pretende esgotar o tema, mas sim contribuir para a discussão sobre a gestão dos múltiplos vínculos de trabalho no contexto das grandes empresas que operam no Brasil, tendo como referência a perspectiva de seus gestores.

Os dados da pesquisa foram coletados mediante questionário enviado eletronicamente a 2000 gestores de 349 empresas de grande porte que operam no Brasil, dentro das 500 maiores empresas (**EXAME Maiores e Melhores**, 2003). Os questionários foram respondidos por 513 presidentes, diretores e gerentes de 179 das maiores empresas do Brasil.

A elaboração do questionário teve o objetivo de buscar melhor compreender a percepção dos gestores frente aos desafios da flexibilização dos vínculos de trabalho, identificando as práticas e os parâmetros de gestão em vigor.

O instrumento de pesquisa foi formulado com questões fechadas e abertas, relativas a práticas de gestão dos múltiplos vínculos contratuais. Das 36 questões fechadas, 28 destinaram-se a comparar as diferenças de tratamento dado aos empregados contratados em “regime CLT¹⁹”, em relação aos não empregados, retratados no instrumento como terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço. Foram utilizadas duas colunas identificando para cada afirmativa a evolução das diferenças de tratamento dado aos empregados em relação aos não empregados, considerando o momento atual e três anos atrás. Uma última questão fechada teve o objetivo de identificar a tendência, na perspectiva dos gestores, da evolução na contratação de profissionais com diferentes vínculos de trabalho.

Ao final do questionário, as questões abertas procuraram identificar como as empresas no Brasil, na opinião de seus gestores, estão respondendo aos desafios de contar com uma equipe qualificada, garantir a melhoria de serviços, garantir a padronização e obter o comprometimento dos terceiros, autônomos e demais prestadores de serviço, segundo pesquisa realizada por Fernandes *et al.* (2001). As respostas a essas questões possibilitaram uma melhor compreensão da forma como as empresas estão lidando com essa relevante questão no atual cenário empresarial.

O teste-piloto ou pré-teste para verificação da adequabilidade do questionário contou com a participação de 10 gestores que, além de responderem ao questionário por via eletrônica, foram entrevistados para opinarem a respeito da clareza, da facilidade de preenchimento, do entendimento do conteúdo analisado, da adequação das perguntas quanto ao conteúdo, ao número, à complexidade das questões, dentre outras.

¹⁹“Regime CLT” é utilizado aqui no sentido do emprego direto, mais formalizado, *full time*, com carteira assinada, os *core workers*.

Feitos os ajustes, o questionário final foi formatado em meio eletrônico (ANEXO A) e enviado aos membros do corpo dirigente e gerencial de empresas de grande porte que operam no Brasil. Foi, ainda, desenvolvido um sistema informatizado, próprio para o preenchimento pelo usuário via Internet. O questionário foi encaminhado aos gestores de primeiro e segundo escalão, via e-mail personalizado, com correspondência indicando o *site* para respostas (ANEXO B).

Foram encaminhados 2000 e-mails para executivos de 439 empresas, dentro das 500 maiores empresas do Brasil. Foram respondidos 680 questionários, porém destes foram utilizados, para efeito da pesquisa, 513 questionários de 179 dessas empresas, por estarem completamente preenchidos.

3.3 Constituição da Amostra

O universo da pesquisa constituiu-se nos gestores dos primeiros níveis das 500 maiores empresas situadas no Brasil. Para consecução dos resultados de interesse e pela impossibilidade de entrevistar toda essa população, foi retirada uma amostra desse universo.

A amostra utilizada no estudo pode ser considerada não probabilística por conveniência, conforme ressalta Malhotra (2001), já que foi utilizado o cadastro de gestores da Fundação Dom Cabral. Apesar desse fato, é plausível uma aproximação pela amostragem probabilística aleatória simples, uma vez que tal cadastro contempla grande número de executivos e empresas dentre as 500 maiores do Brasil.

Considerando-se uma seleção por amostragem aleatória simples a partir de 513 gestores, conforme proposto por Soares, Farias e Cesar (1991), a margem de erro “global” máxima resultante é de cerca de 4% (Fórmula 1).

$$n_0 = \frac{z^2 PQ}{d^2}$$

FÓRMULA 1: Cálculo do tamanho da amostra por seleção Aleatória Simples.

Onde:

- valor d refere-se à margem de erro;
- P é a estimativa preliminar da proporção de interesse e $Q = 1-P$. Devido à insuficiência preliminar de estimativa para as proporções desejadas, o produto PQ foi substituído pelo seu valor máximo: 0,25;
- valor de z refere-se a um valor da curva normal e está intimamente ligado ao intervalo de confiança desejado. No presente caso, usou-se um intervalo de confiança de 95%, cujo valor correspondente a esta área, na curva normal, é de 1,96;
- n_0 é o tamanho preliminar da amostra.

É importante observar que em nenhum momento foi utilizado o tamanho da população-alvo nesse cálculo. Na verdade, a influência do tamanho da população é verificada na fórmula de correção para universos que podem ser considerados finitos (na presente situação o universo é infinito), proposta por Soares, Farias e Cesar (1991) – Fórmula 2, da qual obtém-se o valor “matemático” definitivo do tamanho da amostra na situação considerada anteriormente.

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

FÓRMULA 2: Fórmula de Correção para o Tamanho da Amostra

Onde n_0 é o tamanho da amostra calculado através da *fórmula 1* e N é o tamanho do universo (desconhecido). Através de um processo inverso, pode-se encontrar a margem de erro do estudo. Não existe uma estimativa do tamanho da população em questão, entretanto pode-se inferir que tal população é suficientemente grande para tornar desprezível a fração $\frac{n_0}{N}$ resultando finalmente na margem de erro máxima de 4% aproximadamente.

Para incrementar o retorno das respostas aos questionários, foi estruturado um mecanismo de *follow up* do processo. Após o prazo de uma semana, se o questionário não fosse respondido, automaticamente outro e-mail era enviado, reforçando a solicitação de respostas. No total, a pesquisa foi realizada no período de 5 a 16 de maio de 2003.

3.4 Caracterização da Amostra

A amostra da pesquisa pode ser considerada representativa da população de gestores das empresas de grande porte do Brasil, tendo em vista o alto número de respondentes – 513 gestores –, e o percentual das empresas representado dentro das maiores do país, 38% das 500 maiores. A qualidade da amostra pode ser constatada pelo nível hierárquico dos gestores, composto pelos primeiros níveis das empresas, em que são articuladas as estratégias competitivas, desenham-se as novas arquiteturas organizacionais e saem as políticas e diretrizes de gestão de pessoas e contratação de profissionais nos diferentes tipos de vínculos de trabalho.

Em relação à posição no organograma, a amostra é composta por dirigentes e gerentes, sendo representativo o percentual de 58.1% de dirigentes – presidentes, diretores ou gerentes estratégicos – de 179 das maiores empresas do Brasil (GRÁF.1).

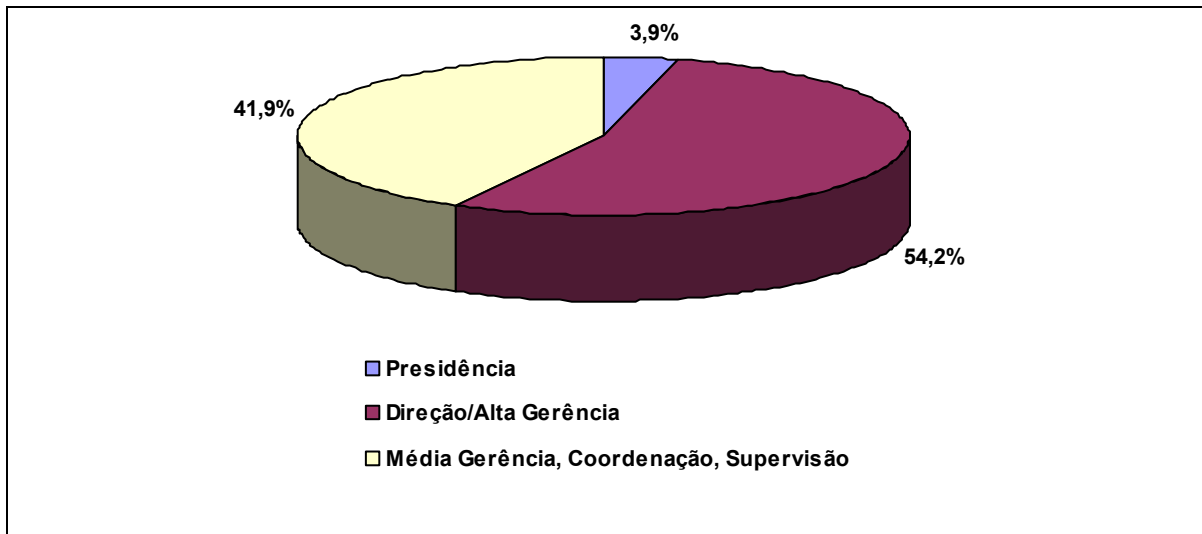


GRÁFICO 1 – Nível de posição hierárquica dos gestores

FONTE: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003

No que se refere ao tempo de empresa, a grande maioria dos profissionais pesquisados encontra-se acima de 05 anos de empresa (82%), sendo expressivo o número de respondentes com tempo de permanência nas empresas superior a 15 anos, 48% (GRAF.2).

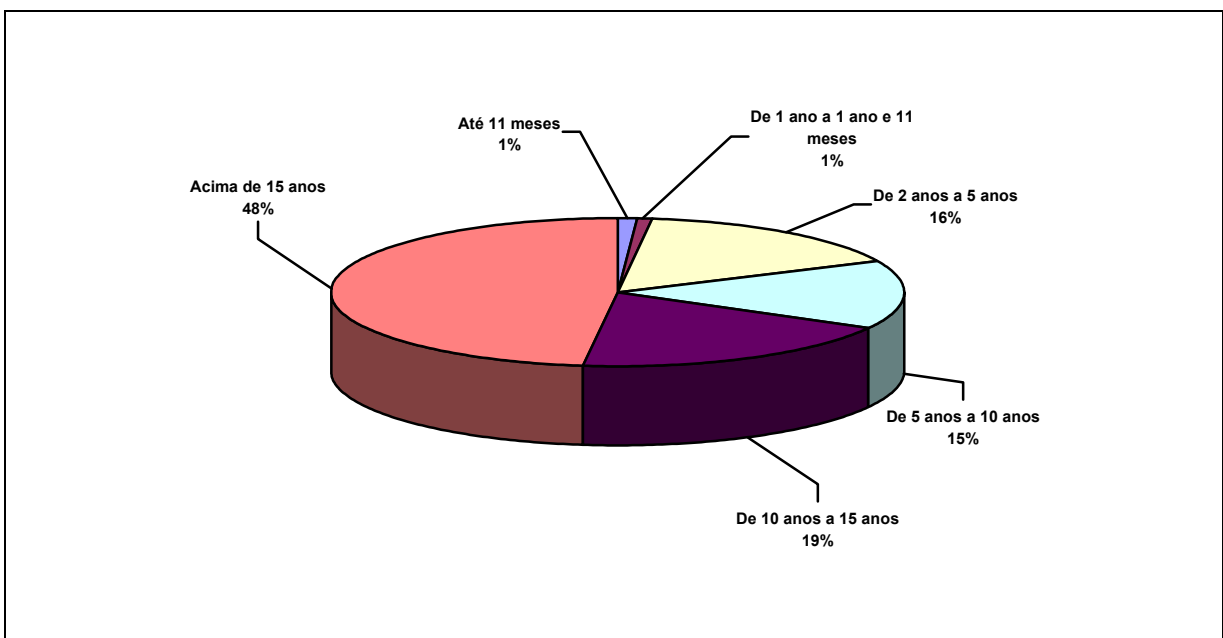


GRÁFICO 2 – Tempo dos gestores na empresa

FONTE: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras em 2003

Quanto aos setores da economia representados no GRAF. 3, é altamente expressivo o percentual de gestores da indústria, 70% do total, sendo o comércio responsável por apenas 6% da amostra. É grande a diversidade dos setores representados, destacando-se a incidência de respostas de gestores da Construção Civil, Telecomunicações, Alimentos, Bebidas e Fumo, Têxtil, Serviços de Transporte e Financeiros, dentre diversos outros.

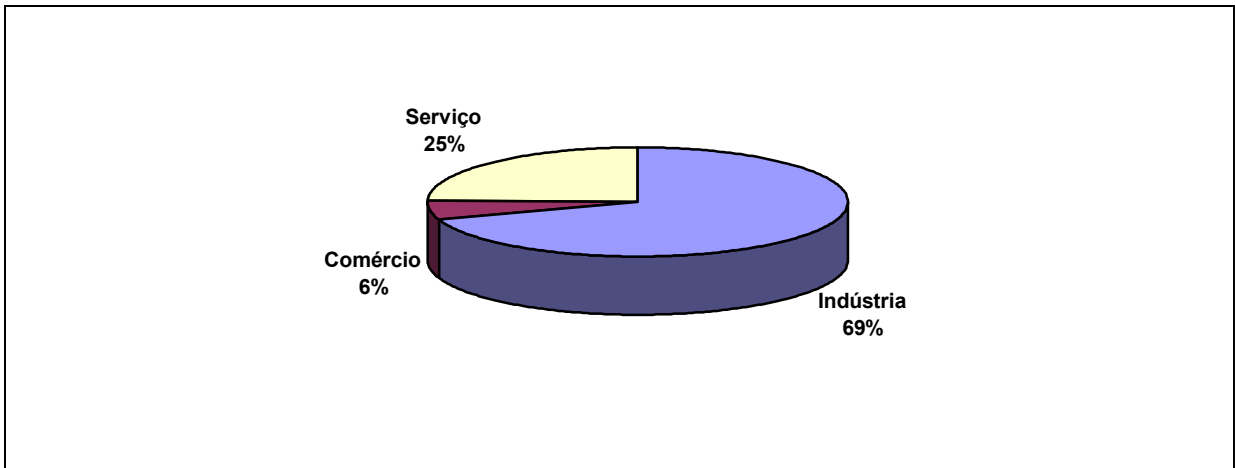


GRÁFICO 3 – Distribuição dos gestores nos setores da economia

FONTE: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras em 2003

O tipo de controle de capital das 179 empresas da amostra é predominantemente privado, 94% do total; dos 6% restantes, somente 1% refere-se a empresas totalmente estatais. Dos gestores das empresas privadas, 56%, ou seja, a maioria, trabalham em empresas multinacionais, cujas práticas de gestão de pessoas são altamente influenciadas ou mesmo ditadas pelas práticas adotadas na matriz (GRAF. 4).

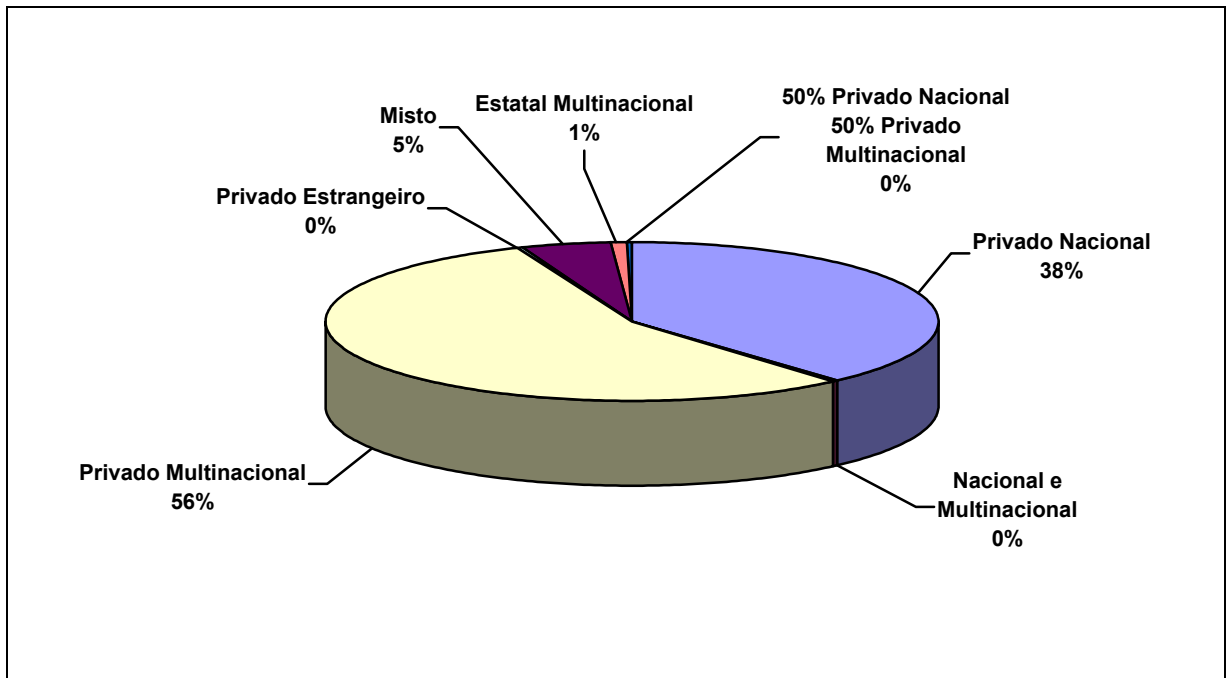


GRÁFICO 4 – Tipo de controle de capital da empresa

FONTE: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras em 2003

Dos 513 gestores pesquisados, 83% trabalham em empresas que apresentam faturamento superior a 500 milhões de reais/ano, sendo que 61% em empresas com faturamento acima de 1 bilhão de reais/ano. Como essas empresas estão dentre as 500 maiores do país vale salientar que o piso de faturamento está na faixa de 153 milhões de dólares por ano (**EXAME Maiores e Melhores**, 2003). Considerando que os gestores pesquisados trabalham em empresas que se encontram no universo dessas 500, as informações relativas a faturamento inferior ao referido piso referem-se às Unidades de Negócio à qual pertence o respondente (GRAF. 5).

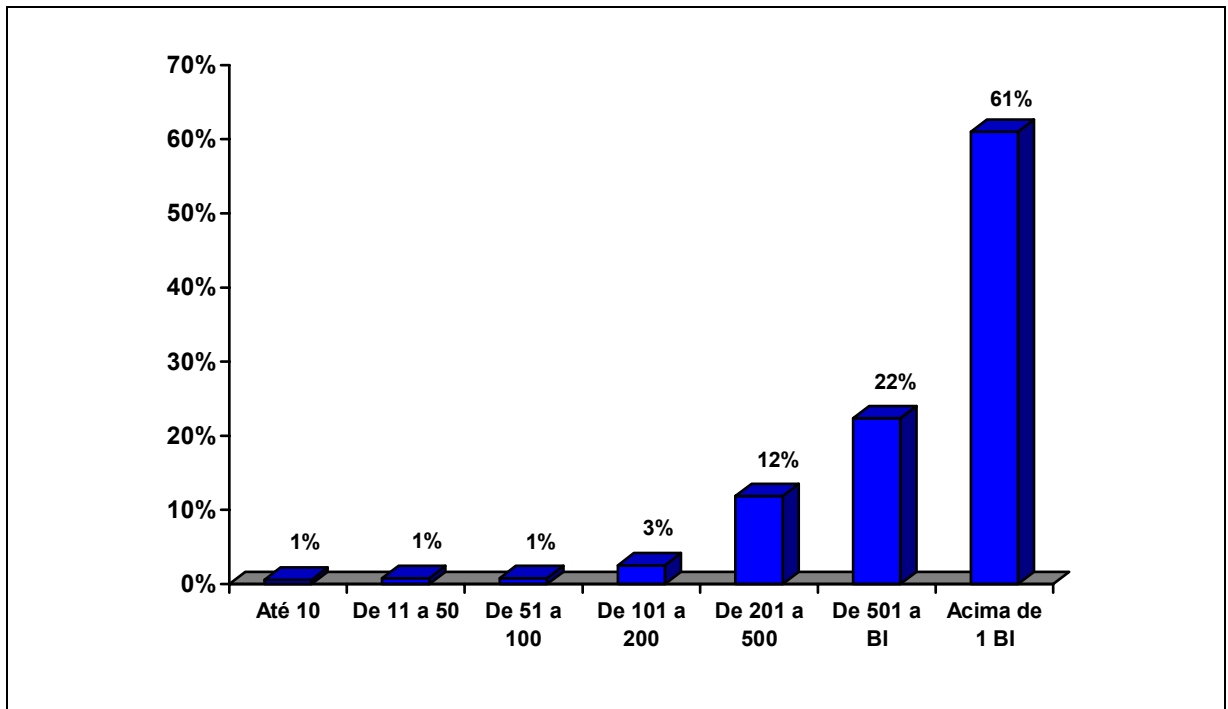


GRÁFICO 5 – Faixa de faturamento da empresa em milhões de reais

FONTE: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras em 2003

Conforme demonstrado no GRAF. 6, à medida que aumenta a faixa relativa ao número de empregados, aumenta o percentual de gestores pertencentes à essas empresas. A maioria das empresas, 78%, apresenta quadro de empregados superior a 1000; e destas, 32% encontram-se na faixa acima de 5000 empregados.

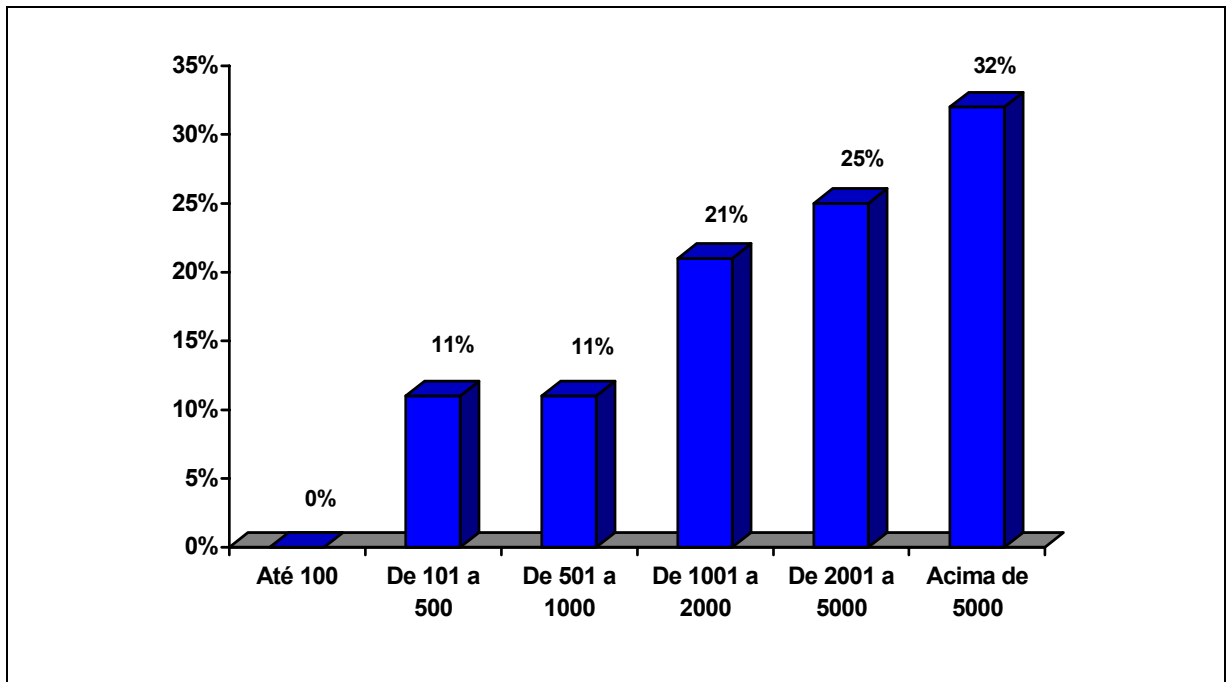


GRÁFICO 6 – Número de empregados da empresa ao final de dezembro de 2002

FONTE: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras em 2003

Já em relação ao número de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, a maior faixa encontra-se entre 101 a 500 – 28%, seguida da faixa de 1001 a 2000 e 501 a 1000, que juntas representam 40% do total (GRAF. 7).

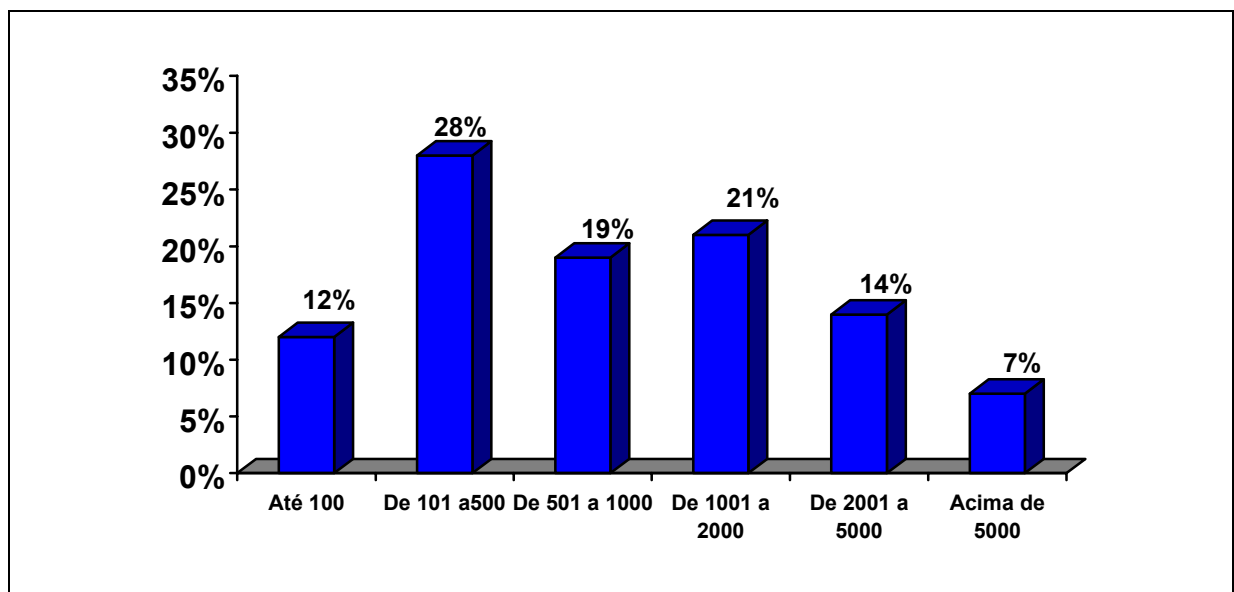


GRÁFICO 7 – Número de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço ao final do ano de 2002

FONTE: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras em 2003

3.5 Tratamento e Análise de Dados

As respostas dos questionários foram automaticamente tabuladas, através do sistema desenvolvido especialmente para tal fim. Foram utilizados o *Statistic Package for Social Science – SPSS*, para o processamento estatístico dos dados; o *Excel*, para produção das tabelas e gráficos; e o *Word* para emissão do relatório final. As questões abertas foram classificadas conforme percepções dos respondentes, segundo os fatores norteadores da pesquisa.

O questionário é composto por variáveis qualitativas e variáveis quantitativas. Segundo Stevenson (1981), variáveis qualitativas são aquelas que apresentam como possíveis realizações uma qualidade ou atributo do indivíduo ou da empresa pesquisada, como estado civil, tipo de plano de telefone celular que possui, etc. Variáveis quantitativas, por sua vez, são passíveis de tratamento numérico, ou seja, sua unidade de medida são números que podem expressar, como no presente estudo, uma opinião.

Em relação às questões em escala numérica, ou seja, variáveis quantitativas, foi utilizada a média. É importante ressaltar que a média, quando representada apenas por um número como aproximação de um parâmetro populacional, é o que se pode chamar de estimação pontual.

Uma estimação pontual não leva em consideração o erro amostral nem o desvio padrão associado à distribuição de probabilidade, sendo que, por esse motivo, trabalha-se com o intervalo de confiança. Intervalos de confiança estão associados a um grau de confiança, que é uma medida de certeza de que o intervalo contém o verdadeiro valor do parâmetro populacional, conforme aponta Triola (1999). Todos os intervalos de confiança utilizados são de 95%, ou seja, existe 95% de confiança de que o intervalo produzido contenha o verdadeiro

valor da média populacional (reflita a média da opinião de todos os gerentes das 500 maiores empresas do Brasil).

Para verificação da existência de uma diferença significativa entre as médias dos aspectos relacionados com empregados e dos aspectos relacionados aos terceirizados, foram realizados testes de hipótese (teste t para amostras emparelhadas). O mesmo processo foi utilizado para verificar a existência de diferença entre a situação atual e a situação há três anos. As hipóteses relacionadas ao teste são:

- a) H_0 : não existe diferença significativa entre as médias;
- b) H_2 : existe diferença significativa entre as médias.

Como critério de decisão para rejeição ou não de uma hipótese, foi utilizado o valor-p. Nas situações em que o valor-p é inferior a 5% (0,05), rejeitou-se a hipótese H_0 , ou seja, existe diferença significativa entre as médias comparadas.

Para verificação da existência de diferença na evolução entre os aspectos da gestão direcionados aos empregados e aos terceirizados, foram criadas variáveis de apoio (contendo a diferença da nota de cada respondente ao item em questão para empregados e para terceirizados). Após a criação dessas variáveis para o período anual e para o período de três anos atrás, foi realizado outro teste de hipótese para amostras emparelhadas. Com isso foi possível verificar a existência ou não de diferença na distância entre empregados e terceirizados para cada item.

Para a verificação de relacionamento entre variáveis qualitativas (variáveis de identificação da amostra), e as variáveis quantitativas (aspectos da gestão dos múltiplos vínculos de trabalho) foi utilizada a técnica Chi-Square Automatic Interaction Detector – CHAID. O resultado dessa técnica é apresentado em forma de árvores, obtidas através do *software* Answer Tree 2.0.

A técnica CHAID é um método que verifica a existência de relacionamento entre uma variável dependente e uma série de variáveis preditoras. O método não é similar à regressão no que tange à estimativa de coeficientes. Ele utiliza a estatística qui-quadrado para testar as diferenças através do agrupamento de categorias ou faixas de valores das variáveis preditoras. Conforme apontado por Hair *et al.* (1995), a técnica consiste num particionamento seqüencial de uma série de dados, de modo a maximizar as diferenças existentes na variável dependente. Dessa forma o método é capaz de apresentar segmentos relacionados à variável dependente. No presente estudo, cada um dos aspectos da gestão de múltiplos vínculos de trabalho é tratado com uma variável dependente, em que se quer encontrar relacionamento com as variáveis preditoras (variáveis de identificação da amostra).

Para melhor visualização dos resultados, optou-se por reagrupar os valores em escala numérica nas categorias apresentadas a seguir.

ESCALA ORIGINAL	1	2	3	4	5	6	7
ESCALA AGRUPADA	BAIXO		MÉDIO			ALTO	

As questões abertas do questionário foram agrupadas em categorias e, em seguida calculado o índice de frequência das respostas, por categoria, segundo a opinião dos gestores.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Aspectos Gerais

A análise que se segue abordará a percepção dos gestores sobre a incidência dos aspectos da gestão de empregados²⁰ em comparação com terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço; a evolução desses aspectos nos últimos três anos; a relação entre as variáveis de identificação da amostra, e os aspectos que vêm merecendo a atenção dos gestores em relação ao desafio de contar com uma equipe qualificada de terceiros, comprometida, que atue com qualidade, segundo os padrões estabelecidos.

O alto tempo de permanência dos respondentes, nas empresas, sugere conhecimento suficiente da evolução das políticas e práticas de gestão em relação aos múltiplos vínculos de trabalho, nos últimos três anos. Essa estabilidade no emprego, por sua vez, não confirma o discurso presente nas empresas, de renovação dos quadros, principalmente nos altos níveis da gestão (GRAF. 8).

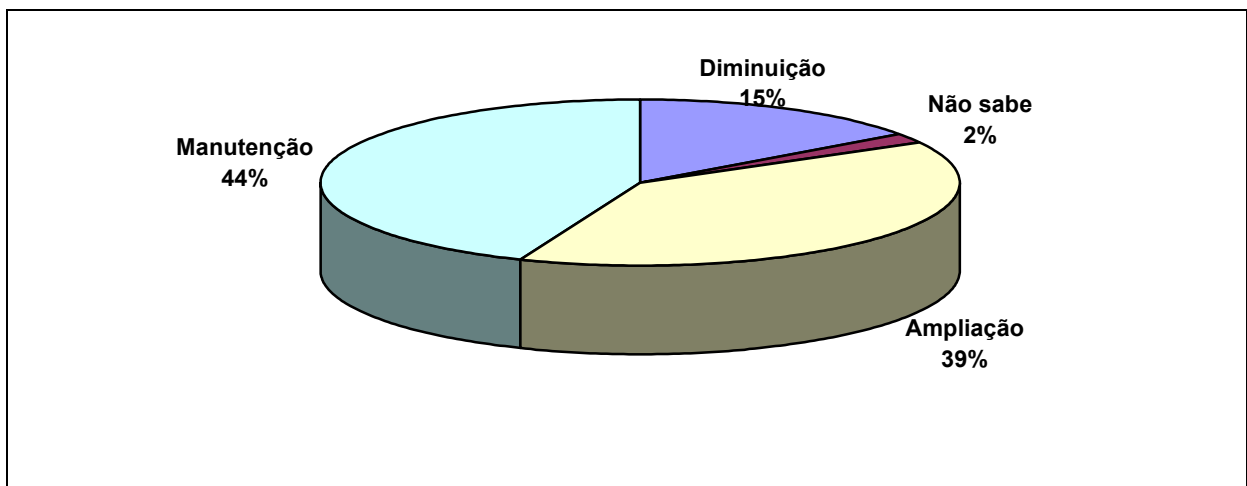


GRÁFICO 8 – Tendência da contratação de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço

FONTE – elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras em 2003

²⁰ Empregados ou *core workers* serão utilizados de agora em diante como sinônimos, referindo-se aos contratados diretamente pela empresa, *full time*, com carteira de trabalho assinada.

Se isso, por um lado, denota a manutenção da perspectiva de carreira tradicional, por outro não permite afirmar que carreiras mais estáveis se constituem numa realidade presente em todos os níveis hierárquicos. Paradoxalmente à aparente alta retenção dos primeiros níveis de gestores, a pesquisa nos revela tendência de crescimento do número de contratações de profissionais nos diversos tipos de vínculos de trabalho

Comparando o número de empregados da empresa e o número de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, conforme apresentado na TAB. 1, verifica-se que 42.6% das empresas com 101 a 500 empregados possuem também faixa de 101 a 500 profissionais nos demais vínculos de trabalho. Entretanto, à medida que a faixa relativa ao número de empregados aumenta, percebe-se uma queda no número de não empregados, na faixa correspondente. Essa tendência só se altera em ligeiras proporções na última faixa, para empresas com acima de 5000 empregados.

TABELA 1

Número de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço da empresa *versus* número de empregados

Número De Terceirizados, Autônomos e Demais Prestadores De Serviço	Número de Empregados da empresa						Total Terceirizados
	Até 100	101 a 500	501 a 1000	1001 a 2000	2001 a 5000	Acima de 5000	
Até 100	50.0%	44.4%	17.9%	8.3%	5.4%	4.9%	11.5%
De 101 a 500	50.0%	42.6%	51.8%	36.1%	25.4%	10.4%	27.7%
De 501 a 1000		1.9%	23.2%	21.3%	26.9%	16.6%	19.3%
De 1001 a 2000		5.6%	7.1%	17.6%	28.5%	26.4%	20.7%
De 2001 a 5000		1.9%		14.8%	13.1%	23.9%	14.2%
Acima de 5000		3.7%		1.9%	.8%	17.8%	6.6%
Base respondente	2	54	56	108	130	163	513
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

FONTE: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras em 2003

Apesar da queda mencionada, na proporção de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, os dados indicam que é expressivo o número de não empregados nas

empresas pesquisadas. Essa multiplicidade de vínculos presente em 179 dentre as maiores empresas do Brasil, na percepção de seus gestores, confirma a tendência, nas empresas contemporâneas, da formação de *teamnets* – equipes compostas por diferentes agrupamentos de pessoas com vínculos variados de contrato de trabalho que se ligam para atingir um propósito comum (LIPNACK e STAMPS, 1994). Esses agrupamentos formados por profissionais em diferentes tipos de vínculos de trabalho demandam por maior integração e interligação, cooperação, confiança, autonomia, compartilhamento do aprendizado. Para tais autores, esse contexto requer, ainda, uma unidade de propósito; a presença de sistemas e práticas de gestão adequados à diversidade dos vínculos de trabalho; e flexibilização hierárquica, em que a liderança informal convive com a estrutura formal de poder.

Esses novos desafios, que muito têm impactado a gestão de pessoas, são analisados no âmbito desta pesquisa, no sentido de identificar como as empresas de grande porte, dentre as maiores do Brasil, estão lidando com a multiplicidade de vínculos de trabalho, comparando, para tal, os aspectos da gestão adotados para empregados, com os mesmos aspectos na gestão dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.

4.2 Incidência dos aspectos da gestão de pessoas nas empresas, comparando empregados e terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço

Em todos os aspectos da gestão de pessoas pesquisados junto aos primeiros níveis de executivos de 179 empresas situadas entre as 500 maiores do Brasil, verificou-se a existência de diferenças significativas entre as médias obtidas para os empregados e para os terceirizados, tanto atualmente, quanto há três anos (TAB. 2). Essa diferença foi confirmada estatisticamente pelo teste t para amostras emparelhadas (TRIOLA, 1999), em que valores abaixo de 5% (0,05) para o valor p indicam a existência de diferença estatística. Em todos os

aspectos pesquisados, os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço possuem médias inferiores aos empregados, seja atualmente seja há três anos.

De forma a facilitar o entendimento, os aspectos pesquisados foram agrupados em três dimensões:

a) comprometimento, cooperação e autonomia

São aspectos da gestão relativos ao comportamento dos profissionais, nos múltiplos vínculos, quanto ao comprometimento com o resultado do trabalho; à cooperação entre os diferentes tipos de profissionais; ao estabelecimento de relacionamentos de confiança e ao compartilhamento das aprendizagens obtidas no dia a dia; bem como à autonomia percebida no exercício das atividades;

b) desempenho

São aspectos da gestão relativos à contratação, pelos gestores, dos objetivos, metas e recursos necessários ao desenvolvimento do trabalho; à negociação de expectativas de desempenho; ao acompanhamento e ao *feedback*;

c) outros aspectos de gestão de pessoas

São aspectos relativos à contratação, ao desenvolvimento, à remuneração de pessoas, à comunicação interna, à liderança e à participação em decisões estratégicas.

As questões apresentadas na TAB.2 a seguir estão sinalizadas conforme o agrupamento a que pertencem, a saber: comprometimento, cooperação e autonomia – questões em negrito; desempenho – questões em itálico; outros aspectos da gestão – demais questões.

TABELA 2
Incidência dos aspectos da gestão relativos aos empregados e terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço

(Continua)

ASPECTOS DA GESTÃO	INTERVALO DE CONFIANÇA DE 95% PARA A MÉDIA						Dif. entre Médias	p(*)
	Atualmente			Há 3 anos				
	Lim. Inf.	Méd.	Lim. Sup.	Lim. Inf.	Méd.	Lim. Sup.		
A1 – empregados da empresa demonstram ser comprometidos com os resultados.	5,75	5,81	5,89	4,74	4,81	4,88	1,00	0,000
A2 – terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço demonstram ser comprometidos com os resultados da empresa.	4,32	4,43	4,53	3,45	3,57	3,69	0,86	0,000
<i>A3 – os gestores negociam com os empregados da empresa os objetivos, metas e recursos necessários.</i>	5,61	5,71	5,81	4,48	4,60	4,72	1,11	0,000
<i>A4 – os gestores negociam com terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviços os objetivos, metas e recursos necessários.</i>	4,41	4,54	4,67	3,28	3,41	3,55	1,13	0,000
A5 – as práticas de gestão estimulam o desenvolvimento dos empregados da empresa.	5,57	5,67	5,77	4,64	4,76	4,88	0,90	0,000
A6 – as práticas de gestão estimulam o desenvolvimento dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.	4,13	4,26	4,38	3,21	3,34	3,46	0,92	0,000
A7 – as práticas de gestão estimulam a cooperação dos empregados da empresa com os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.	5,04	5,14	5,25	4,01	4,13	4,25	1,01	0,000
A8 – as práticas de gestão estimulam a cooperação dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço com os empregados da empresa.	4,69	4,81	4,92	3,71	3,83	3,95	0,98	0,000
A9 – os empregados sentem-se com autonomia para decidir.	5,02	5,12	5,23	4,09	4,21	4,34	0,91	0,000
A10 – os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço sentem-se como autonomia para decidir.	3,33	3,45	3,57	2,71	2,83	2,94	0,63	0,000
<i>A11 – os gestores negociam com os empregados da empresa as expectativas de desempenho e resultados.</i>	5,67	5,77	5,87	4,49	4,62	4,74	1,15	0,000
<i>A12 – os gestores negociam com os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço as expectativas de desempenho e resultados.</i>	4,50	4,63	4,76	3,38	3,51	3,64	1,12	0,000
<i>A13 – os empregados da empresa sabem o que devem fazer para atender às expectativas dos gestores.</i>	5,61	5,70	5,78	4,52	4,63	4,75	1,06	0,000
<i>A14 – os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço sabem o que devem fazer para atender às expectativas dos gestores.</i>	4,75	4,86	4,97	3,66	3,79	3,91	1,07	0,000
<i>A15 – os gestores acompanham o desempenho e os resultados obtidos pelos empregados da empresa.</i>	5,90	6,00	6,10	4,83	4,95	5,08	1,05	0,000
<i>A16 – os gestores acompanham o desempenho e os resultados obtidos pelos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.</i>	5,04	5,16	5,27	3,86	3,99	4,13	1,16	0,000
A17 – as práticas de gestão favorecem o estabelecimento de relações de confiança dos empregados da empresa com terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.	5,14	5,25	5,36	4,14	4,27	4,39	0,98	0,000
A18 – as práticas de gestão favorecem o estabelecimento de relações de confiança dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço com os empregados da empresa.	4,79	4,90	5,02	3,82	3,94	4,07	0,96	0,000
<i>A19 – os empregados recebem dos gestores feedback sobre seu desempenho.</i>	5,44	5,56	5,67	4,27	4,40	4,53	1,15	0,000
<i>A20 – os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço recebem feedback sobre seu desempenho.</i>	4,52	4,64	4,76	3,41	3,54	3,67	1,10	0,000

ASPECTOS DA GESTÃO	INTERVALO DE CONFIANÇA DE 95% PARA A MÉDIA						Dif. entre Médias	p(*)
	Atualmente			Há 3 anos				
	Lim. Inf.	Méd.	Lim. Sup.	Lim. Inf.	Méd.	Lim. Sup.		
A21 – a empresa adota processos de comunicação claros, que se estendem pelos empregados nos diversos níveis.	5,44	5,55	5,65	4,31	4,43	4,55	1,12	0,000
A22 – a empresa adota processos de comunicação claros, que se estendem pelos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.	4,59	4,71	4,83	3,46	3,59	3,72	1,12	0,000
A23 – a aprendizagem obtida no desenvolvimento do trabalho dos empregados da empresa é compartilhada com os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.	4,63	4,75	4,86	3,60	3,73	3,85	1,02	0,000
A24 – a aprendizagem obtida no desenvolvimento do trabalho dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço é compartilhada com os empregados da empresa.	4,20	4,33	4,45	3,27	3,40	3,52	0,93	0,000
A25 – os gestores tem poder de escolher os empregados com quem trabalhar.	5,65	5,76	5,87	5,07	5,21	5,35	0,55	0,000
A26 – os gestores tem poder de escolher os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço com quem trabalhar.	5,25	5,37	5,50	4,72	4,86	5,00	0,52	0,000
A27 – empregados são recompensados monetariamente pelo atingimento das metas de desempenho e resultados.	5,83	5,96	6,08	4,94	5,10	5,25	0,86	0,000
A28 – terceirizados, autônomos são recompensados monetariamente pelo atingimento das metas de desempenho e resultados.	2,80	2,96	3,12	2,26	2,39	2,53	0,57	0,000
A29 – práticas de remuneração e benefícios estendem-se aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.	2,28	2,42	2,56	1,97	2,09	2,21	0,33	0,000
A30 – práticas de treinamento de desenvolvimento estendem-se aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.	3,81	3,96	4,11	2,98	3,13	3,28	0,83	0,000
A31 – posições de liderança são exercidas por terceirizados, autônomos ou demais terceirizados, autônomos ou demais prestadores de serviço, não empregados da própria empresa.	2,45	2,60	2,75	2,07	2,20	2,33	0,40	0,000
A32 – terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço participam de decisões estratégicas para a empresa.	2,29	2,43	2,57	1,90	2,02	2,14	0,40	0,000
A33 – terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço desenvolvem atividades consideradas estratégicas na empresa.	3,09	3,25	3,41	2,53	2,67	2,82	0,58	0,000
A34 – o trabalho realizado pelos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço seguem os padrões, normas e procedimentos definidos pela empresa.	5,73	5,83	5,94	4,88	5,01	5,14	0,82	0,000
A35 – terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço demonstram expectativa em vir a fazer parte do quadro de empregados da empresa.	5,25	5,38	5,51	5,13	5,27	5,41	0,11	0,017

FONTE : elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003.

NOTA: O valor de p na tabela refere-se à diferença entre o momento atual e há três anos.

4.2.1 Análise do contexto atual

A análise dos aspectos da gestão relativos aos empregados, no contexto atual, revela que, na opinião dos gestores, praticamente todos os aspectos pesquisados, em todos os agrupamentos propostos, encontram-se presentes em nível satisfatório (TAB. 2).

Os itens relativos ao primeiro agrupamento – *comprometimento, cooperação e autonomia* – apresentam médias superiores a 5: reações de comprometimento com os resultados – 5.81; práticas que estimulam a cooperação dos empregados com os não empregados – 5.14; práticas que estimulam o estabelecimento de relações de confiança – 5.25; bem como autonomia para realização do trabalho – 5.12. Apresenta média inferior – 4.5, somente o aspecto relativo ao compartilhamento da aprendizagem dos empregados com terceiros, autônomos e demais prestadores de serviço.

Essa menor incidência de compartilhamento de aprendizagem pelos empregados denota a dificuldade ainda encontrada pelas empresas em criar mecanismos que propiciem a gestão do conhecimento organizacional. Como vimos no REFERENCIAL TEÓRICO, autores como Ulrich (1997) e Ghoshal e Bartlett (2000) destacam este como sendo um dos aspectos-chave para que empresas sejam capazes de atender às exigências do mercado. Para tal, ressaltam a importância do investimento em sistemas e processos e ferramentas que estimulem o envolvimento dos trabalhadores na geração e manutenção de aprendizado contínuo.

Os itens relativos ao agrupamento – *desempenho* – revelam médias também superiores a 5, nos seguintes aspectos: negociação dos objetivos, metas e recursos necessários – 5.71; negociação das expectativas de desempenho – 5.77; conhecimento dos trabalhadores sobre o que fazer para atingir os resultados – 5.70; acompanhamento pelo gestor do desempenho e dos resultados obtidos – 6.0; *feedback* sobre o desempenho dos empregados – 5.56.

Nesse grupo convém ressaltar o acompanhamento, pelos gestores, do desempenho e do resultado obtido pelos empregados, aspecto que obteve a maior média. Esse fato pode ser explicado pela atual incidência de estudos e práticas relativos ao gerenciamento da performance. Retomando Sink e Tuttle (1993), citados anteriormente em função de seu trabalho com organizações consideradas excelentes, o gerenciamento da performance vem

sendo um dos destaques. Esse processo implica acompanhar não somente o resultado obtido, mas fundamentalmente o processo pelo qual os indivíduos e a equipe conseguem desenvolver seu trabalho. O objetivo é atender os padrões de qualidade, com a quantidade correta de recursos e melhorar continuamente a performance.

A contratação de metas e objetivos concretos bem como o detalhamento de tarefas e trabalhos possibilitam, segundo Lipnack e Stamps (1994), que sejam obtidos resultados satisfatórios. Como reforça Cohen (1995), sem uma finalidade claramente definida e articulada, os esforços individuais e do grupo não estarão integrados, resultando numa subotimização. Nesse sentido, as empresas pesquisadas denotam estar na direção certa em relação aos empregados, embora ainda seja necessário um esforço da gestão para se atingirem patamares de excelência.

Quanto ao agrupamento seguinte – *outros aspectos de gestão de pessoas* – as médias relativas aos empregados encontram-se todas superiores a 5. Aspectos como poder dos gestores em escolher com quem trabalhar – 5.76; presença de práticas que estimulam o desenvolvimento dos empregados – 5.67; processos claros de comunicação – 5.55; e recompensa monetária aos empregados pelo atingimento das metas – 5.96; denotam que as empresas pesquisadas estão investindo em condições consideradas básicas para a gestão. Embora ainda não tenham atingido patamares de excelência, essas empresas estão, conforme ressalta Ulrich (1997), criando condições para que o gestor consiga engajar os trabalhadores no alcance dos objetivos contratados, acompanhando seu desempenho e facilitando seu desenvolvimento.

Se, por um lado, todas essas evidências positivas, identificadas nas empresas pesquisadas em relação à gestão dos empregados, indicam uma posição satisfatória dentre empresas consideradas referência no Brasil, por outro, é significativa a discrepância encontrada em aspectos da gestão dos não empregados. Essa constatação nos remete a

Drucker (2002), quando afirma que a atual multiplicidade – vínculos contratuais, funções e níveis da organização – somente proporcionará maior flexibilidade e rapidez de resposta às necessidades do mercado, se a interligação entre seus vários componentes for assegurada. Essa interligação, entretanto, ainda está longe de ser alcançada nas empresas pesquisadas, segundo opinião dos gestores. Comparando as médias recebidas pelos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço com as médias dos empregados, praticamente todas encontram-se significativamente abaixo.

No agrupamento *comprometimento, cooperação e autonomia*, terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço obtiveram médias entre 3.45 e 4.90, a saber: reações de comprometimento com os resultados – 4.43; práticas que estimulam a cooperação dos não empregados com os empregados – 4.81; práticas que estimulam o estabelecimento de relações de confiança – 4.90; autonomia para realização do trabalho – 3.45; compartilhamento da aprendizagem dos terceiros, autônomos e demais prestadores de serviço com os empregados – 4.33.

Quanto ao segundo agrupamento – *desempenho* – médias também inferiores a 5 são encontradas nos seguintes aspectos: negociação dos objetivos, metas e recursos necessários – 4.54; negociação das expectativas de desempenho – 4.63; conhecimento dos trabalhadores sobre o que fazer para atingir os resultados – 4.86; *feedback* sobre o desempenho dos empregados – 4.64.

Em relação ao agrupamento – *outros aspectos de gestão de pessoas* – a presença de práticas que estimulam o desenvolvimento dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço recebeu a média de – 4.26; processos claros de comunicação – 4.71; e recompensa monetária aos empregados pelo atingimento das metas – 2.96. Ainda nesse bloco, nos outros aspectos pesquisados, as médias encontradas foram ainda inferiores, abaixo de 4, reforçando a discrepância em relação ao tratamento concedido aos empregados:

- a) extensão das práticas de remuneração e benefícios adotadas com os empregados – 2.42, a menor média encontrada;
- b) extensão das práticas de treinamento adotadas com os empregados – 3.96;
- c) exercício de posições de liderança pelos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço 2.60;
- d) participação nas decisões estratégicas da empresa – 2.43;
- e) desenvolvimento pelos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço de atividades consideradas estratégicas nas empresas – 3.25.

De todos os aspectos pesquisados em relação aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, média superior a 5 somente foi encontrada no acompanhamento pelo gestor do desempenho e dos resultados obtidos – 5.16; no poder dos gestores em escolher com quem trabalhar – 5.37, o que confirma os dados encontrados na pesquisa realizada por Fernandes *et al.* (2001) e, ainda, no segmento dos padrões, normas e procedimentos definidos pela empresa – 5.83, a maior média encontrada atualmente dentre todos os aspectos da gestão.

Essas evidências encontradas na pesquisa permitem inferir que as suposições de Nadler, Gerstein e Shaw (1993) e Drucker (2002), discutidas no REFERENCIAL TEÓRICO, estejam corretas quando afirmam ser ainda precária a infra-estrutura empresarial para a gestão de pessoas num ambiente flexível. Os dados da pesquisa indicam que as empresas no Brasil estão ainda distantes da equalização das práticas e políticas de gestão de pessoas para os múltiplos vínculos de trabalho. Uma análise da evolução desses aspectos nos últimos três anos propiciará, por sua vez, uma melhor compreensão do cenário.

4.2.2 Análise da evolução há três anos

Há três anos, todos os aspectos da gestão pesquisados comparando empregados e terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, apresentaram médias significativamente inferiores às encontradas no contexto atual, o que revela percebida evolução nas políticas e práticas de gestão de pessoas, nas empresas de grande porte constantes desta amostra.

Em relação aos empregados, na opinião de seus dirigentes e gestores, quase a totalidade dos aspectos pesquisados obtiveram média entre 4 e 5, enquanto no cenário atual as médias estiveram, em sua maioria, superiores a 5. As exceções encontradas naquela época repetem as evidências atuais em que a menor média se refere ao compartilhamento da aprendizagem dos empregados com os trabalhadores nos demais vínculos – 3.73, bem como as maiores médias, superiores a 5, referem-se ao poder dos gestores em escolher os empregados com quem trabalhar e à prática de recompensar monetariamente os empregados pelo atingimento das metas.

Já em relação à evolução dos aspectos da gestão dos terceirizados, dos autônomos e dos demais prestadores de serviço a grande maioria obteve média entre 3 e 4, o que denota, naquela época, três anos atrás, uma presença ainda mais tímida de aspectos relacionados à flexibilização dos vínculos de trabalho. Novamente as exceções observadas, naquele período, repetem a realidade atual em que as menores médias encontradas foram: autonomia dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço – 2.83; e recompensa monetária pelo atingimento das metas – 2.39, mais uma vez a menor média obtida. Os destaques positivos também confirmam os destaques encontrados no contexto atual: poder conferido aos gestores para decidir com quem trabalhar, 4.86; e por fim, o acompanhamento do desempenho por parte dos gestores – 3.99.

Os outros aspectos da gestão pesquisados somente para os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço apresentaram médias ainda inferiores, entre 2 e 3 :extensão das práticas de remuneração e benefícios adotadas com os empregados – 2.09; extensão das práticas de treinamento adotadas com os empregados – 3,13; exercício de posições de liderança pelos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço – 2.20; participação nas decisões estratégicas da empresa – 2.02; desenvolvimento pelos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço de atividades consideradas estratégicas nas empresas – 2.67.

Quanto à adequação dos não empregados aos padrões, normas e procedimentos definidos pela empresa, a média obtida é a maior encontrada atualmente, considerando todos os aspectos de gestão pesquisados, tendo tido uma evolução de 0.83 pontos nos últimos três anos, conforme demonstrado na TAB. 3. Isso denota que esse alto desafio apontado pelos gestores, em pesquisa realizada por Fernandes *et al.* (2001), vem sendo alvo de investimento das empresas.

Apesar da evidente evolução de todos os aspectos da gestão, tanto de empregados quanto de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço nos últimos três anos, percebe-se que, em alguns aspectos, aumentou a distância no tratamento dado aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, conforme destacado na TAB 3 demonstrada em seguida. Essa constatação denota um atraso na evolução das práticas da gestão em aspectos importantes como: recompensa monetária pelo atingimento das metas, comprometimento com os resultados, autonomia para decidir e compartilhamento do aprendizado. O único e importante destaque positivo na evolução é encontrado no acompanhamento do desempenho pelos gestores, em que a diferença caiu de 0.96 há três anos para 0,85 atualmente.

Diante do expressivo número de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço encontrado nas empresas de grande porte pesquisadas, e considerando a distância no

tratamento dado aos empregados e não empregados, pode-se depreender que princípios propostos por Lipnack e Stamps (1994), fundamentais para a gestão da flexibilização da força de trabalho e para a competitividade das empresas, ainda não estão efetivamente instalados: propósito compartilhado; cooperação entre os vários membros para que este propósito seja alcançado; sistema de interligação que facilite o estabelecimento de relações de confiança e fácil comunicação; múltiplos líderes distribuídos por toda a organização.

Concordando, portanto, com Handy (1992); Ulrich (1997); Useem e Harder, (2000); Nadler e Tushman (2000), cujas idéias foram discutidas no REFERENCIAL TEÓRICO, as empresas pesquisadas precisam estar atentas para a efetivação de práticas de gestão que facilitem a coordenação do processo de trabalho das várias pessoas nos mais diversos tipos de vínculos contratuais, combinando os interesses conflitantes para o desenvolvimento de estratégias criativas.

O agravamento, nos últimos três anos, das diferenças entre os *core workers* e os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço em aspectos relevantes, como recompensa monetária pelo atingimento das metas, além de “acender uma luz amarela” para a capacidade das empresas em atuarem nesse contexto mais flexível, denota sinais de fragilização das relações de trabalho apontada por autores como Gorz (1995), Rifkin (1995), Offe (1997), Carvalho Neto (2001) e Tenório (2000) no REFERENCIAL TEÓRICO. Essas evidências ajudam a entender o alto interesse, na opinião dos gestores, dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço em virem a fazer parte dos quadros da empresa central (TAB. 2), com médias superiores a 5, tanto há três anos quanto atualmente.

Se associarmos, portanto, o aumento da desigualdade no tocante à remuneração por resultados, autonomia e comprometimento (TAB.3), que são os aspectos em que houve piora relativa mais significativa, o quadro pesquisado indica que as empresas têm falhado em três dos pressupostos mais importantes da gestão contemporânea.

De forma, portanto, a aprofundar a compreensão de como cada um dos aspectos pesquisados está sendo influenciado pelas variáveis da pesquisa, o tópico abaixo apresentará a relação entre essas variáveis, comparando empregados com terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.

TABELA 3:
Evolução da diferença entre as médias obtidas atualmente e há três anos

ASPECTOS DA GESTÃO	Diferença – média empregados e terceirizados		Teste diferença evolução
	Atual	3 anos	Valor p
A1 – os empregados demonstram ser comprometidos com os resultados; A2 – terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço demonstram ser comprometidos com os resultados da empresa.	1,41**	1,27	0,007
A3 – os gestores negociam com os empregados da empresa os objetivos, metas e recursos necessários; A4 – os gestores negociam com terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviços os objetivos, metas e recursos necessários.	1,17	1,19	0,809
A5 – as práticas de gestão estimulam o desenvolvimento dos empregados da empresa; A6 – as práticas de gestão estimulam o desenvolvimento dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.	1,41	1,43	0,703
A7 – as práticas de gestão estimulam a cooperação dos empregados da empresa com os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço; A8 – as práticas de gestão estimulam a cooperação dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço com os empregados da empresa.	0,34	0,30	0,289
A9 – os empregados da empresa sentem-se com autonomia para decidir; A10 – os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço sentem-se com autonomia para decidir.	1,67**	1,39	0,000
A11 – os gestores negociam com os empregados da empresa as expectativas de desempenho e resultados; A12 – os gestores negociam com os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço às expectativas de desempenho e resultados.	1,14	1,11	0,474
A13 – os empregados da empresa sabem o que devem fazer para atender às expectativas dos gestores; A14 – os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço sabem o que devem fazer para atender às expectativas dos gestores.	0,84	0,84	0,872
A15 – os gestores acompanham o desempenho e os resultados obtidos pelos empregados da empresa; A16 – os gestores acompanham o desempenho e os resultados obtidos pelos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.	0,85**	0,96	0,004
A17 – as práticas de gestão favorecem o estabelecimento de relações de confiança dos empregados da empresa com terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço; A18 – as práticas de gestão favorecem o estabelecimento de relações de confiança dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço com os empregados da empresa.	0,35	0,33	0,434
A19 – os empregados recebem dos gestores feedback sobre seu desempenho; A20 – os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço recebem dos gestores feedback sobre seu desempenho.	0,92	0,86	0,191
A21 – a empresa adota processos de comunicação claros, que se estendem pelos empregados nos diversos níveis; A22 – a empresa adota processos de comunicação claros, que se estendem pelos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.	0,84	0,84	0,927
A23 – a aprendizagem obtida no desenvolvimento do trabalho dos empregados da empresa é compartilhada com os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço; A24 – a aprendizagem obtida no desenvolvimento do trabalho dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço é compartilhada com os empregados da empresa.	0,42**	0,33	0,004
A25 – os gestores tem poder de escolher os empregados com quem trabalhar; A26 – os gestores tem poder de escolher os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço com quem trabalhar.	0,39	0,35	0,442
A27 – empregados são recompensados monetariamente pelo atingimento das metas de desempenho e resultados; A28 – terceirizados, autônomos são recompensados monetariamente pelo atingimento das metas de desempenho e resultados. As práticas de remuneração e benefícios.	3,00**	2,71	0,000

FONTE : elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras em 2003

NOTA – ** Itens onde diferença significativa entre as médias dos empregados e dos terceirizados no período atual em relação há três anos

4.3 Relações entre variáveis comparando a gestão de trabalhadores empregados e dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço

No intuito de verificar se as variáveis de caracterização da amostra interferem na percepção dos gestores sobre a incidência dos aspectos da gestão dos múltiplos vínculos de trabalho, foi adotado um tratamento estatístico que possibilitou o tratamento simultâneo de todas essas variáveis, no sentido de identificar quais diferenças significativas são encontradas. Para tal foi utilizada a técnica Chi-Square Automatic Interaction Detector - CHAID, cujo resultado é apresentado, em seguida, na forma de árvores, obtidas através do *softwer* Answer Tree 2.0.

Essa técnica permitirá, a partir de agora, que cada um dos aspectos da gestão de múltiplos vínculos de trabalho seja destacado, ressaltando o seu relacionamento com as seguintes variáveis de característica da amostra:

- a) **setores da economia;**
- b) **nível de posição hierárquica do respondente;**
- c) **nível de faturamento da empresa;**
- d) **número de empregados;**
- e) **número de terceirizados;**
- f) **tipo de controle de capital.**

Para melhor visualização e comparação dos resultados, os valores foram reagrupados em escala numérica nas categorias baixo, médio e alto, assim constituídas:

ESCALA ORIGINAL	1	2	3	4	5	6	7
ESCALA AGRUPADA	BAIXO		MÉDIO			ALTO	

De forma a facilitar o tratamento dos dados, novamente serão adotados os agrupamentos anteriormente propostos: comprometimento, cooperação e autonomia; desempenho e demais aspectos de gestão de pessoas. Os resultados obtidos serão apresentados segundo cada aspecto da gestão pesquisado, dentro dos agrupamentos acima mencionados e as análises serão realizadas conjuntamente, destacando, sempre, as diferenças significativas encontradas.

4.3.1 Comprometimento, cooperação e autonomia

Neste item serão apresentadas as diferenças significativas encontradas nos aspectos da gestão relativos a:

- a) comprometimento com o resultado do trabalho;**
- b) cooperação entre os diferentes tipos de profissionais;**
- c) estabelecimento de relacionamentos de confiança;**
- d) compartilhamento das aprendizagens obtidas no dia a dia;**
- e) autonomia percebida no exercício das atividades.**

4.3.1.1 Comprometimento com os resultados

O aspecto comprometimento com os resultados, como revela a FIG.1, demonstra diferenças significativas em relação ao tipo de vínculo de trabalho, não sendo encontradas diferenças significativas em nenhum dos demais aspectos. Quando considerados os diferentes tipos de vínculos contratuais, o comprometimento dos empregados, na percepção da maioria dos gestores – 71.54%, denota estar presente nas empresas, enquanto o comprometimento dos

terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço é percebido por apenas 19.30% dos gestores como altamente presente nas empresas.

Esse resultado reforça a constatação da pesquisa realizada por Fernandes *et al.* (2001), em que o item comprometimento dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço foi considerado um dos quatro maiores desafios encontrados em empresas de grande porte no Brasil, na gestão dos múltiplos vínculos de trabalho.

EMPREGADOS			TERCEIRIZADOS		
Cat.	%	n	Cat.	%	n
Baixa	1,36	7	Baixa	8,19	42
Média	27,10	139	Média	72,51	372
Alta	71,54	367	Alta	19,30	99

FIGURA 1 – COMPROMETIMENTO COM OS RESULTADOS

FONTE: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003

4.3.1.2 Práticas de gestão que estimulam a cooperação entre os profissionais

Na correlação entre as variáveis pesquisadas, praticamente todas demonstraram diferenças significativas neste aspecto da gestão: tipo de vínculo; número de empregados; número de terceirizados; nível de faturamento das empresas e setores da economia, conforme FIG. 2.

Em relação aos empregados, em torno de 45% dos gestores percebem essas práticas instaladas em suas empresas. É relevante a diferença encontrada em empresas com até 5000 empregados e as com número superior. No primeiro caso, a alta incidência de práticas que estimulam a cooperação aumenta para quase 50% das respostas, enquanto nas empresas maiores cai para 33%. Nessas empresas, a queda é ainda maior nos setores comércio e serviço, passando para 23.08%.

No que tange aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, cai para 32% o percentual de gestores que considera altamente presentes nas empresas práticas que estimulam a cooperação entre os empregados. Para esses profissionais, diferenças significativas são encontradas em relação aos diferentes níveis hierárquicos dos gestores: para os gerentes; a situação encontra-se menos favorável, caindo para 24% destes acreditando na alta incidência dessas práticas; para os dirigentes, os níveis encontram-se melhores – 36.24%. É interessante notar que, na ótica de 60% desses dirigentes, é alta a incidência na indústria, de práticas que estimulam a cooperação de não empregados com os empregados. Por outro lado, esses mesmos dirigentes apontam para a carência de cooperação nos setores comércio e serviço.

Talvez essa maior incidência de cooperação na indústria, na perspectiva dos dirigentes, explique-se pela necessidade dos trabalhadores, em qualquer tipo de vínculo, corresponderem às tecnologias e às técnicas gerenciais adotadas pela indústria, apoiadas por instrumentos de certificação de qualidade como ISO. Como nos lembra Tenório (2000), a adoção dessas técnicas gerenciais proporciona maior flexibilização na utilização de máquinas e equipamentos.

Considerando que a amostra da pesquisa trata das maiores indústrias no Brasil, é provável que as técnicas gerenciais adotadas ou em adoção estejam alinhadas com o desenvolvimento de equipes de alta performance, o que necessariamente requer alto grau de cooperação de pessoas e equipes multidisciplinares. Já nos setores comércio e serviço, ainda que também sejam grandes as empresas pesquisadas, a adoção de tecnologias gerenciais mais estruturadas é ainda mais limitada que na indústria.

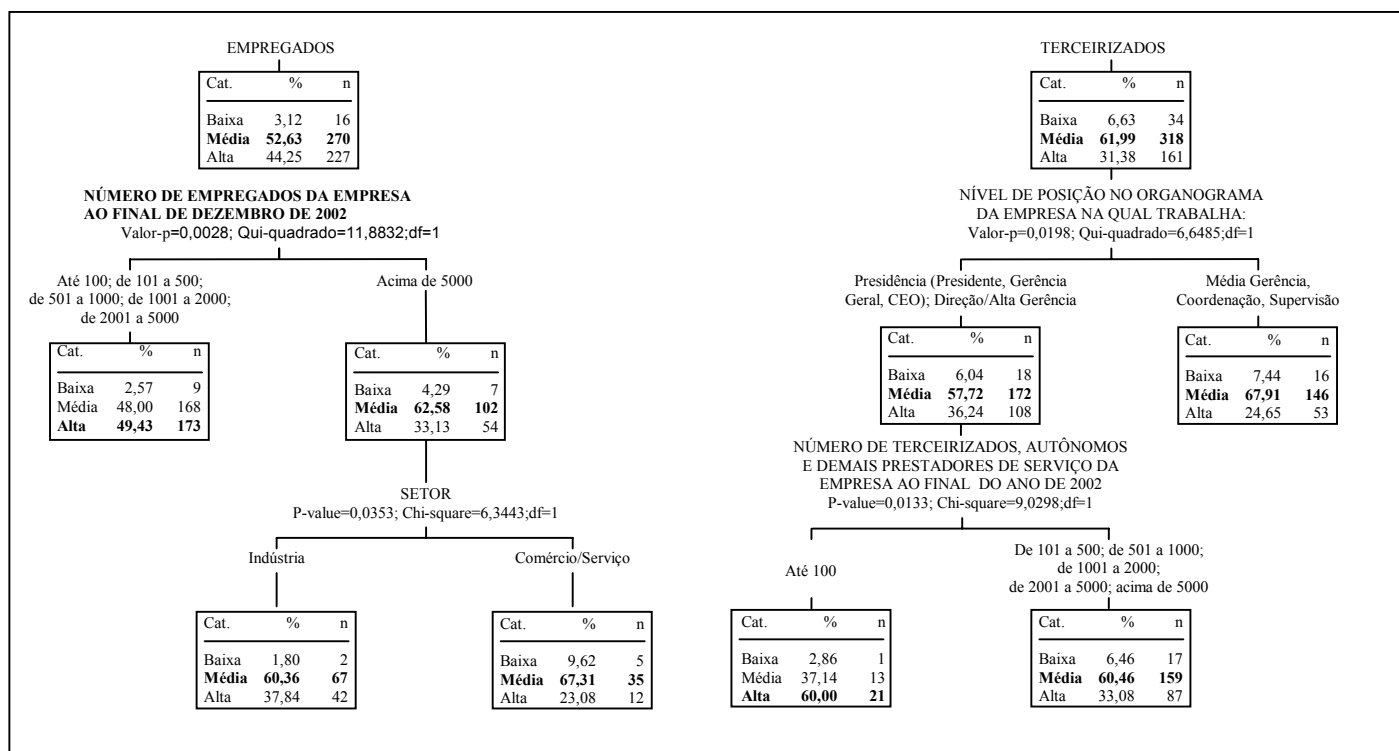


FIGURA 2 – PRÁTICAS DE GESTÃO QUE ESTIMULAM A COOPERAÇÃO ENTRE OS PROFISSIONAIS
FONTE: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003

4.3.1.3 Práticas de gestão que favorecem o estabelecimento de relações de confiança entre os profissionais

Confiança é um dos aspectos chave da gestão de pessoas, principalmente em ambientes flexíveis. Apesar de a maioria dos gestores (52.24%) considerar que, em relação aos empregados, estão altamente presentes, nas empresas, práticas que favorecem o estabelecimento de relações de confiança, esse percentual novamente sofre uma queda no que tange aos terceirizados, passando a 37.62% dos gestores. É interessante notar que este percentual cai ainda mais em se tratando de empresas com número de não empregados variando na faixa de 501 a 2000 (FIG. 3).

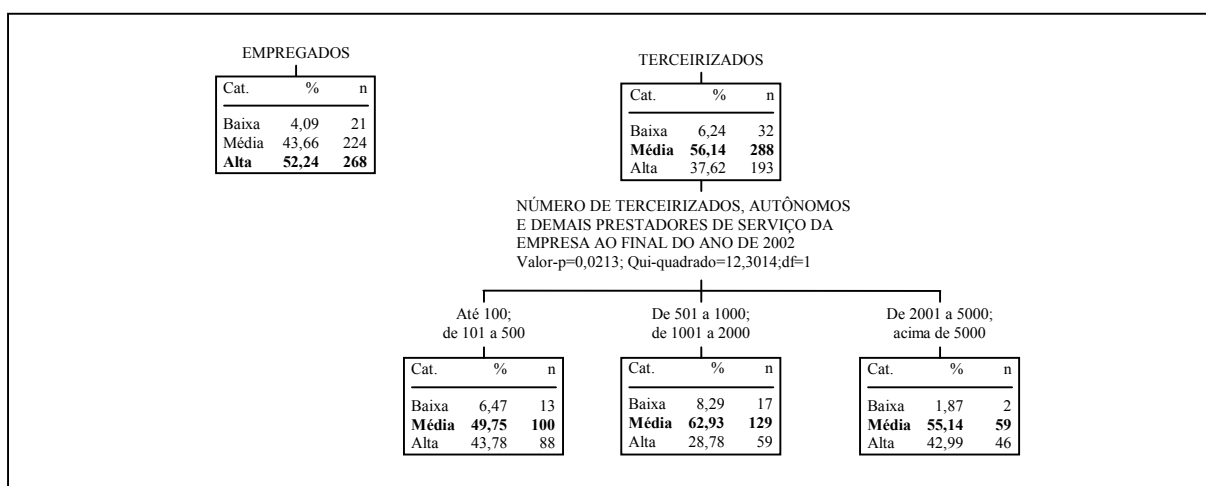


FIGURA 3: PRÁTICAS DE GESTÃO QUE FAVORECEM O ESTABELECIMENTO DE RELAÇÕES DE CONFIANÇA ENTRE OS PROFISSIONAIS

FONTE: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003

4.3.1.4 Práticas de gestão que favorecem o compartilhamento da aprendizagem obtida no trabalho

Conforme apresentado na FIG. 4, apesar da diferença encontrada na incidência de práticas que favorecem o compartilhamento de aprendizagem de empregados e não empregados, percebe-se que as empresas ainda estão longe de estabelecer processos que realmente favoreçam a instalação de um aprendizado compartilhado entre os diversos profissionais. Na perspectiva de somente 31,38% dos gestores, essas práticas estão altamente instaladas no que tange aos empregados. Já em relação aos terceirizados este percentual é menor, só sendo percebido por 21,83% dos gestores.

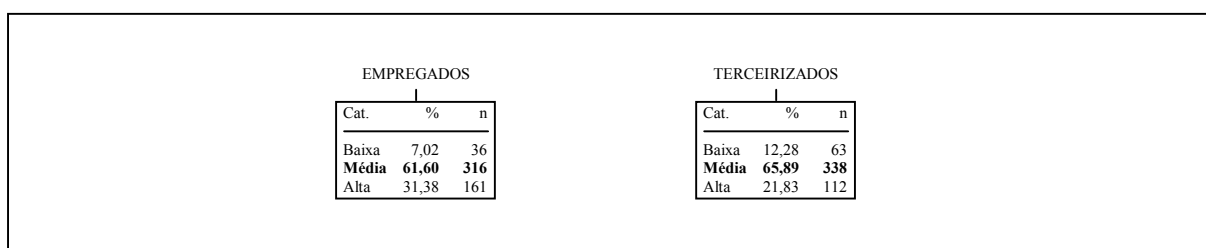


FIGURA 4: COMPARTILHAMENTO DA APRENDIZAGEM OBTIDA NO DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

FONTE – elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003

4.3.1.5 Autonomia dos trabalhadores para decidir

A FIG 5. revela enorme distância no nível de autonomia conferido aos empregados e aos terceirizados. Na visão de 42.27% dos gestores, os empregados sentem-se com alta autonomia para decidir, enquanto, em relação aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, esse índice cai para 4.87%. Diferença também significativa é encontrada na percepção dos gestores quanto ao número de empregados das empresas. Empresas com até 500 empregados indicam que a alta incidência de autonomia entre terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço fica ainda menor – 1.79%. Por outro lado, as empresas acima de 500 indicam a presença de alta autonomia entre os não empregados na opinião de 5.25% dos gestores.

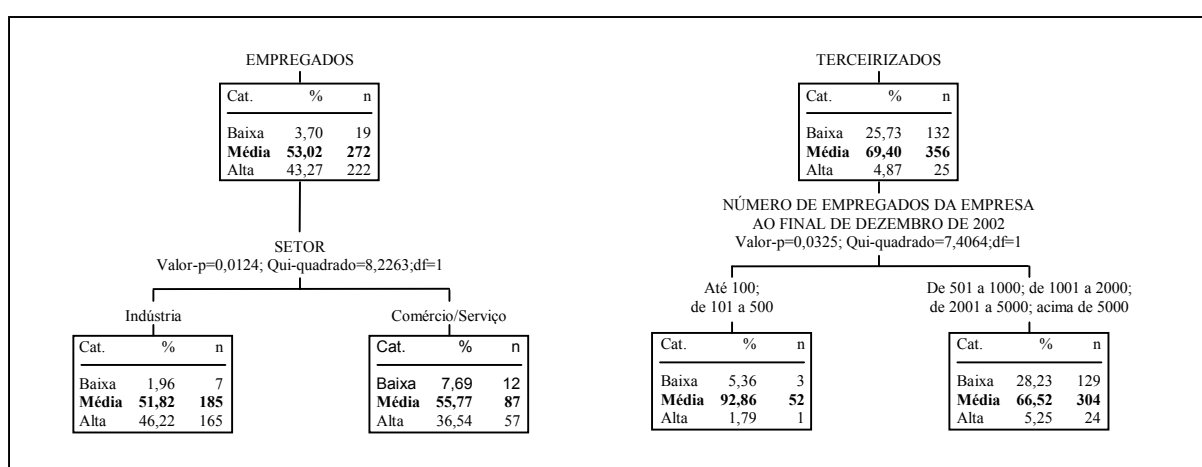


FIGURA 5: AUTONOMIA PARA DECIDIR

FONTE – elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003

Em relação aos empregados, os dados apontam para diferenças entre a indústria e os setores do comércio e de serviço. Na percepção de 46.22% dos gestores, a indústria apresenta o maior percentual de incidência de autonomia enquanto no comércio e serviço caem quase 10 pontos percentuais – 36.54%, o que corrobora novamente a dianteira da indústria como carro-chefe das inovações organizacionais.

A alta discrepância nos níveis de autonomia percebidos pelos gestores, comparando empregados e terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, sugere impacto negativo na rapidez de resposta a situações inesperadas, mais comuns no cenário contemporâneo.

Uma análise conjunta dos aspectos da gestão de pessoas relativos ao comprometimento, cooperação, confiança, compartilhamento de aprendizagem e autonomia, no que tange aos múltiplos vínculos de trabalho, denota ainda uma carência, nas empresas, de práticas que estimulem esses aspectos. Em todos eles é grande a distância encontrada na incidência das práticas relativas aos trabalhadores empregados e as relativas aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.

Nos aspectos comprometimento com os resultados e autonomia para decidir, encontra-se a maior distância entre empregados e não empregados. Em relação ao comprometimento, vale lembrar Mohrman e Lawler (1995), quando afirmam que os benefícios advindos da flexibilização dos vínculos contratuais dos trabalhadores dependerão do quanto as empresas forem capazes de adotar políticas e práticas de gestão de pessoas que promovam o envolvimento e o comprometimento dos trabalhadores e das equipes. Esta pesquisa indica que, dentro das maiores empresas do Brasil, a diferença é significativa entre o nível de comprometimento percebido pelos gestores em relação aos empregados e não empregados. Esse aspecto da gestão está longe de ser equalizado. A distância percebida no comprometimento dos trabalhadores que têm diferentes tipos de vínculos, provavelmente impacta as relações e o resultando dos profissionais, das equipes e da empresa.

Tenório (2000) aponta, como uma das fortes tendências do modelo de organização flexível e da conseqüente flexibilização dos vínculos de trabalho, a crescente autonomia dos trabalhadores e, portanto, das equipes. Nadler, Gerstein e Shaw (1993) reforçam que as equipes serão relativamente autônomas, com redução das responsabilidades tradicionais de

supervisão e apoiadas pela gerência, somente quando necessário. Considerando que empregados dependem dos não empregados para a obtenção de resultados e, ainda, considerando que equipes constituem-se grande parte das vezes de profissionais em múltiplos vínculos de trabalho, as empresas pesquisadas ainda encontram-se longe dessa tendência.

Em relação à confiança, confirmando os pontos levantados por Rodrigues e Cunha (2000), a coexistência na empresa de trabalhadores com tipos de contratos de trabalho muito diferentes pode afetar os níveis de confiança, em que empregados tendem a sentirem-se mais membros da organização que os demais, o que os coloca em posição não só privilegiada como invejada.

Essa constatação é confirmada por autores como Gorz (1995), Rifkin (1995), Singer (1996) e Offe (1997), que chamam atenção para o fato de que a aceitação de piores condições de trabalho por parte dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço pode ser mal interpretada por gestores quando confundidas com “comprometimento” por parte dos trabalhadores. Carvalho Neto (2001) lembra que o desemprego aumentou a precariedade dos vínculos contratuais, exercendo considerável pressão sobre os trabalhadores que ainda têm algum tipo de contrato, aumentando a insegurança e dificultando o estabelecimento de uma confiança verdadeira e não impelida pelo medo do desemprego.

Esses aspectos podem explicar em parte a dificuldade evidenciada na pesquisa do estabelecimento de um clima de maior confiança. Os dados revelam que um número representativo de empresas das maiores do Brasil ainda está carente de práticas que estimulem relacionamentos de confiança, principalmente em relação aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço. Esse é um aspecto que merece especial atenção porque, como lembra Rodrigues e Cunha (2000), para se tirar o máximo da colaboração dos indivíduos, a confiança torna-se um fenômeno central nas práticas de gestão.

Se o nível de confiança é baixo, assim como o comprometimento, a colaboração não pode, por sua vez, ser substancial. Aqui entendida como cooperação, a colaboração vem demonstrando distância entre os empregados e terceirizados. A incidência de práticas de gestão de pessoas que estimulem a cooperação entre empregados e profissionais nos diversos tipos de vínculos de trabalho também encontra-se longe de ser uma das forças das grandes empresas que operam no Brasil, constantes desta amostra, sendo evidenciada como medianamente instalada pela maioria dos gestores, em todos os tipos de vínculos. Cooperação é uma das palavras-chave do novo ambiente competitivo. O segundo princípio orientador proposto por Lipnack e Stamps (1994) ressalta a importância da cooperação entre diferentes profissionais, cujas competências específicas compartilhadas permitem que o propósito e os resultados almejados pelas empresas sejam alcançados.

No cenário atual, tais autores reforçam que competição e cooperação precisam tornar-se inseparáveis, exigindo dos gestores a criação de um ambiente propício à cooperação. A presença simultânea de cooperação e competição permite uma melhor adequação e utilização dos recursos de cada profissional. Assim, mesmo sabendo da situação mais favorável da indústria no que tange aos não empregados, na perspectiva dos dirigentes, resta o desafio de fazer com que essa prática seja adotada também pela média gerência, disseminada, portanto, por todos os níveis da indústria e bem melhorada nos setores de serviço e comércio.

Segundo Handy (1992), Ulrich (1997), Useem e Harder (2000), Nadler e Tushman (2000), compete ao gestor ser capaz de estabelecer um ambiente de aprendizado, atuando como professor e aluno e, ao mesmo tempo, como conselheiro e facilitador de processos de desenvolvimento das pessoas e da organização. Entretanto, como revela a pesquisa, os primeiros níveis de gestores das maiores empresas operando no Brasil ainda não conseguiram estabelecer práticas de gestão que efetivamente facilitem o compartilhamento da aprendizagem obtida no trabalho, em todos os vínculos contratuais.

Conforme ressalta Pettinger (1998), aspectos como comprometimento com a empresa e com o trabalho, integração e cooperação com os colegas, sentimento de pertencer à equipe e participação no processo de aprendizagem organizacional requerem adequada preparação dos gestores e da empresa para a integração dos diferentes vínculos contratuais. Os dados da pesquisa revelam, entretanto, que as melhores e maiores empresas do Brasil ainda têm uma longa estrada a caminhar nesse sentido.

4.3.2 Desempenho

Neste item serão destacadas as diferenças significativas encontradas nos aspectos da gestão relativos a:

- a) negociação pelos gestores dos objetivos, metas e recursos necessários;**
- b) negociação das expectativas de desempenho e resultado;**
- c) conhecimento dos trabalhadores sobre o que fazer para atingir os resultados;**
- d) acompanhamento do desempenho e dos resultados obtidos;**
- e) *feedback* sobre o desempenho dos empregados.**

4.3.2.1 Negociação pelos gestores dos objetivos, metas e recursos necessários

Comparando as diversas variáveis, identifica-se a presença de diferenças significativas em relação à forma como gestores negociam objetivos, metas e recursos necessários com empregados e com terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço. Empregados vêm recebendo por parte dos gestores maior atenção nesse aspecto, sendo que 67.45% dos respondentes consideram alto o nível de negociação. Já, quando se trata dos não empregados, esse nível decresce para 28.65%. Vale ressaltar que aumenta o percentual de gestores que

acredita ser baixa a incidência de negociação de objetivos, metas e recursos, saindo de 2.53% quando se trata de empregados, para 11.11% quando se trata de não empregados (FIG. 6).

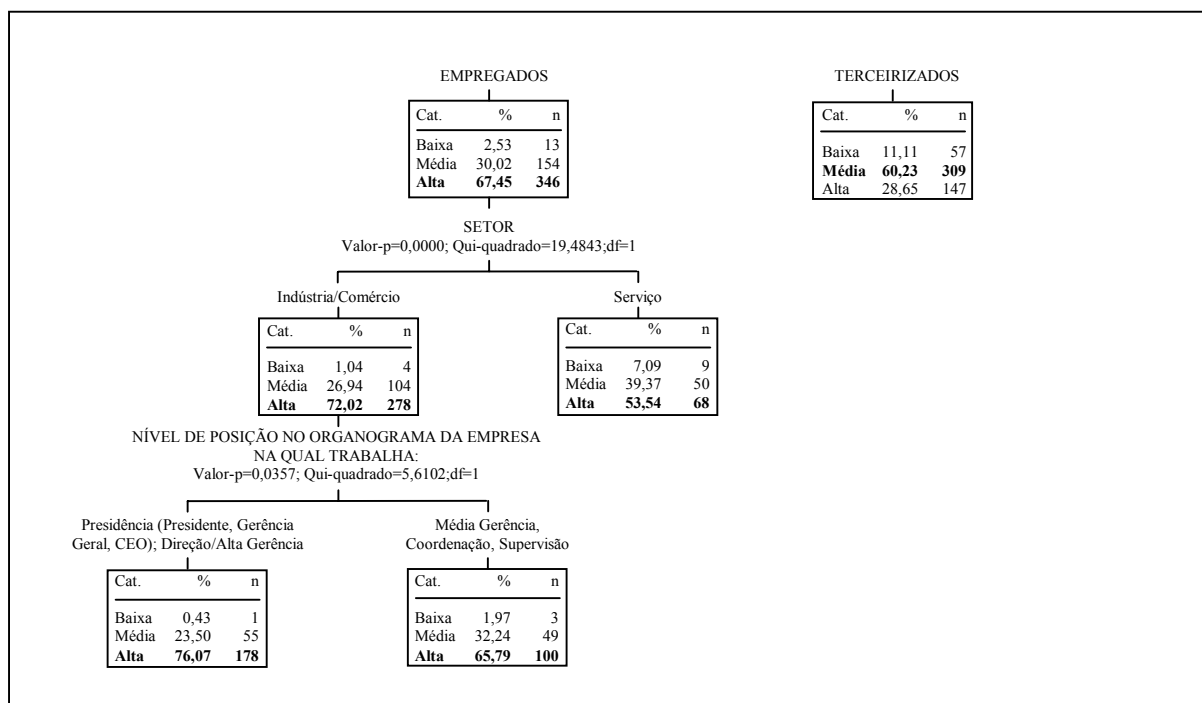


FIGURA 6: NEGOCIAÇÃO PELOS GESTORES DE OBJETIVOS METAS E RECURSOS NECESSÁRIOS
FONTE: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003

Diferenças significativas em relação aos empregados são apontadas pelos gestores em se tratando de diferentes setores da economia e, ainda, em se tratando de gestores em diferentes níveis hierárquicos. Os setores indústria e comércio vêm apresentando maior incidência dessa prática, com 72.2% dos gestores considerando-a alta entre os empregados, diferentemente do setor de serviços em que este número, apesar de cair para 53.54% dos gestores, ainda se constitui em maioria (FIG.6).

Merece destaque o fato de que, quando se trata de empregados, os dirigentes – presidentes e alta gerência – parecem encontrar maior facilidade em negociar objetivos, metas e recursos que a média gerência. Na percepção de em torno de 76% de gestores, a negociação dos dois primeiros níveis hierárquicos é mais elevada, caindo este percentual para 65.79% quando se trata da média gerência.

Sejam quais forem as diferenças encontradas em relação aos empregados, vale ressaltar que os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço estão longe de terem o mesmo nível de negociação por parte dos gestores.

4.3.2.2 Negociação das expectativas de desempenho e resultado

Neste aspecto da gestão, foram encontradas diferenças significativas somente em relação ao tipo de vínculo. Na percepção de 70.18% dos gestores, essa prática está bem instalada nas empresas em relação aos empregados, enquanto, em relação aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, somente 29.43% dos gestores a consideram altamente presente (FIG. 7).

EMPREGADOS			TERCEIRIZADOS		
Cat.	%	n	Cat.	%	n
Baixa	1,95	10	Baixa	9,55	49
Média	27,88	143	Média	61,01	313
Alta	70,18	360	Alta	29,43	151

FIGURA 7: NEGOCIAÇÃO PELOS GESTORES DAS EXPECTATIVAS DE DESEMPENHO E RESULTADO

FONTE: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003

4.3.2.3 Conhecimento dos trabalhadores sobre o que fazer para atingir os resultados

Neste aspecto da gestão, foram encontradas diferenças significativas somente em relação ao tipo de vínculo. Na percepção de 68.03% dos gestores, esse aspecto da gestão encontra-se altamente presente em relação aos empregados. Já, quando se trata de terceirizados, autônomos ou prestadores de serviço, esse percentual cai para 33.14% (FIG. 8).

EMPREGADOS			TERCEIRIZADOS		
Cat.	%	n	Cat.	%	n
Baixa	1,56	8	Baixa	5,46	28
Média	30,41	156	Média	61,40	315
Alta	68,03	349	Alta	33,14	170

FIGURA 8: SABER O QUE FAZER PARA ATENDER ÀS EXPECTATIVAS DOS GESTORES

FONTE: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003

4.3.2.4 Acompanhamento do desempenho e dos resultados obtidos

Mais uma vez, a grande diferença no acompanhamento do desempenho por parte dos gestores encontra-se em relação ao tipo de vínculo. Dentre os gestores pesquisados, 78% consideram que é alto o acompanhamento do desempenho dos empregados, enquanto esta incidência em relação aos não empregados cai para 46.59% dos gestores. Ressalta-se, no que tange aos empregados, que o setor de serviço denota uma queda nesta prática em relação ao comércio e à indústria, alterando de 80.05% para 70.08% (FIG. 9).

EMPREGADOS			TERCEIRIZADOS		
Cat.	%	n	Cat.	%	n
Baixa	1,36	7	Baixa	4,48	23
Média	21,05	108	Média	48,93	251
Alta	77,58	398	Alta	46,59	239

SETOR		Indústria/Comércio		Serviço	
Cat.	%	n	Cat.	%	n
Baixa	0,78	3	Baixa	3,15	4
Média	19,17	74	Média	26,77	34
Alta	80,05	309	Alta	70,08	89

Valor-p=0,0309; Qui-quadrado=6,5816;df=1

FIGURA 9: ACOMPANHAMENTO PELOS GESTORES DO DESEMPENHO E DOS RESULTADOS OBTIDOS PELOS PROFISSIONAIS

FONTE – elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003

4.3.2.5 *Feedback* dos gestores sobre o desempenho dos profissionais

A FIG. 10 aponta diferença significativa entre o *feedback* sobre desempenho dado aos empregados e aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço. Enquanto para quase 61% dos gestores essa vem sendo uma prática de alta incidência em relação aos empregados, esse percentual cai para 28.65% dos gestores, em se tratando dos demais tipos de vínculos.

Pela primeira vez aparece diferença significativa em relação ao tipo de controle de capital. Essa diferença é percebida somente em relação aos empregados, denotando na opinião dos gestores uma presença mais alta dessa prática em empresas privadas multinacionais e mistas – 66.67% do que nas privadas nacionais e demais – 50.98%.

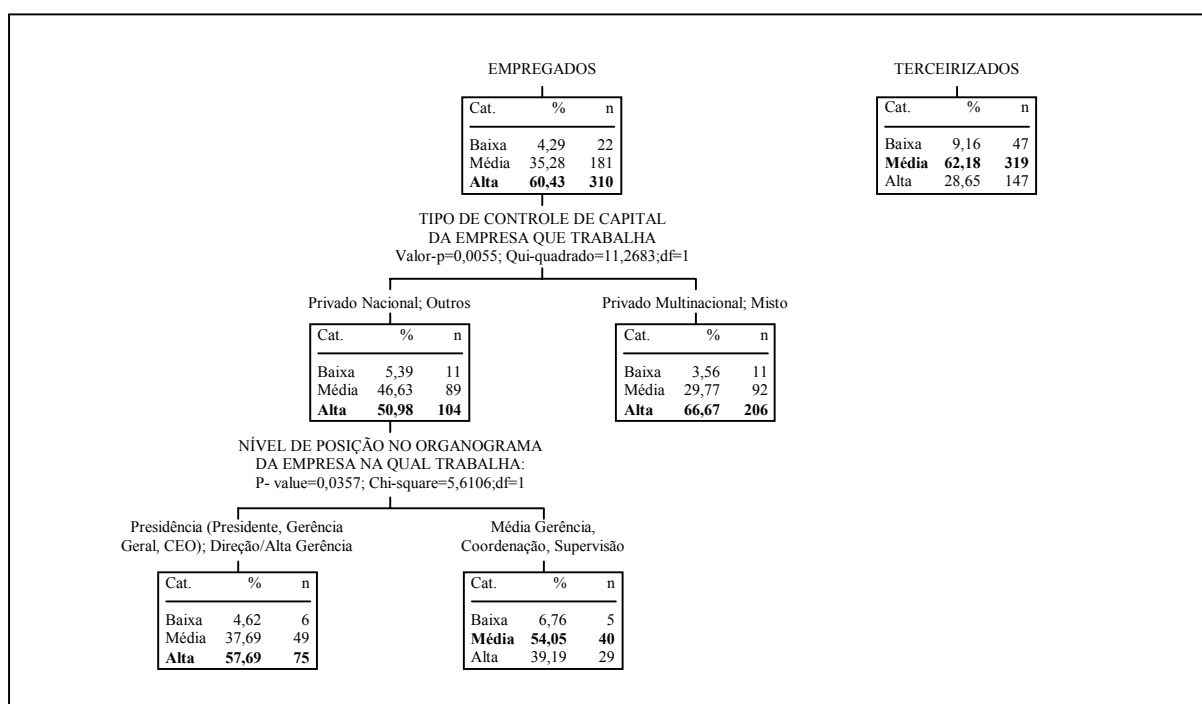


FIGURA 10: *FEEDBACK* DOS GESTORES SOBRE O DESEMPENHO DOS PROFISSIONAIS

FONTE: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003

Essa maior incidência da prática de *feedback* nas empresas privadas multinacionais e de capital misto pode ser explicada pelo avanço e pela consolidação das tecnologias gerenciais adotadas nos países mais desenvolvidos economicamente e, em grande escala

importadas por economias menos desenvolvidas como o Brasil. Nas empresas multinacionais as práticas de gestão são grande parte das vezes importadas da matriz, principalmente no que se refere a sistemas de acompanhamento da performance do profissional. Entretanto, embora essas práticas estejam bastante sistematizadas e disseminadas nesse tipo de empresas, é discutível sua efetividade.

Por sua vez, ainda em relação aos empregados, as empresas privadas nacionais denotam diferença na percepção dos diferentes níveis de gestores. A média gerência parece encontrar maior dificuldade em praticar o *feedback* do que os níveis superiores. Esse aspecto é constatado pelo percentual de dirigentes – presidentes e diretores – que consideram essa uma prática que vem sendo altamente praticada nas empresas, 57.69%, enquanto, na média gerência, esse percentual cai para 39.19%. Essa discrepância evidenciada nos níveis gerenciais denota que os responsáveis pela operação e pela implementação das estratégias empresariais não encontram em seus gestores, na maioria das vezes, referências e suporte para seu desenvolvimento e para a melhoria da performance. A gerência, nesse aspecto, acaba envolvendo-se com rotinas e detalhamento das tarefas diárias, mantendo-se distante dos trabalhadores empregados e, mais ainda, dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.

Todas essas diferenças encontradas entre os empregados e demais vínculos de trabalho, entre o tipo de controle de capital no caso dos empregados e entre o nível hierárquico no caso de empregados de empresas privadas revelam a grande necessidade de maior preparo dos gestores para, via *feedback*, estimularem o desenvolvimento de indivíduos e equipes.

Em síntese, também no tocante ao desempenho, em todos os aspectos abordados, é grande a diferença encontrada entre os empregados e os demais tipos de vínculos. Essa discrepância identificada nos remete à observação de Novelli (2002) sobre a dicotomia

encontrada no pacto firmado entre empresas e empregados em múltiplos vínculos contratuais. Enquanto empresas exigem desses profissionais adesão aos seus objetivos, resultados e metas, falham ao cumprirem integralmente a parte que lhes cabe neste pacto: contratação de objetivos, negociação de expectativas, acompanhamento do desempenho e *feedback*.

Merece destaque o nível de discrepância na negociação tanto de objetivos, metas e recursos, bem como das expectativas de desempenho. Essa discrepância impede a presença do primeiro princípio orientador de organizações em rede, proposto por Lipnack e Stamps (1994), que estabelece as bases para o sucesso do trabalho – o propósito unificador. Somente mediante o compartilhamento de valores, metas específicas, objetivos concretos e detalhes de tarefas e trabalhos, tais autores consideram ser possível coordenar, com maior possibilidade de sucesso, a atuação dos diversos profissionais nas organizações, além de possibilitar o alcance de relações duradouras no âmbito da empresa.

Conforme salientam Pettinger (1998) e Novelli (2002), empresas necessitam conceder às pessoas autonomia e responsabilidade pelos recursos utilizados e pela forma como estruturam e organizam o trabalho. Mas isso requer transparência e clareza nas expectativas de desempenho, acompanhamento e orientação por parte do gestor, além de *feedback* regular sobre sua performance.

Negociações bem feitas sobre o que se espera, contratação de objetivos e expectativas de desempenho claras e transparentes para com os trabalhadores dos diversos tipos de vínculos, critérios claros e acompanhamento do desempenho são condições que propiciam desenvolver não só o espírito de equipe, bem como melhorar os resultados de indivíduos, equipes e empresa; além de facilitar o estabelecimento de relações de confiança (USEEM e HARDER, 2000; NADLER e TUSHMAN, 2000; TENORIO, 2000). Entretanto, como evidencia a presente pesquisa, esses aspectos estão ainda longe de tornarem-se realidade, nas

empresas tidas como referência no Brasil, especialmente no que tange a terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.

4.3.3 Outros aspectos da gestão de pessoas

Neste item serão destacadas as diferenças significativas encontradas nos aspectos da gestão relativos a:

- a) poder de escolha do gestor sobre os profissionais com quem trabalha;
- b) presença de práticas que estimulam o desenvolvimento dos trabalhadores;
- c) processos claros de comunicação;
- d) recompensa monetária e extensão aos não empregados das práticas de remuneração e benefícios adotadas com os empregados;
- e) práticas de treinamento estendidas aos não empregados;
- f) exercício de posições de liderança pelos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço;
- g) participação dos não empregados nas decisões estratégicas da empresa;
- h) desenvolvimento pelos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço de atividades consideradas estratégicas nas empresas.

4.3.3.1 Poder de escolha do gestor sobre os profissionais com quem trabalha

Mesmo sendo presente a diferença no percentual de gestores que avaliam como alta esta prática entre empregados e os demais vínculos, 70.57% e 56.14% respectivamente, esse aspecto demonstra estar altamente presente nas empresas no que tange aos diferentes tipos de vínculos de trabalho (FIG. 11).

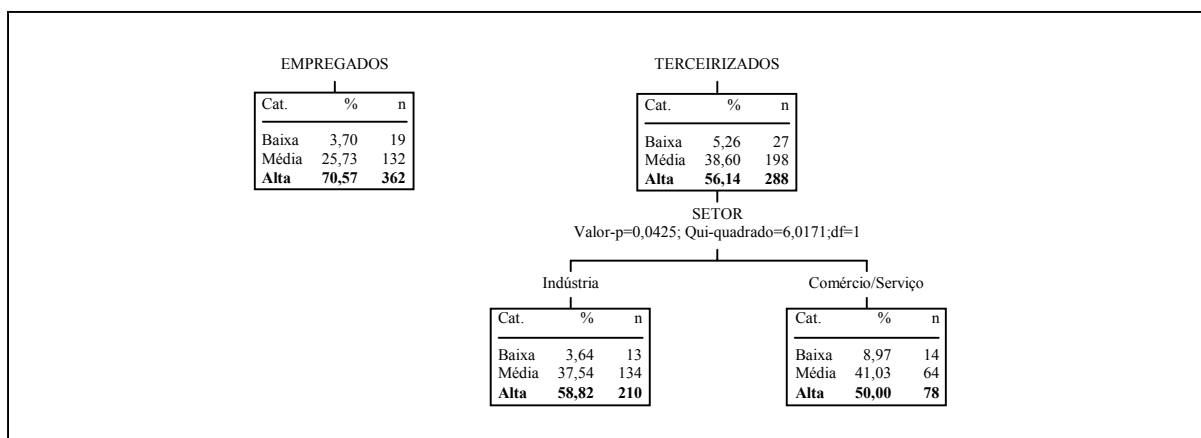


FIGURA 11: PODER DE ESCOLHA DO GESTOR SOBRE OS PROFISSIONAIS COM QUEM TRABALHA
 FONTE – elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003

Mais uma vez a indústria apresenta diferença em relação aos setores de comércio e serviço em se tratando de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço. Os gestores da indústria consideram mais presente o poder de escolha de não empregados do que nos demais setores. Essa distância pode ser explicada pela necessidade de maior controle no processo produtivo da indústria, cujas etapas se interrelacionam intimamente, impactando diretamente o produto final. Já os setores de comércio e serviço apresentam grande contingente de trabalhadores terceirizados envolvidos na relação direta com o cliente, que, grande parte das vezes, não é conhecida pelos gestores, tampouco acompanhada. Essa carência é corroborada na pesquisa anteriormente realizada pela autora (FERNANDES *et al.*, 2001), em que se destaca também, como um dos maiores desafios encontrados pelos gestores, a dificuldade em acompanhar os serviços prestados pelos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, na relação com o cliente.

4.3.3.2 Práticas que estimulam o desenvolvimento dos profissionais

São várias as diferenças significativas encontradas nas práticas de gestão que estimulam o desenvolvimento dos trabalhadores, na visão dos gestores das empresas de grande porte.

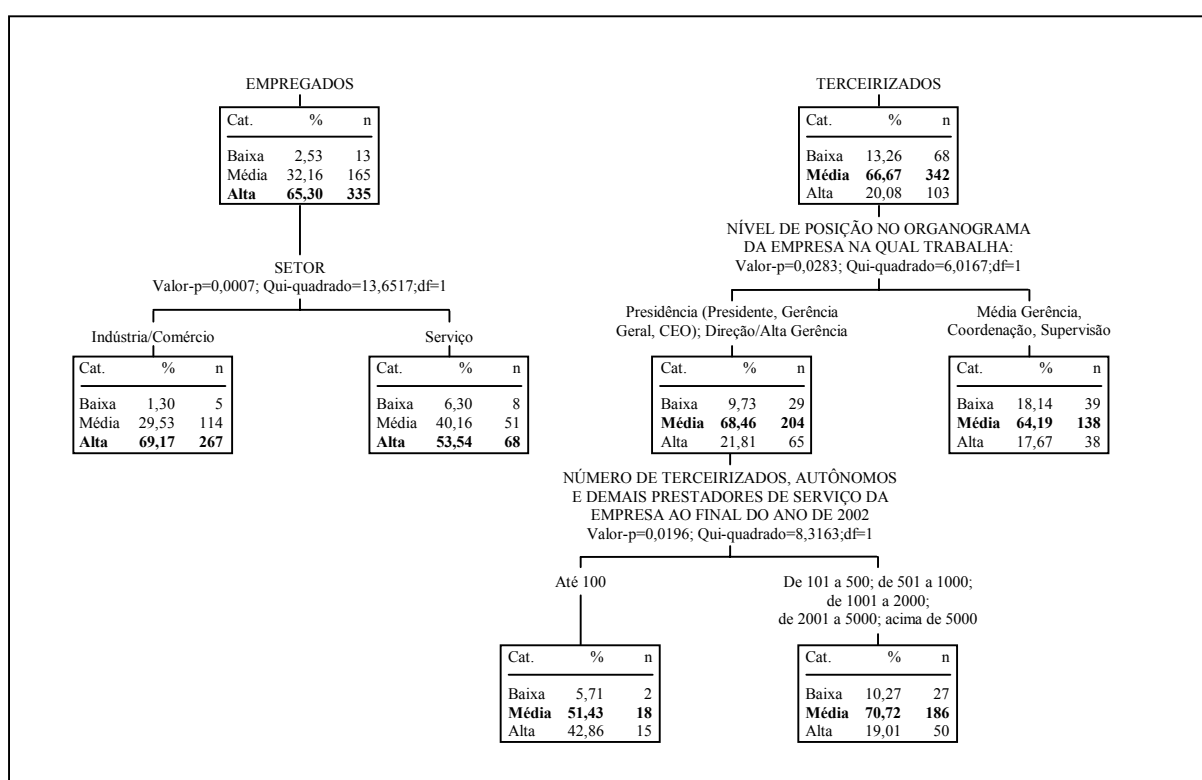


FIGURA 12: PRÁTICAS DE GESTÃO QUE ESTIMULAM O DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS

FONTE: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003

Em relação aos empregados, 65.30% dos gestores consideram altamente presentes nas empresas práticas de gestão que estimulam o desenvolvimento. A situação fica ainda mais favorável nos setores da indústria e do comércio, que apresentam significativa diferença em relação ao setor de serviços. Mais uma vez o setor de serviços, na opinião dos gestores, vem demonstrando menor evolução das práticas de gestão de pessoas. Nesse caso específico cai para em torno de 54% o percentual em que essas práticas são consideradas altamente

presentes nas empresas e amplia para 40.16% o percentual em que aparecem como medianamente presentes. Seja qual for o resultado apontado pelos gestores em relação aos empregados, mesmo considerando menor incidência percebida no setor de serviços, esse aspecto da gestão de empregados é ainda muito superior à melhor situação relativa aos não empregados (FIG. 12).

Quando se trata de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, somente 20.08% dos gestores percebem a efetiva incidência dessas práticas e 13.26% consideram ainda muito pouco significativa sua presença. Percebe-se, portanto, um longo caminho a percorrer para o estímulo ao desenvolvimento dos não empregados (FIG. 12).

Essa situação fica ainda mais séria na perspectiva da média gerência, em que os números tornam-se ainda mais baixos. O percentual dos que acreditam ser baixa a presença dessas práticas nas empresas sobe para quase 19%. É interessante notar, ainda, que os dirigentes percebem uma diferença significativa na presença dessas práticas em empresas de até 100 terceirizados. Nesse caso, o alto estímulo ao desenvolvimento mediante práticas de gestão passa a ser percebido por quase 43% dos dirigentes. Tal situação pode denotar um tratamento mais personalizado, por parte dos primeiros níveis hierárquicos de gestão, para com os profissionais não empregados, em menor número nas empresas, e muito provavelmente com maior qualificação.

Considerando ser a prática de treinamento uma das formas encontradas pelas empresas para estimular o desenvolvimento de seus profissionais, a FIG. 13, em seguida, corrobora os dados acima, revelando a ainda tímida extensão das práticas de treinamento e desenvolvimento para os demais vínculos de trabalho. Somente 22.81% dos gestores consideram que essa prática vem sendo altamente estendida aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, e 78% dos gestores consideram sua incidência média ou baixa.

Cat.	%
Baixa	24,37
Média	52,83
Alta	22,81

FIGURA 13: PRÁTICAS DE TREINAMENTO DE DESENVOLVIMENTO ESTENDEM-SE AOS TERCEIRIZADOS, AUTÔNOMOS E DEMAIS PRESTADORES DE SERVIÇO

FONTE – elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003

4.3.3.3 Processos claros de comunicação

Diferença significativa também é encontrada em relação à clareza dos processos de comunicação para os empregados e para os demais tipos de vínculos de trabalho. Enquanto em torno de 59% dos gestores consideram a prática de comunicação altamente presente nas empresas, o mesmo não se pode dizer dos terceirizados, autônomos e demais tipos de vínculos. Nesses casos, o percentual de gestores que acredita estar essa prática bem instalada nas empresas cai para em torno de 32% (FIG. 14).

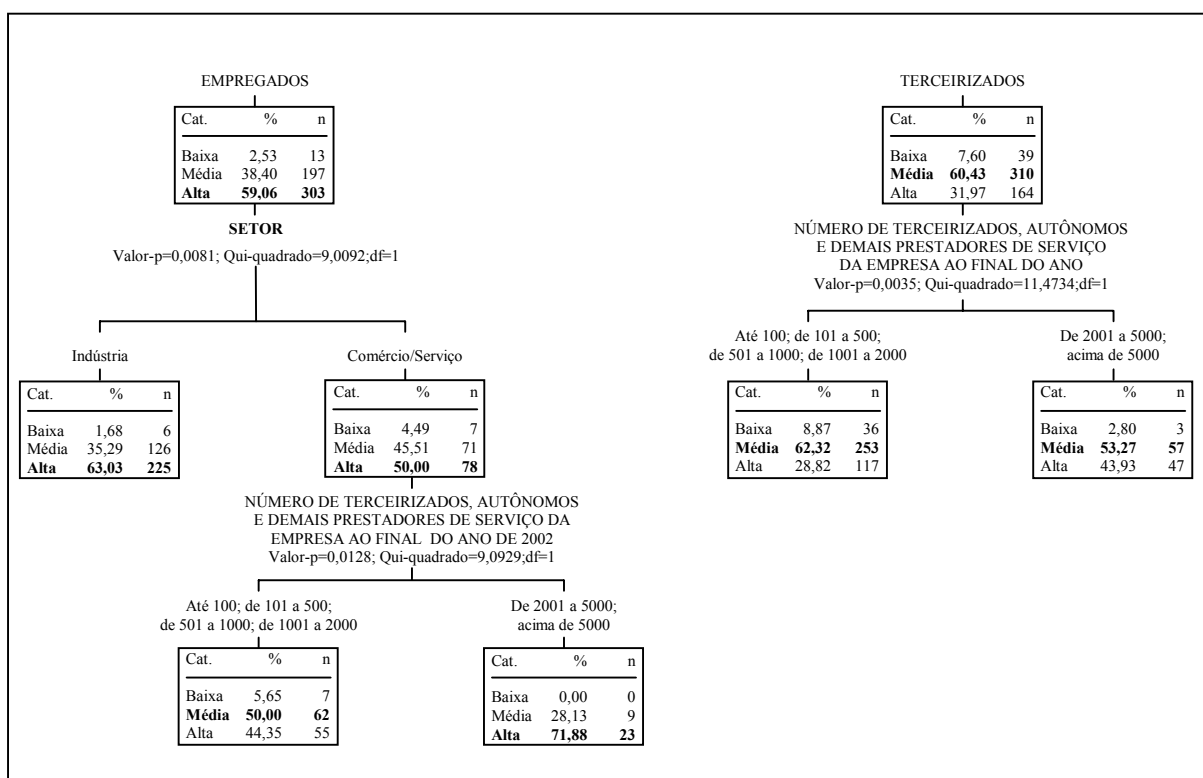


FIGURA 14: PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO CLAROS

FONTE – elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003

Ainda em relação aos não empregados, diferenças significativas são encontradas em empresas até 2000 terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço. Nessas cai para em torno de 29% o percentual de gestores que acreditam estar essa prática altamente presente nas empresas. Por outro lado, nas empresas superiores a 2000 terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, esse percentual amplia-se para em torno de 44%. Essa constatação pode ser explicada pela necessidade e possibilidade de maior investimento de empresas com maior contingente de pessoal, em sistemas empresariais informatizados. Tais sistemas, muitas vezes bastante onerosos, têm sido foco de relevantes investimentos em empresas de grande porte no Brasil, nos últimos anos. Sua adoção tem permitido, dentre outros aspectos, uma maior precisão no processo de comunicação e sua extensão a todos os níveis, a todos os profissionais nos diferentes tipos de vínculos de trabalho e, ainda, às empresas envolvidas na rede.

Em se tratando de empregados, diferenças significativas são encontradas mais uma vez entre os setores. Enquanto em torno de 64% dos gestores acreditam que na indústria os processos de comunicação para os empregados são claros, no comércio e no serviço esse percentual cai para 50% (FIG.14).

Nos setores de comércio e serviço, diferenças significativas são também encontradas. Mais uma vez, a diferença no número de trabalhadores torna-se relevante. Dos gestores pesquisados 44% acreditam que empresas com até 2000 terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço apresentam alta incidência das práticas de comunicação. Por outro lado, 72% dos gestores consideram que essa prática está altamente instalada em empresas com maior número de empregados, acima de 2000.

4.3.3.4 Recompensa monetária aos empregados pelo atingimento das metas

Aparecendo como a maior discrepância entre os diferentes tipos de vínculos, esta prática vem sendo altamente evidenciada no que tange aos empregados, na percepção de 77% dos gestores. Já, em relação aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, esse percentual cai para 10.72% dos gestores. Vale destacar que em empresas de até 500 terceirizados, 57% dos gestores considera essa prática pouco encontrada (FIG. 15).

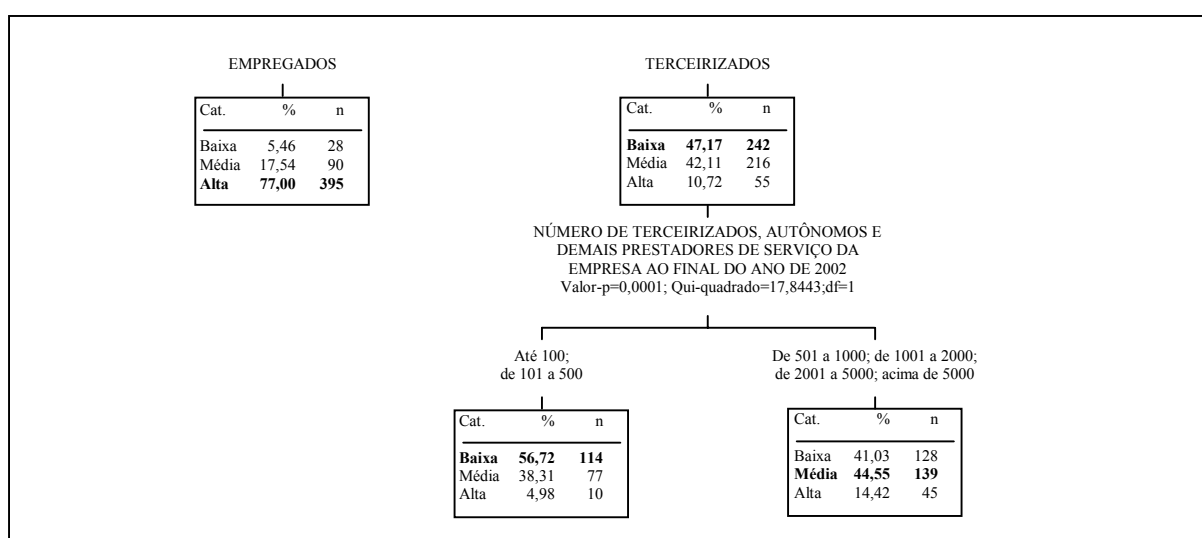


FIGURA 15: RECOMPENSA MONETÁRIA PELO ATINGIMENTO DAS METAS E DOS RESULTADOS.

FONTE: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003.

Conforme discutido por Carvalho Neto (2001) no REFERENCIAL TEÓRICO, os programas de remuneração variável relacionados ao atingimento de metas empresariais generalizaram-se nos anos 90 como uma das mais importantes formas de comprometer os trabalhadores com os objetivos das empresas.

Sendo assim, se os não empregados não são remunerados conforme os resultados atingidos, e esse é o pior índice de diferenciação encontrado na nossa pesquisa, as bases para a gestão dos terceiros, autônomos e demais prestadores de serviços ficam muito comprometidas, uma vez que esse forte fator de diferenciação indica claramente ao não empregado que ele “não é parte do time”. Vale chamar atenção para a possibilidade real de

superar problemas legais relacionados ao vínculo empregatício, de forma que as empresas subcontratadas possam também praticar remuneração por resultados.

Corroborando os dados acima, a FIG. 16, em seguida, nos mostra que as práticas de remuneração aplicadas aos empregados são pouco estendidas aos não empregados, na opinião de mais de 60% dos gestores. Em empresas que faturam até 500 milhões de reais, sobe para quase 77% a proporção de gestores que consideram essa prática pouco presente nas empresas.

Até 10; de 11 a 50; de 51 a 100; de 101 a 200; de 201 a 500			De 501 a 1 BI; acima de 1 BI		
Cat.	%	n	Cat.	%	n
Baixa	76,47	65	Baixa	57,94	248
Média	21,18	18	Média	35,05	150
Alta	2,35	2	Alta	7,01	30

FIGURA 16: PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS ESTENDEM-SE AOS TERCEIRIZADOS, AUTÔNOMOS E DEMAIS PRESTADORES DE SERVIÇO.

FONTE: Dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003.

Em síntese, os dados apontados nesses itens indicam claramente uma distância muito grande na relação das empresas com os empregados e os não empregados, o que pode ser danoso para a gestão. Não estimulando de forma mais adequada o desenvolvimento principalmente dos não empregados, as organizações dificultam a formação de equipes de alto desempenho; dificultam o processo de cooperação entre os diversos tipos de vínculos, e, ainda, dificultam o compartilhamento do aprendizado.

Concordando com Nadler, Gerstein e Shaw (1993), a adequação das práticas de gestão em organizações mais flexíveis está apenas começando. Nas empresas de grande porte do Brasil aqui pesquisadas, é necessário que a ênfase no desenvolvimento das pessoas para fazerem frente aos novos desafios seja mais forte por todos os níveis e tipos de vínculos de trabalho. Processos de comunicação mais claros tornam-se fundamentais para assegurar a

uniformidade de entendimento, a padronização, a disseminação dos objetivos e metas e a sintonia entre profissionais nos diversos tipos de vínculos, por toda a organização.

Merece destaque nesta análise a discrepância encontrada em aspectos relativos à remuneração dos empregados em comparação com os demais tipos de vínculos. Essa discrepância nos remete às considerações feitas por autores como Gorz (1995), Offe (1997), Rifkin (1995), Carvalho Neto (2001), que apontam para a fragilização dos vínculos de trabalho a partir dos processos de flexibilização. Nesse sentido, os autores destacam a aceitação de piores condições de salários por parte dos trabalhadores, certamente não por opção, mas sim devido a uma conjuntura econômica que lhes é extremamente desfavorável. Carvalho Neto (2001) lembra que os processos de terceirização, subcontratação, quarteirização e contratação temporária acarretam, via de regra, rebaixamento dos salários e restrição de benefícios.

Os dados da pesquisa evidenciam, portanto, que, mesmo nas maiores e melhores empresas operando no Brasil, a remuneração por metas e resultados, presente em grande parte das empresas para os empregados, está muito longe de se tornar realidade para profissionais dos demais tipos de vínculos. Essa constatação merece atenção por parte das empresas que, embora estejam investindo no núcleo de *core workers*, não devem descuidar do tratamento dados aos profissionais nos demais tipos de vínculos de trabalho, como lembra Handy (1992).

Os dados acima ajudam a entender, por um lado, a dificuldade dos gestores em obterem um quadro de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço mais qualificado; e por outro, o porquê de esses profissionais manterem elevada expectativa de vir a pertencer ao quadro efetivo das empresas centrais ou empresas-mãe, na opinião dos gestores.

Alguns outros aspectos da gestão pesquisados tiveram o foco somente no tratamento concedido aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço:

- a) ocupação de posições de liderança nas empresas;
- b) participação em decisões estratégicas;
- c) desenvolvimento de atividades consideradas estratégicas;
- d) conformidade do trabalho de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço com os padrões, normas e procedimentos.

Além desses aspectos, foram ainda coletados dados sobre a expectativa dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço de virem a fazer parte do quadro da empresa, além da tendência de contratação desses profissionais, na percepção dos gestores.

4.3.3.5 Posições de liderança exercidas pelos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço

Posições de liderança ainda vêm sendo muito timidamente exercidas pelos não empregados. Mesmo assim, diferenças significativas encontram-se presentes quando se trata do tamanho das empresas, tanto em relação ao faturamento quanto em relação ao número de empregados (FIG. 17).

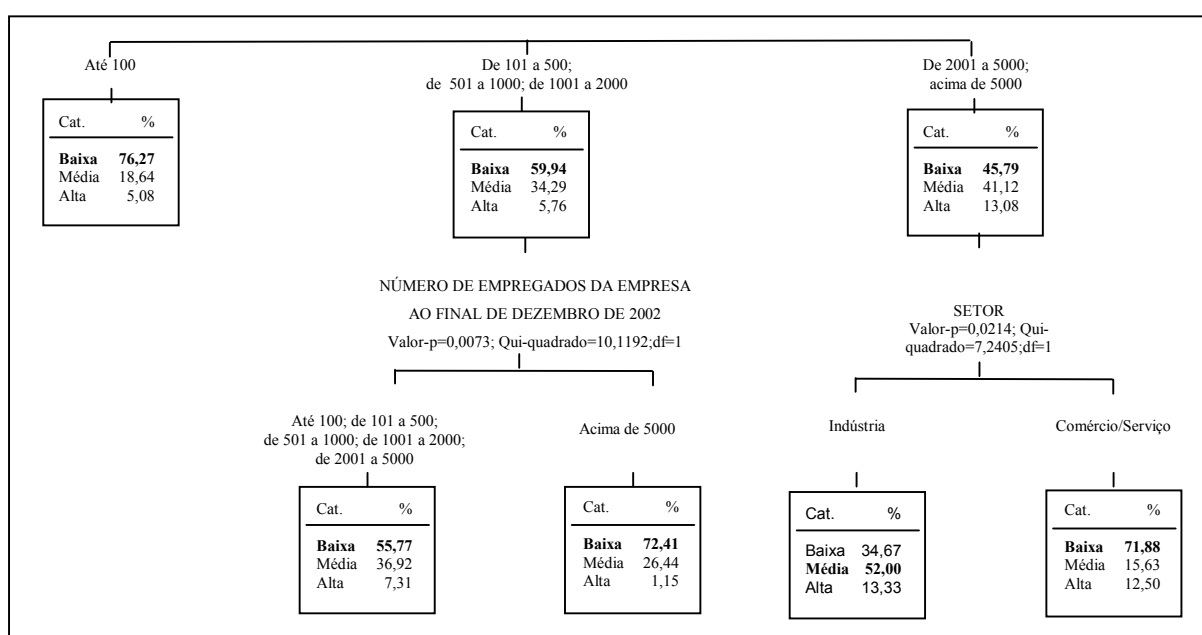


FIGURA 17: POSIÇÕES DE LIDERANÇA EXERCIDAS POR TERCEIRIZADOS, AUTÔNOMOS OU DEMAIS PRESTADORES DE SERVIÇO

FONTE: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003.

Empresas maiores, com faturamento acima de 2 bilhões de reais por ano apresentam, na opinião de 13.08% dos gestores, alta incidência de líderes em suas empresas não pertencentes ao quadro de empregados, com uma ligeira diferença entre a indústria que, mais uma vez, sai na frente dos setores de comércio e serviços. É interessante notar que, nas empresas com faturamento de 100 a 2000 milhões de reais, o número de empregados impacta na presença dessas lideranças. Empresas até 5 mil empregados apresentam maior incidência de líderes extraídos dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, do que as empresas com maior número de empregados (FIG. 17).

O quarto princípio orientador proposto por Lipnack e Stamps (1994), Múltiplos Líderes, é reforçado em vários estudos sobre liderança, que apontam para a necessidade de líderes distribuídos por toda a organização. Considerando que grande contingente dos trabalhadores das empresas desta pesquisa é constituído por não empregados, era de se esperar que líderes informais trabalhando em atividades específicas, não diretamente ligadas ao *core business*, já estivessem se destacando dentre os terceirizados, autônomos e os demais prestadores de serviço. Entretanto, conforme evidenciado na pesquisa, essa situação ainda está distante de evidenciar-se como uma prática reconhecida e integrada à gestão nas empresas de grande porte do Brasil, permitindo a articulação desses líderes informais com os líderes formais, que desempenham funções tradicionais de poder.

Corroborando os dados acima, as FIG. 18 e 19 abaixo demonstram a baixa participação de trabalhadores terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço em decisões estratégicas e no desempenho de atividades consideradas estratégicas.

Cat.	%
Baixa	61,60
Média	32,75
Alta	5,65

FIGURA 18: PARTICIPAM DE DECISÕES ESTRATÉGICAS PARA A EMPRESA

FONTE: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003

Cat.	%
Baixa	41,52
Média	42,69
Alta	15,79

FIGURA 19: DESENVOLVEM ATIVIDADES CONSIDERADAS ESTRATÉGICAS NA EMPRESA

FONTE: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003

Essa pequena participação nos níveis estratégicos sugere que a segunda folha do trevo proposta por Handy (1992) – consultores, fornecedores de serviços e outros especialistas, assim como os trabalhadores do conhecimento – está ainda pouco representada nas empresas pesquisadas, uma vez que essas atividades requerem tomada de decisão e maior envolvimento na estratégia das empresas.

A tendência, portanto, apontada por Drucker (2002), do surgimento de empregadores profissionais especializados que fornecem às empresas trabalhadores do conhecimento com melhores condições de trabalho e remuneração, parece ainda não ser uma realidade evidenciada nas empresas de grande porte no Brasil.

4.3.3.6 Conformidade do trabalho de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço com os padrões, normas e procedimentos

Garantir a padronização dos serviços contratados entre a empresa e terceirizados/prestadores de serviço foi um dos quatro maiores desafios apontados em pesquisa anteriormente realizada pela autora desta dissertação (FERNANDES *et al.*, 2001), já discutida no REFERENCIAL TEÓRICO. A pesquisa que resultou nesta dissertação revela, por sua vez, que nos últimos anos tal aspecto vem merecendo atenção das empresas.

Mesmo sendo encontradas diferenças significativas entre a indústria (75.07%) e os setores do comércio e serviços (64.74%), a FIG. 20, em seguida, demonstra que esse foi o aspecto que obteve alto índice de resposta pelo maior número de gestores. Vale destacar que nos setores do comércio e serviços, diferenças significativas são encontradas em função do

número de empregados. É interessante observar que as empresas com número de empregados superior a 5000 apresentam uma distância das demais na alta incidência dessa prática, caindo de 74.04% para 46.15%, na perspectiva dos gestores.

Essas evidências denotam que a atenção das empresas à conformidade dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço aos padrões, normas e procedimentos vem sendo um dos destaques dessa realidade de diferentes tipos de vínculos de trabalho e, como lembra Pettinger (1998), um dos importantes aspectos a serem cuidados pelas empresas ao lidar com essa multiplicidade.

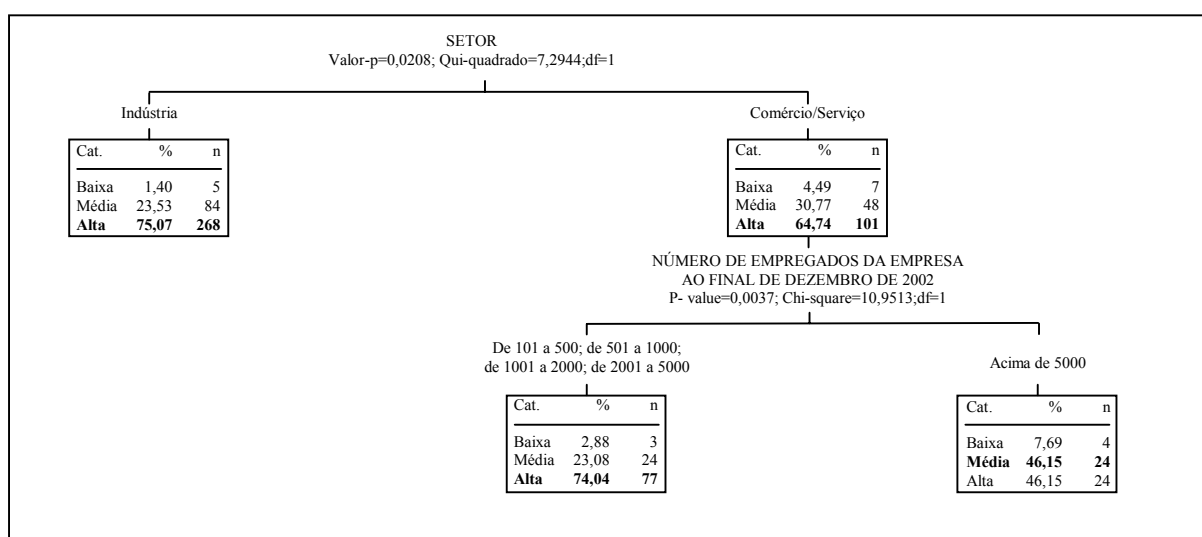


FIGURA 20: TRABALHO REALIZADO PELOS TERCEIRIZADOS, AUTÔNOMOS E DEMAIS PRESTADORES DE SERVIÇO CONFORME PADRÕES, NORMAS E PROCEDIMENTOS DEFINIDOS PELA EMPRESA

FONTE: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003

Em síntese, em todos os aspectos da gestão analisados, encontram-se significativa diferença entre o tratamento concedido aos empregados e demais profissionais em diferentes tipos de vínculos de trabalho. A evidência é de que ainda é longo o caminho a ser percorrido, no sentido do gestor estar preparado para, conforme destacam Useem e Harder (2000), melhor coordenar os diversos tipos de vínculos de trabalho; ser capaz de decidir que profissional manter na empresa e o que repassar aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de

serviço; assegurar que os serviços prestados pelos terceiros sejam adequados e efetivos; além de ter coragem para identificar as mudanças necessárias e implementá-las.

Muitas dessas necessidades de mudanças a serem implementadas estão reveladas no corpo deste trabalho, a partir dos dados obtidos pelos gestores de parte representativa das maiores e melhores empresas operando no Brasil (**EXAME Maiores e Melhores**, 2003).

A situação atual revela que ainda é grande a expectativa de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço de virem a fazer parte do quadro de empregados da empresa, conforme mostra a FIG. 21. Entretanto essa expectativa reduz bastante quando se trata do comércio. Uma hipótese que se levanta é de que esse setor historicamente conta com profissionais não empregados em seus quadros, remunerados por comissões, como por exemplo, os profissionais de vendas.

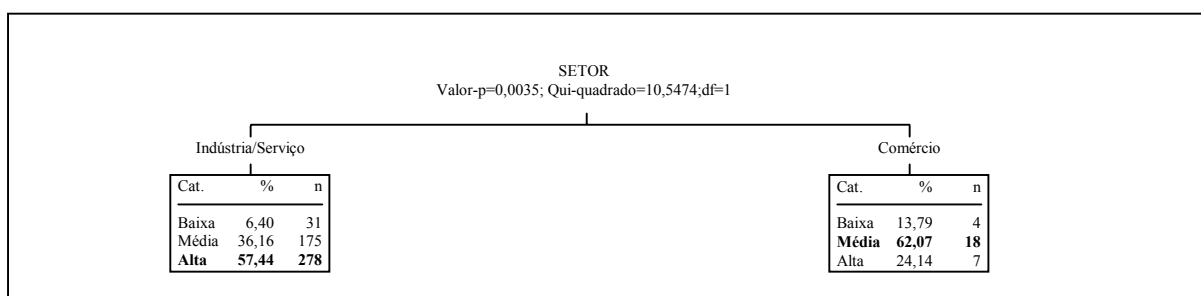


FIGURA 21: TERCEIRIZADOS, AUTÔNOMOS E DEMAIS PRESTADORES DE SERVIÇO DEMONSTRAM EXPECTATIVA EM VIR A FAZER PARTE DO QUADRO DE EMPREGADOS DA EMPRESA

FONTE :elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras,em 2003

É interessante notar, ainda, que os gestores pesquisados consideram que existe uma forte tendência em manter e ampliar o nível de contratação dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço (FIG. 22).

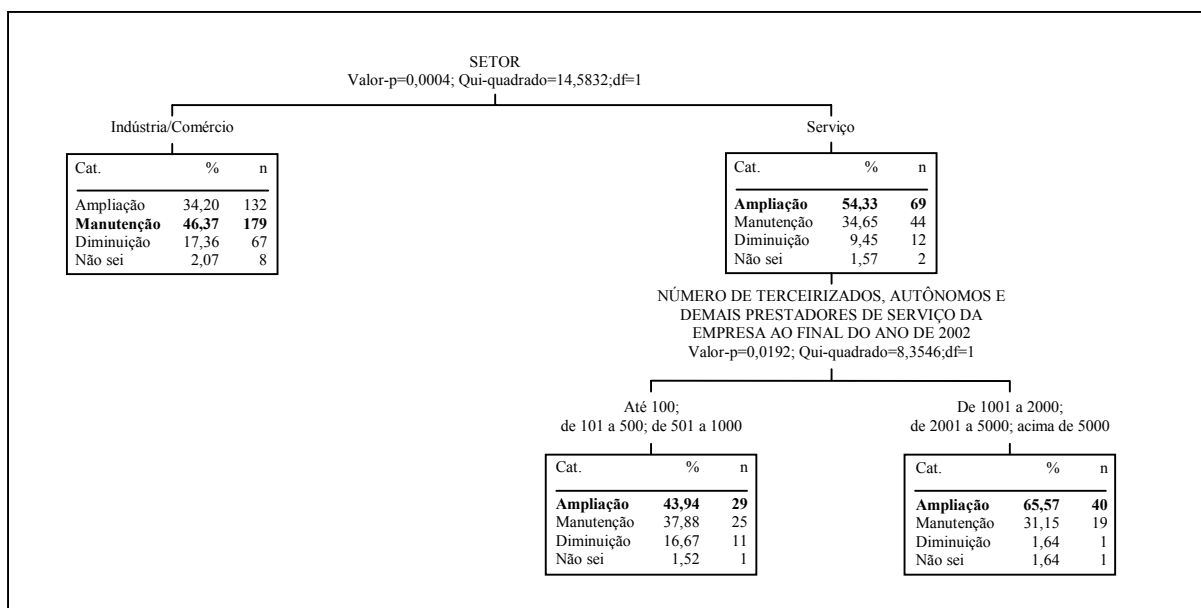


FIGURA 22: TENDÊNCIA DEMONSTRADA POR SUA EMPRESA PARA OS PRÓXIMOS ANOS, EM RELAÇÃO À CONTRATAÇÃO TERCEIRIZADOS, AUTONOMOS E DEMAIS PRESTADORES DE SERVIÇO

FONTE: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em empresas brasileiras, em 2003

Mais uma vez essa tendência ganha contornos diferentes em se tratando dos setores. A maior tendência apontada será no setor de serviços, em empresas com mais de 1000 terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço. Nesse caso, a tendência de ampliação é apontada por 54.33% dos gestores e somente 9.45% acreditam na sua diminuição (FIG. 22).

Já na indústria e comércio, mesmo sendo expressivo o número de gestores que apostam no aumento das contratações – 34.20%, a maioria, 46.37% dos gestores, acredita na manutenção dos quadros atuais. Maior que a tendência apontada pelo setor de serviços, 17.36% dos gestores acreditam na diminuição da contratação de terceiros, autônomos e demais prestadores de serviços.

4.4 Práticas de gestão frente aos principais desafios apontados pelos executivos ao lidarem com os múltiplos vínculos de trabalho

Como já mencionado, em pesquisa anteriormente realizada pela autora (FERNANDES *et al.*, 2001), junto a 598 gestores de 349 empresas que operam no Brasil, grandes empresas privadas, de diversos setores de atividades, com significativo faturamento anual e expressivo número de empregados, concluiu-se que, dentre os 38 desafios apontados pelos gestores, quatro situações se apresentaram como os maiores desafios encontrados frente à gestão dos múltiplos vínculos de trabalho. Para testar se a percepção dos gestores sobre esses desafios seria diferente em função das características dos respondentes, foram realizados testes de correlação entre as variáveis de caracterização da amostra. As respostas demonstraram que os quatro maiores desafios permaneceram constantes, independentemente do corte de análise. Eles dizem respeito a:

- a) contar com uma equipe qualificada de terceiros, autônomos e demais prestadores de serviço;
- b) garantir a melhoria da qualidade de serviços através da contratação de terceiros, autônomos e demais prestadores de serviço;
- c) garantir a padronização de serviços prestados pelos terceiros, autônomos e demais prestadores de serviço;
- d) obter o comprometimento dos terceiros, autônomos e demais prestadores de serviço.

Diante da relevância de tais desafios para a gestão dos profissionais em diferentes tipos de vínculos de trabalho, o presente projeto de dissertação buscou avançar na compreensão sobre como as empresas têm reagido a tais desafios. Para isso foram utilizadas

questões abertas, no questionário da pesquisa, solicitando aos gestores indicarem as práticas que vêm sendo adotadas por suas empresas frente aos quatro desafios.

Encontramos na nossa pesquisa mais de 2000 práticas apontadas pelos 513 gestores das 179 grandes empresas pesquisadas. Essas práticas foram categorizadas e tabuladas conforme a frequência em que apareceram em relação a cada desafio, o que facilitou não só a obtenção de um retrato da situação atual, bem como a análise apresentada a seguir.

4.4.1 Contar com uma equipe qualificada de terceiros, autônomos e demais prestadores de serviço

Para contar com uma equipe qualificada de terceiros, autônomos e demais prestadores de serviço, merecem destaque, dentre as práticas mencionadas pelos gestores, as ações de treinamento e desenvolvimento, a prática mais citada, por 26.7% dos pesquisados, aliada à gestão de contratos, apontada por 23% dos respondentes. O processo de seleção e contratação destacado por 18.1%, é acompanhado da gestão do desempenho citada por 15.8% dos gestores e pelo planejamento, pela contratação e negociação de objetivos e pelas metas na perspectiva de 12.1% dos respondentes (TAB. 4).

Esses aspectos, espontaneamente declarados pelos gestores pesquisados, corroboram os dados encontrados na pesquisa em relação ao acompanhamento do desempenho pelos gestores e à prática de *feedback*, bem como à contratação dos objetivos e metas. Apesar de terem obtido menores médias comparando não empregados com empregados, esses aspectos estão dentre os mais evidenciados pelas empresas, na opinião dos gestores.

Nos últimos três anos, assistiu-se a uma evolução na média com que empresas passaram a estender as práticas de treinamento e desenvolvimento aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, segundo seus gestores. A média revelada de 3.13 a três anos ampliou-se para 3.96 atualmente. As respostas às questões abertas revelam, ainda,

a adoção de práticas de treinamento conjunto entre empregados e terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, mencionadas por 4.57% dos gestores.

TABELA 4
Contar com equipe qualificada de profissionais terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço

	Frequência	Percentual
Treinamento e desenvolvimento	137	26,7%
Gestão dos contratos (aspectos formais da contratação)	118	23,0%
Seleção/contratação	93	18,1%
Acompanhamento de desempenho/ <i>feedback</i> /avaliação de desempenho	81	15,8%
Planejamento – contratação e negociação de objetivos e metas	62	12,1%
Definição com os terceiros de critérios de contratação	48	9,4%
Interação dos terceiros com o negócio da empresa	35	6,8%
Treinamento conjunto terceiros e próprios	24	4,7%
Padronização de processos (padrões, normas)	22	4,3%
Não há política definida	20	3,9%
Remuneração e benefícios	13	2,5%
Contratação de empresas especializadas em gestão de pessoas	12	2,3%
Contratação de ex-funcionários	11	2,1%
Terceirização de áreas não estratégicas	9	1,8%
Ter menos terceirizados na empresa	7	1,4%
Segurança no trabalho	6	1,2%
Baixo turno over dos terceirizados	5	1,0%
Comunicação	3	0,6%
NS/NR	51	9,9%
Total	513	147,6%

Fonte: elaborada pela autora a partir das respostas às questões abertas da pesquisa, em 2003

Apesar dessa evolução e do destaque dado pelos gestores às práticas de treinamento como a resposta das empresas ao desafio de contar com uma equipe qualificada de terceiros, autônomos e demais prestadores de serviço, a FIG. 13 (pg. 105) revela, entretanto, que a extensão dessas práticas de treinamento e desenvolvimento para não empregados está ainda longe de se tornar relevante nas empresas de grande porte no Brasil. Mesmo nas maiores e melhores empresas, 78% dos gestores consideram sua incidência média ou baixa.

Vale ainda destacar que, embora aparecendo com menor incidência, algumas práticas de gestão que vêm oferecendo aos gestores alternativas para obtenção de equipe mais

qualificada de terceiros, autônomos e demais prestadores de serviço não parecem soluções eficazes, mas sim paliativos à melhoria da qualificação dos profissionais nos múltiplos vínculos de trabalho. Nesse sentido, destacam-se: contratação de ex-funcionários como terceirizados, autônomos ou prestadores de serviço, terceirização de áreas não estratégicas, e, por fim, a própria redução dos terceirizados.

Talvez essa última prática sinalize a necessidade das empresas incluírem a contratação de profissionais em diferentes tipos de vínculos de trabalho na pauta das decisões estratégicas a serem melhor analisadas. É provável que o caminho até então adotado, muitas vezes indiscriminadamente, com foco principal na redução direta dos custos, necessite ser revisto, sendo mais recomendável terceirizar menos, mais focalizadamente, de forma a assegurar melhores resultados.

4.4.2 Melhorar os serviços através de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço

Quanto ao desafio de garantir a melhoria do serviço, os dados da TAB. 5 demonstram mais uma vez o destaque, dentre os aspectos espontaneamente mencionados por quase 40% dos gestores, nas questões abertas, da avaliação de metas estabelecidas, supervisão e *feedback*. Conforme mencionado anteriormente, essas opiniões espontâneas corroboram os dados encontrados na resposta desses gestores às questões fechadas do questionário. Práticas de treinamento e desenvolvimento são novamente destacadas por 17% dos respondentes, e ainda por mais 3.3% dos gestores que revelam a adoção dos mesmos treinamentos para empregados e profissionais nos demais tipos de vínculos de trabalho.

O estabelecimento de processos estruturados de certificação para as empresas terceirizadas, apontado em terceiro lugar por 15.6% dos gestores, revela a tendência das empresas em adotarem tecnologias e técnicas gerenciais apoiadas por instrumentos de

certificação como ISO, o que, conforme destaca Tenório (2000), assegura a infra-estrutura necessária a uma maior flexibilidade produtiva para atendimento às exigências do mercado.

TABELA 5
Garantir a melhoria dos serviços através de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço

	Frequência	Percentual
Avaliação de metas estabelecidas/supervisão/ <i>feedback</i>	204	39,8%
Treinamento/desenvolvimento	87	17,0%
Estabelecimento de processos estruturados/certificação	80	15,6%
Participação em planejamento de trabalho/troca de experiência	75	14,6%
Cobrança de termos contratuais	36	7,0%
Terceirizar para empresas especializadas na realização do serviço	31	6,0%
Premiação de fornecedores	18	3,5%
Aplicar para os terceirizados o mesmo treinamento dos funcionários	17	3,3%
Nenhuma	15	2,9%
Seleção rigorosa de terceiros	14	2,7%
Fazer contratos longo/baixo <i>turn over</i>	10	1,9%
Terceirizar setores não estratégicos	8	1,6%
NS/NR	75	14,6%
Total	513	130,6%

Fonte: elaborada pela autora a partir das respostas às questões abertas da pesquisa, em 2003

Vale ainda destacar a incidência de respostas relativas à participação dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço no planejamento de trabalho e na troca de experiências, mencionada por 14.6% dos gestores. Ainda retomando Tenório (2000), a gestão dos múltiplos vínculos de trabalho enfatiza necessidade de maior participação dos trabalhadores em todo o ciclo do processo produtivo, com encorajamento da responsabilidade e de formas mais cooperativas, flexíveis e participativas de produção. Parece que as empresas já estão encontrando caminhos para envolver os trabalhadores não empregados no planejamento do trabalho e estabelecendo rotas para o processo de aprendizagem compartilhada, somente possível mediante trocas de experiências.

Como revelam Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) e Drucker (2002), uma das tendências da flexibilização dos vínculos de trabalho encontra-se na ênfase, cada vez maior,

do surgimento de empresas especializadas, onde profissionais do conhecimento estarão trabalhando como parte do núcleo central dos *core workers*. Essa tendência, ainda muito timidamente revelada na pesquisa por 6.0% dos gestores, denota uma alternativa para melhor aproveitamento da potencialidade dos trabalhadores qualificados, ao mesmo tempo que permite melhores condições profissionais, de desenvolvimento e de remuneração.

No entanto cabe ressaltar que as profundas diferenças encontradas entre a prática de remuneração por resultados para os *core workers* e a falta desta para os terceirizados denotam que, se esse nó não for desatado, a alternativa acima terá poucas chances de progredir.

4.4.3 Garantir a padronização de serviços dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço

Conforme destacado anteriormente, esse desafio parece estar recebendo atenção das empresas nos últimos anos, considerando ter sido a padronização o aspecto da gestão que obteve a maior média na perspectiva dos gestores, em relação aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço. Conforme revelado na TAB. 6, 43.3% dos gestores novamente mencionam, como uma das respostas das empresas a esse desafio, o estabelecimento de processos estruturados e de certificação dos terceirizados.

TABELA 6
Garantir a padronização de serviços dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço

	Frequência	Percentual
Estabelecimento de processos estruturados/certificação	222	43,3%
Avaliação de metas estabelecidas/supervisão/ <i>feedback</i>	111	21,6%
Participação em planejamento de trabalho/troca de experiências	74	14,4%
Treinamento/desenvolvimento	58	11,3%
Cobrança de termos contratuais	25	4,9%
Nenhuma	20	3,9%
Terceirizar para empresas especializadas na realização do serviço	16	3,1%
Aplicar para os terceirizados o mesmo treinamento dos funcionários	11	2,1%
Premiação de fornecedores	2	0,4%
Reduzir o número de terceirizados	2	0,4%
Seleção rigorosa de terceiros	1	0,2%
Reduzir treinamento com terceirizados	1	0,2%
NS/NR	83	16,2%
Total	513	122,0%

Fonte: elaborada pela autora a partir das respostas às questões abertas da pesquisa em 2003

Novamente, ganham destaque, na opinião de 2.6% dos gestores, a gestão do desempenho mediante avaliação de metas estabelecidas, supervisão e *feedback*, bem como a participação dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço no planejamento do trabalho e na troca de experiências, conforme mencionado por 14.4% dos gestores, e nas atividades de treinamento e desenvolvimento, mencionadas por 11.3% dos gestores.

4.4.4. Obter o comprometimento dos profissionais terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço

Comprometimento vem sendo um dos aspectos ressaltados por diversos autores na gestão dos múltiplos vínculos de trabalho. Desafiados em obter o comprometimento de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviços, os gestores pesquisados revelam, em resposta às questões abertas, práticas que vêm sendo adotadas por suas empresas no sentido de obter o comprometimento dos não empregados.

A prática que mais se destaca, na opinião de 22.4% dos gestores, refere-se à interação dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, com os empregados da empresa (TAB. 7).

TABELA 7
Obter comprometimento dos profissionais terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço

	Frequência	Percentual
Interação com os funcionários da empresa (reuniões, eventos)	115	22,4%
Relacionamento de confiança, compartilhamento de aprendizagem	82	16,0%
Premiações financeiras/possibilidade efetivação	62	12,1%
Elaboração de metas claras	53	10,3%
Via contratos	50	9,7%
Nenhum	36	7,0%
Cobrança de comprometimento	34	6,6%
Treinamento/desenvolvimento da equipe	29	5,7%
Remuneração justa	28	5,5%
Avaliação de índice de desempenho	27	5,3%
Acompanhamento constante pela contratante	22	4,3%
Processo de tomada de decisão	9	1,8%
NS/NR	90	17,5%
Total	513	124,2%

Fonte: elaborada pela autora a partir das respostas às questões abertas da pesquisa em 200

Essa prática de integração dos profissionais nos diferentes tipos de vínculos de trabalho vem ao encontro dos estudos de Mohrman e Lawler (1995), que revelam ser possível obterem-se benefícios mediante a diversificação dos trabalhadores, no tocante a especialidades, áreas e vínculos contratuais, desde que as políticas e as práticas de gestão de pessoas estabeleçam diretrizes que promovam envolvimento e comprometimento de trabalhadores e equipes. Tais autores chamam atenção para a necessidade de maior integração das equipes em constante mutação, assim como dos indivíduos que pertencem a equipes múltiplas, bem como trabalhadores com diferentes tipos contratuais. Para Mohrman e Lawler (1995) a consolidação de uma gestão mais participativa requer o reconhecimento, pelos

dirigentes, da necessidade e da competência do trabalhador em se envolver nas decisões sobre os resultados do seu trabalho em todas as fases do processo produtivo.

Em segundo lugar, destacam-se, na opinião de 16.0% dos gestores, o estabelecimento de relacionamentos de confiança e compartilhamento de aprendizagem (TAB. 7). Como mencionado anteriormente, a confiança vem sendo um dos nós da gestão da flexibilização dos contratos de trabalho. Concordando com Rodrigues e Cunha (2000), a coexistência na empresa de empregados com tipos de contratos de trabalho muito diferentes pode afetar os níveis de confiança da empresa nos trabalhadores e destes na empresa, pois empregados com contratos de longo prazo tendem a sentirem-se mais membros da organização que os demais. Assim, para que se estabeleçam relacionamentos de confiança, e sejam adotados processos que permitam o compartilhamento da aprendizagem, torna-se fundamental o desenvolvimento de práticas que estimulem uma adesão mútua e responsável entre trabalhadores e empresa. Embora não reveladas mais especificamente pelos gestores, essas práticas requererão, habilidades e competências do gestor em acompanhar os trabalhadores, indicando caminhos de sucesso, sinais de fracasso, atuando como professor e aluno ao mesmo tempo em que conselheiro e facilitador de processos de desenvolvimento de pessoas, equipes e organizações (HANDY, 1992; ULRICH, 1997; USEEM e HARDER, 2000; NADLER e TUSHMAN, 2000).

É interessante destacar a terceira prática evidenciada pelos 12.1% dos gestores para obtenção do comprometimento dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço: premiações financeiras e possibilidade de contratação (TAB. 7).

O aspecto financeiro é ainda reforçado por 5.5% dos gestores que mencionam a remuneração justa como uma das práticas adotadas pelas empresas para obtenção do comprometimento. Apesar desse destaque às práticas de remuneração, a pesquisa revela, entretanto, que, conforme demonstrado na TAB. 2 (pág. 90), a extensão das práticas de

remuneração e benefícios aos não empregados é ainda efêmera, obtendo as menores médias de toda a pesquisa, 2.21.

Em relação à possibilidade de contratação, dos terceirizados autônomos e demais prestadores de serviço, pela empresa central, essa prática revela-se incoerente e inconsistente com a política de flexibilização dos vínculos de trabalho que, para comprometer os empregados, utiliza a reversão de flexibilização como fator motivacional. Parece que as empresas estão caminhando no sentido inverso ao “premiar” o terceiro não pelos resultados alcançados, mas sim com a sua “efetivação” na empresa, deixando nítida a mensagem de que os não empregados são uma segunda categoria. Esse é um aspecto que merece realce uma vez ter sido um dos que obtiveram a maior média na opinião dos gestores, 5.25, conforme TAB. 2 (pág.90), em que os não empregados revelam expectativa de virem a fazer parte dos quadros da empresa.

Dentre as demais práticas salientadas pelos gestores, vale mais uma vez realçar a importância dada à contratação de metas claras, mencionada por 10.3% dos gestores; à avaliação e ao acompanhamento do desempenho mencionado por 5.3% e 4.3% dos gestores; bem como atividades de treinamento e desenvolvimento, na opinião de 5.7% dos gestores pesquisados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, atravessamos uma onda de desenvolvimento tecnológico e inovação empresarial sem precedentes, o que tem impactado fortemente a arquitetura das organizações, a forma como operam e como organizam a força de trabalho. Tradicionalmente, os gerentes confiavam num modelo burocrático, orientado para o controle, de forma a assegurar o cumprimento dos resultados organizacionais. Já no atual contexto, o controle dá lugar à flexibilidade necessária à gestão de situações complexas, instáveis, inesperadas, que requerem o manejo a um só tempo de contradições, diversidades, dicotomia e multiplicidade de fatores influenciadores.

A coordenação do processo de trabalho de várias pessoas, nos mais diversos tipos de vínculos contratuais, requer das empresas e dos gestores a capacidade de combinar interesses conflitantes para o desenvolvimento de estratégias criativas. Esse é um dos muitos desafios a serem superados para que os benefícios da flexibilização dos contratos de trabalho sejam sustentáveis.

A presente pesquisa realizada com presidentes, diretores e gerentes de 36% das 500 melhores e maiores empresas operando no Brasil, a respeito da gestão dos múltiplos vínculos de trabalho, confirmou a hipótese de que essas empresas ainda estão longe de revelarem-se preparadas para essa realidade. Considerando que as empresas pesquisadas neste estudo representam uma amostra relevante do universo empresarial brasileiro, e diante do expressivo número de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço encontrados, pode-se inferir que esse despreparo esteja generalizado nas empresas de grande porte do país.

Uma análise da evolução dos aspectos da gestão nos últimos três anos revelou menos avanços e mais retrocessos. Um favorável avanço dos sistemas e das práticas de gestão de pessoas, nas relações entre os diversos profissionais e nos processos de gestão do

desempenho, surge ao lado de um agravamento das diferenças entre empregados e não empregados – terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço – em aspectos relevantes como recompensa monetária pelo atingimento das metas, comprometimento com os resultados, autonomia para decidir e compartilhamento do aprendizado. Ou seja, o único e importante destaque positivo nessa evolução foi relativo ao acompanhamento do desempenho pelos gestores.

Essas evidências, além de corroborarem, por um lado, a percepção da maior precariedade da remuneração e condições de trabalho dos profissionais em vínculos contratuais, por outro explicam o interesse, na opinião dos gestores, dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, de virem a fazer parte dos quadros da empresa central.

Uma análise conjunta dos aspectos relativos ao comprometimento, à cooperação, à confiança, ao compartilhamento de aprendizagem e à autonomia denota uma significativa distância entre *core workers* de um lado, e terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, de outro. Essa discrepância muito provavelmente vem impactando o processo de trabalho das equipes formadas por profissionais nos diversos tipos de vínculos contratuais. Essas equipes necessitam cada vez mais de integração, autonomia, cooperação, confiança e comprometimento para obterem resultados mais arrojados, desenvolverem soluções criativas, com menor supervisão e controle.

O comprometimento, um dos grandes desafios encontrados pelos gestores, revelou-se muito distante dos níveis desejáveis, principalmente nos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço. A reversão desse quadro requererá investimento de empresas e gestores no desenvolvimento de políticas e práticas de gestão que promovam maior interação desses profissionais com a empresa, de forma a integrá-los no contexto social e envolvê-los em processos de planejamento do trabalho.

É interessante observar que a possibilidade de contratação pela empresa é um dos aspectos mencionados pelos gestores como promotores do comprometimento dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço. Essa alternativa, por sua vez, somente reforça a precariedade percebida na relação com esses profissionais. Revela ser um recurso inconsistente e incongruente com o cenário de maior flexibilização, não atacando diretamente os problemas que afetam o comprometimento.

A confiança, aspecto chave em contextos mais incertos, flexíveis e diversificados, ganha destaque neste estudo. A dificuldade constatada no estabelecimento de relacionamentos de confiança na relação da gestão com terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço pode ser interpretada pela falta de critérios claros, falta de equidade nas condições de trabalho, nas perspectivas de desenvolvimento, de remuneração e no tratamento geral da gestão em relação aos profissionais nos diferentes tipos de contrato de trabalho. Vale ressaltar o equívoco muitas vezes cometido ao se considerarem comprometidos empregados que se sujeitam a condições precárias de trabalho por medo do desemprego, o que dificulta, ainda mais, o estabelecimento de relações de confiança.

Competir e cooperar ao mesmo tempo propicia a melhor utilização de capacidades e conhecimentos dos diversos profissionais. Entretanto a cooperação está longe de ser encontrada nos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, nos mesmos níveis dos *core workers*. E não é para menos. A pesquisa indicou claramente a menor atenção conferida a esses profissionais.

O necessário ambiente de cooperação, por sua vez, denota ser fundamental ao processo de aprendizado compartilhado. A pesquisa revela, entretanto, que os primeiros níveis de gestores das maiores empresas no Brasil ainda estão longe de estabelecer práticas de gestão que efetivamente facilitem o compartilhamento da aprendizagem obtida no trabalho, em todos os vínculos contratuais.

Nos aspectos relativos à gestão do desempenho, enquanto empresas exigem dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço a adesão aos seus objetivos, resultados e metas, falham, por outro lado, em cumprir integralmente a parte que lhes cabe nesse pacto: contratação clara de objetivos, negociação de expectativas, acompanhamento do desempenho e *feedback* em relação aos não empregados, principalmente. O compartilhamento de propósitos, valores, metas específicas, objetivos concretos e detalhes de tarefas e trabalhos permite coordenar, com maior possibilidade de sucesso, a atuação dos diversos profissionais nas organizações, além de possibilitar o alcance de relações duradouras no âmbito da empresa. A clareza na negociação de expectativas de desempenho e o acompanhamento da performance dos trabalhadores são condições que propiciam desenvolver não só o espírito de equipe, bem como melhorar os resultados de indivíduos, equipes e empresa, além de facilitar o estabelecimento de relações de confiança. Entretanto a discrepância encontrada no tratamento dos não empregados em relação aos *core workers* revela-se um dos fatores dificultadores na obtenção e manutenção de profissionais, nos diversos tipos de vínculos de trabalho, qualificados, motivados, comprometidos e integrados ao projeto da empresa.

Quanto às práticas de gestão relativas à remuneração, à comunicação, ao poder de decisão na contratação, ao treinamento e ao desenvolvimento das pessoas, também é significativa a diferença encontrada entre terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço ao serem comparados com os empregados. Essa discrepância nos remete mais uma vez à fragilização das relações de trabalho, comuns nos processos de terceirização, subcontratação, quarteirização e contratação temporária, que, via de regra, acarretam rebaixamento dos salários e restrição de benefícios.

A pesquisa nos mostra que, mesmo nas maiores e melhores empresas do Brasil, a remuneração por metas e resultados presente em grande parte das empresas na relação com os empregados, está longe de tornar-se realidade para profissionais nos demais tipos de vínculos.

Além disso, a extensão das práticas de remuneração e benefícios aos não empregados é ainda efêmera. Considerando a adoção generalizada, nos anos 90, de programas de remuneração variável pelo atingimento de metas empresariais, como uma das mais importantes formas de comprometer os trabalhadores com os objetivos das empresas, é preocupante a distância dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, de tal realidade.

Se os não empregados não são remunerados conforme os resultados atingidos, e este é o pior índice de diferenciação encontrado na nossa pesquisa, as bases para a gestão dos terceiros, autônomos e demais prestadores de serviços ficam muito comprometidas, uma vez que esse forte fator de diferenciação indica claramente ao não empregado que ele “não é parte do time”. A pesquisa aponta, ao mesmo tempo, um interesse muito grande dos não empregados em fazerem parte dos quadros da empresa, ou seja, em “tornarem-se parte do time”, e a adoção, por parte das empresas, da contratação dos terceirizados, como forma de premiação pelos resultados alcançados. Essa prática, entretanto, denota ser um tanto paradoxal, uma vez que, se o objetivo gerencial é comprometer os terceirizados com os objetivos da empresa central, há que se investir em melhor remuneração e participação nos resultados, em vez de “premiar” com a “efetivação” na empresa, deixando nítida a mensagem de que os não empregados são uma segunda categoria.

Os processos de comunicação constituem-se, por sua vez, em fator importante no engajamento desses profissionais, não só em relação aos aspectos produtivos, mas também aos aspectos psicossociais das relações de trabalho em um ambiente mais flexível. Esses processos de comunicação encontram-se ainda medianamente desenvolvidos nas empresas pesquisadas, o que dificulta a uniformidade de entendimento dos propósitos e dos valores empresariais, a disseminação dos objetivos e das metas e a sintonia entre os profissionais nos diversos tipos de vínculos de trabalho.

Os dados da pesquisa evidenciaram, ainda, uma participação muito tímida de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço em cargos de liderança, em atividades estratégicas e em decisões estratégicas nas empresas. Essa pequena participação nos níveis estratégicos sugere que a tendência da ampliação de empregadores que forneçam às empresas trabalhadores do conhecimento, com melhores condições de trabalho e remuneração, ainda não é uma realidade evidenciada nas empresas de grande porte do país.

Considerando que ambientes mais flexíveis requerem líderes distribuídos por toda a organização, é de se esperar, no futuro, a presença cada vez maior de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço em posições de liderança não diretamente relacionadas ao *core business*. Nesse sentido, a presença de especialistas em atividades importantes, mas não fundamentais ao negócio, proporcionaria desempenhos e resultados superiores. Assumindo maiores responsabilidades específicas e situacionais, interagindo e assegurando a articulação com os líderes formais em funções tradicionais de poder, esses líderes teriam grandes contribuições a dar ao negócio. Entretanto, conforme evidenciado na pesquisa, essa situação ainda está muito distante de ser uma prática instalada nas empresas de grande porte no Brasil, destacando-se a “commoditização” dos profissionais contratados como terceiros, autônomos ou demais prestadores de serviço.

Em relação à padronização do trabalho dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, a pesquisa denota ser esse um dos poucos avanços, nos últimos anos, na gestão dos diferentes tipos de vínculos de trabalho. Esse aspecto não causa surpresas, uma vez que o trabalho, segundo normas e critérios definidos, é um dos primeiros passos para a garantia da qualidade do produto e serviço, no processo de ampliação dos tipos de vínculos de trabalho. Tal aspecto vem sendo cada vez mais presente na formalização dos contratos e evidenciado nas exigências, dentre outras, de apresentação de certificações dos terceiros, como ISO.

Diante de tantas evidências, a conclusão a que se chega é de que ainda é muito longo o caminho a ser percorrido, no sentido do gestor estar preparado para melhor coordenar os diversos tipos de vínculos de trabalho; ser capaz de decidir que profissional manter na empresa e o que repassar aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço; assegurar que os serviços prestados pelos terceiros sejam adequados e efetivos, além de ter coragem para identificar as mudanças necessárias e implementá-las.

A gestão dos múltiplos vínculos de trabalho enfatiza a necessidade de maior participação dos trabalhadores em todo o ciclo do processo produtivo, com encorajamento da responsabilidade e das formas mais cooperativas, flexíveis e participativas de produção.

Todos esses aspectos desafiam ainda mais as empresas a melhor prepararem-se para lidar com os diversos tipos de vínculos contratuais, o que requer alto investimento no desenvolvimento, nas competências e habilidades dos gestores, além de novos parâmetros de gestão, tais como:

a) clareza na especificação dos resultados

Cabe à empresa e aos gestores especificarem com precisão o resultado pretendido de cada tipo de trabalhador, de forma a obter sinergia entre as diversas etapas do processo produtivo. A empresa acompanhará o trabalho mediante especificação dos resultados, e não mais através da revisão dos métodos de trabalho e supervisão direta do desenvolvimento das atividades;

b) gestão do tempo x gestão do resultado

A gestão do tempo das pessoas cede lugar à gestão da conformidade do produto e serviço em relação ao que foi especificado;

c) remuneração conforme resultados obtidos

A remuneração, tendo como referência o tempo em que o trabalhador permanece na empresa, cede lugar à remuneração por resultados, privilegiando

as diferenças de performance de indivíduos e grupos, em qualquer tipo de vínculo;

d) conjunto de competências no lugar de cargos

Cargos perdem a sua rigidez, ganhando força o conjunto de competências necessário ao desempenho das atividades. Assiste-se à mobilização e desmobilização das pessoas conforme competências apresentadas para atender às necessidades de mercado e clientes;

e) multiplicidade de líderes com perda de relevância da hierarquia

Líderes informais, distribuídos por toda a organização, devem assegurar articulação com as lideranças formais, formando uma rede alinhada e coerente com a visão geral. As lideranças poderão variar conforme os projetos em execução;

f) cultura fortalecida

Coerência entre os valores e sua prática, clareza quanto aos propósitos da organização possibilitarão uma cultura mais forte, visível, melhor identificada por todos os componentes da força de trabalho flexível;

g) estruturas transitórias

Grupos especiais são formados para diferentes projetos ou tarefas, compostos pelos diferentes representantes da força de trabalho flexível. A alta gerência tem papel fundamental na especificação de limites consistentes com a estratégia, surgindo novas formas de colaboração interorganizacional;

h) times interdisciplinares

Ganham destaque os times interdisciplinares constituídos por membros em tempo integral, outros em tempo parcial, contratados direta ou indiretamente

pela empresa. Consideram-se os times interdisciplinares a melhor forma para enfrentar desafios inéditos.

i) autonomia e responsabilidade

Unidades e equipes são formadas por profissionais dos diversos tipos de vínculos de trabalho, relativamente autônomas, responsáveis desde a organização até o resultado do trabalho. Compete à alta gerência apoiar, quando necessário, fornecendo diretrizes e recursos;

j) sistemas de trabalho orientados por processos

São requeridos dos trabalhadores, dos diferentes tipos de vínculo, alto desempenho e qualidade, acompanhados e geridos por metas e indicadores de performance fixados para as equipes.

Se, por um lado, a pesquisa indica que, na visão dos executivos, a contratação de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço irá permanecer ou até mesmo aumentar no futuro próximo, por outro revela que as maiores empresas que operam no Brasil ainda têm uma enorme trajetória a ser seguida. Todo o investimento a ser feito demandará empenho e envolvimento da alta administração no sentido de uma melhor análise e compreensão do impacto dos múltiplos vínculos de trabalho nos resultados empresariais.

O avanço das práticas de gestão adequadas aos múltiplos vínculos de trabalho parece, entretanto, incoerente à lógica de redução de custos em evidência nos processos de contratação dos não empregados, o que é reforçado pela aparente “commoditização” dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço. O paradoxo que se instala parece insolúvel nessa lógica que, ao mesmo tempo que reduz custos diretamente, aumenta o desafio dos gestores e exige das empresas novos investimentos na adequação de políticas e práticas de

gestão de pessoas. O resultado geral obtido pelas empresas torna-se questionável, e a aparente redução de custos, discutível.

Algumas questões colocam-se, portanto, na pauta de novas investigações a respeito dessa realidade que tanto tem desafiado empresas e gestores. Até que ponto a adoção generalizada de múltiplos tipos de vínculo de trabalho vem contribuindo para a melhoria dos resultados empresariais? Até que ponto as empresas estão decidindo, de forma consciente, quais profissionais terceirizar e por quê? Tem valido a pena para as empresas manter tantos e diferentes tipos de vínculos de trabalho, adotados tão genericamente, em escalas cada vez maiores? Até que ponto o necessário investimento na gestão compensará a redução de custos esperada com os processos de contratação de profissionais terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço?

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 11, n. 29, p. 368-371, 1997.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2001.

BALDI, Mariana. Novas formas organizacionais: a necessidade de superação das perspectivas sobre-socializadas e subsocializadas. In: ENANPAD, XXVI, 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. (TEO 94).

CACCIA, Giuseppe. Modelos empresariais e figuras do trabalho no nordeste da Itália. In: URANI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander Patez (Org.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos**: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. p. 239-254.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR., Thomaz. Identidade organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1997.

CALDAS, Miguel P. *et al.* **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. v.1

CANÇADO, Vera L. *et al.* Práticas e desafios da gestão frente à nova arquitetura organizacional: reflexões teóricas. In: ENEO, II, 2002, Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ABREU, Aline França de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. (ORG 783).

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. O estado concorrencial e as mudanças na natureza do trabalho no setor público. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 25-44, maio/ago. 1997.

CARVALHO NETO, Antônio Moreira de. **Relação de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio**. Belo Horizonte: Vozes, 2001.

CARVALHO NETO, Antônio Moreira de; NEVES, Magda de Almeida; OLIVEIRA, André Mourthé de. Políticas públicas na área de trabalho: desafios e oportunidades. In: BDMG. **Minas Gerais do século XXI**. v. VIII. Belo Horizonte: Rona, 2002. Cap. 2, p. 49-81.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede - a era da informação**: economia, sociedade e cultura. 2. ed., São Paulo: Paz e Terra, 1999.v.1.

COCCO, Giuseppe. A Itália das redes: entre a construção social do mercado e a dimensão pública da produção. **Revista Proposta**, Rio de Janeiro, n. 7, jun./ago. 1998.

COHEN, Susan G. A nova organização por equipes e o trabalho de equipe. In: GALBRAITH, Jay R.; LAWLER, Edward E. **Organizando para competir no futuro**: estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1995. Cap. 8, p. 168-198.

COSTA, Márcia da Silva. Terceirização/parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 6-11, jan./mar. 1994.

DEDECCA, Cláudio Salvadori. Racionalização econômica e heterogeneidade nas relações e nos mercados de trabalho no capitalismo avançado. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa; MATTOSO, Jorge Eduardo Levi (Org.). **Crise e trabalho no Brasil**: modernidade ou volta ao passado?. 2. ed. São Paulo: Scritta, 1997. p. 55-85.

DELLAGNELO, Eloise Livramento; SILVA, Clóvis L. Machado da. **Literatura sobre novas formas organizacionais**: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? In: ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. (ORG 1176).

DRUCKER, Peter F. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

EXAME Melhores e Maiores. As 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo: Abril, 2003.

FARIA, Aparecido de. Terceirização: um desafio para o movimento sindical. In: MARTINS, Heloísa de Souza; RAMALHO, José Ricardo. **Terceirização**: diversidade e negociação no mundo do trabalho. São Paulo: Hucitec - CEDI/NETS, 1994. p. 41-61.

FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende *et al.* **Gestão de pessoas em ambientes com diversos tipos de vínculos de trabalho**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral/CTE, 2001. (Relatório de pesquisa).

FERREIRA JÚNIOR, José Carlos. Telecommuting: o paradigma de um novo estilo de trabalho. **RAE Ligth**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 8-17, jul./set. 2000.

FRUIN, W. Mark. **The Japanese enterprise system**: competitive strategies and cooperative structures. New York: Oxford University Press, 1992.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER, Edward E. Desafios à ordem estabelecida. In: GALBRAITH, Jay R.; LAWER Edward E. **Organizando para competir no futuro**: estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1995. p. XIX-XXIX.

GALBRAITH, Jay R. A corporação que agrega valor: combinando estrutura e estratégia. In: GALBRAITH, Jay R.; LAWLER, Edward E. **Organizando para competir no futuro**: estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1995a. Cap. 1, p. 3-28.

GALBRAITH, Jay R. A unidade de negócios do futuro. In: GALBRAITH, Jay; LAWLER, Edward E. **Organizando para competir no futuro**: estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1995b. Cap. 2, p. 29-48.

GHOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Christopher. **A organização individualizada**: talento e atitude como vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1998.

GORZ, André. Saindo da sociedade do trabalho assalariado. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 135-144, 1995.

GURISATTI, Paolo. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: URANI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander Patez (Org.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos**: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. p. 77-99.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Multivariate data analysis**. 4. ed. New York: Prentice-Hall, 1995.

HAKANSSON, Hakan. **Industrial technological development: a network approach**. London: Routledge, 1987.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; DIAS, Wellington Fonseca. O sistema de teletrabalho: algumas implicações de um ambiente virtual. In: ENANPAD, XXVI, 2002, Salvador, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. (COR 1147).

HANDY, Charles. **A era da irracionalidade**. Lisboa: Cetop, 1992.

INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp>. Acesso em: 21 ago. 2003.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Heloísa de Souza; RAMALHO, José Ricardo. **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo: Hucitec: CEDI/NETS, 1994.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. **Negociação coletiva e relações de trabalho: o debate atual**. São Paulo: ABET, 1998.

MELLO, Alvaro. **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, Berkeley, v. XXVIII, n. 3, p. 62-73, Spring 1986.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOHRMAN, Allan M.; LAWLER, Edward E. Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, Jay; LAWLER, Edward E. **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995. Cap. 9, p. 201-224.

MURPHI, Edna. **Flexible work**. London: Prentice Hall, 1996.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. A organização do futuro. **HSM Management**, São Paulo, ano 3, n. 18, p. 58-66, jan./fev. 2000.

NORMANN, Richard; RAMIREZ, Rafael. From *value chain* to value constellation: designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 71, n. 4, p.65-77, July/Aug. 1993.

NOVELLI, José Gaspar Nayme. O valor do valor em recursos humanos. In: ENANPAD, XXVI, 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. (GRT 271).

OFFE, Claus. Desemprego, sindicatos e inovação na política social. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p.181-191, 1997.

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

OUCHI, William G. T. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. São Paulo: Nobel, 1986.

PASTORE, José. **Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva**. São Paulo: LTr, 1994.

PECI, Alketa. Emergência e proliferação de redes organizacionais - marcando mudanças no mundo de negócios. In: ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. (ORG 11).

PETTINGER, Richard. **Managing the flexible workforce**. London: Cassell, 1998.

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

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos**: o declínio inevitável dos níveis de empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Suzana B.; CUNHA, Miguel P. **Novas perspectivas na administração de empresas**: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.

SALERNO, Mário Sérgio. Flexibilidade e organização produtiva. In: CASTRO, Nadya Araújo (Org.). **A máquina e o equilibrista**: inovações na indústria automobilística brasileira. São Paulo: Paz e Terra, 1995. p. 53-83.

SARSUR, Amyra M. *et al.* Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho. In: ENANPAD, XXVI, 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. (GRT 1930).

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SEFERTZI, Helena. Os novos desenhos. **HSM Management**, São Paulo, ano 3, n. 18, p. 74-78, jan./fev. 2000.

SILVA, Georgina Alves Vieira da. **Organizações flexíveis: identidades elásticas?**: a reconstrução da identidade social em processos de terceirização. 2002. 193 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SILVA, Georgina Alves Vieira da *et al.* Desafios na gestão de pessoas em ambientes com diferentes tipos de vínculos de trabalho. In: ENANPAD, XXV, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. (GRT 1136).

SILVA, Lisiane Vasconcellos da Silva; ANTUNES, Elaine di Diego. Influência das relações flexíveis de trabalho na qualidade de vida do trabalhador: a visão de seus atores sociais. In: ENANPAD, XXVI, 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. (GRT 130).

SILVA, Ronaldo A. R. da; ALMEIDA, Myrian C. de. Terceirização e quarteirização: indicativos estratégicos para implementação. In: ENANPAD, XXI, 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

SINGER, Paul. Desemprego e exclusão social. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 3-12, jan./mar. 1996.

SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SOARES, José Francisco; FARIAS, Alfredo Alves; CESAR, Cibele Comini. **Introdução à estatística**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1991.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Flexibilização organizacional: mito ou realidade?** São Paulo: FGV, 2000.

TREMBLAY, Diane Gabrielle. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 54-65, jul./set. 2002.

TRIOLA, Mario F. **Introdução à estatística**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ULRICH, Dave. Organizando de acordo com a capacidade. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (Org.). **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997. Cap. 19, p. 207-215.

USEEM, Michael; HARDER, Joseph. Leading laterally in company outsourcing. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 41, n. 2, p. 25-36, Winter 2000.

ANEXO A

Caro(a),

Mudanças significativas no âmbito das organizações têm provocado alterações nos tipos de vínculos de trabalho. O executivo passa a ter sob sua gestão direta ou indireta empregados da própria empresa, terceirizados, quarteirizados, subcontratados, autônomos, o que requer a necessidade de adequação dos modelos e práticas da gestão de pessoas. Em pesquisa realizada junto a 598 presidentes, diretores e gerentes de 349 empresas no Brasil concluiu-se que o gestor encontra-se altamente desafiado por essa multiplicidade de vínculos contratuais.

Dando continuidade a esse estudo desenvolvido pela Fundação Dom Cabral, você está recebendo uma pesquisa que tem o objetivo de ampliar a compreensão sobre como empresas no Brasil estão se organizando para a gestão das pessoas nos diferentes tipos de vínculos de trabalho.

Sua contribuição, preenchendo o questionário da pesquisa, é fundamental para a ampliação desse debate no cenário contemporâneo. Garantimos que suas respostas serão tratadas de modo confidencial e que você terá acesso aos resultados consolidados da pesquisa.

Clique no link abaixo para acessar o questionário a ser respondido em 10 minutos, sem interrupções, uma vez que as informações só são salvas ao final do preenchimento.

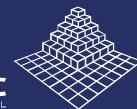
Clique aqui para acessar a pesquisa

Sabendo que seus minutos são preciosos, agradecemos antecipadamente sua participação.

Beth Fernandes

Fundação Dom Cabral

ANEXO B



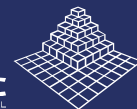
Seu nome:

Seu Email:

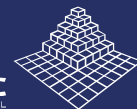
Agradecemos antecipadamente sua contribuição e lembramos que suas respostas serão tratadas de modo confidencial.

Assim que esta pesquisa estiver concluída, todos que preencheram completamente o questionário receberão um relatório com a análise dos resultados.

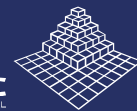
|Clique aqui para iniciar preenchimento do questionário|



		Atualmente (2003)							Há 3 anos						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6	Os gestores negociam com os empregados da empresa as expectativas de desempenho e resultados.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Os gestores negociam com os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço as expectativas de desempenho e resultados.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
7	Os empregados da empresa sabem o que devem fazer para atender às expectativas dos gestores.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço sabem o que devem fazer para atender às expectativas dos gestores.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
8	Os gestores acompanham o desempenho e os resultados obtidos pelos empregados da empresa.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Os gestores acompanham o desempenho e os resultados obtidos pelos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
9	As práticas de gestão favorecem o estabelecimento de relações de confiança dos empregados da empresa com terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	As práticas de gestão favorecem o estabelecimento de relações de confiança dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço com os empregados da empresa.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
10	Os empregados recebem dos gestores feedback sobre seu desempenho.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço recebem dos gestores feedback sobre seu desempenho.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11	A empresa adota processos de comunicação claros, que se estendem pelos empregados nos diversos níveis.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	A empresa adota processos de comunicação claros, que se estendem pelos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
12	A aprendizagem obtida no desenvolvimento do trabalho dos empregados da empresa é compartilhada com os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	aprendizagem obtida no desenvolvimento do trabalho dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço é compartilhada com os empregados da empresa.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●



		Atualmente (2003)							Há 3 anos						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13	Os gestores têm poder de escolher os empregados com quem trabalhar.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Os gestores têm poder de escolher os terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço com quem trabalhar.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
14	Empregados são recompensados monetariamente pelo atingimento das metas de desempenho e resultados.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço são recompensados monetariamente pelo atingimento das metas de desempenho e resultados.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
15	As práticas de remuneração e benefícios estendem-se aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
16	Práticas de treinamento e desenvolvimento estendem-se aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
17	Posições de liderança são exercidas por terceirizados, autônomos ou demais prestadores de serviço, não empregados da própria empresa.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
18	Terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço participam de decisões estratégicas para a empresa.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
19	Terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço desenvolvem atividades consideradas estratégicas na empresa.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
20	O trabalho realizado pelos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço seguem os padrões, normas e procedimentos definidos pela empresa.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
21	Terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço demonstram expectativa em vir a fazer parte do quadro de empregados da empresa.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●



2. Assinale a tendência demonstrada por sua empresa para os próximos anos, em relação à contratação de trabalhadores não empregados: terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço:

- Ampliação
- Manutenção
- Diminuição
- Não Sei

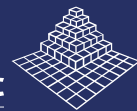
3. Indique quais práticas vêm sendo utilizadas por sua Empresa para que o gestor consiga lidar com os seguintes desafios:

Contar com equipe qualificada de profissionais terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.

Garantir a melhoria da qualidade dos serviços através de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.

Garantir a padronização de serviços dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.

Obter comprometimento dos profissionais terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço.



PARTE 2: INFORMAÇÕES GERAIS

1. Escreva o nome da empresa em que você trabalha, sobre a qual você respondeu o questionário:

2. Assinale o nível da sua posição no organograma da empresa na qual você trabalha:

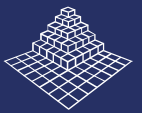
- Presidência (Presidente, Gerência geral, CEO)
- Direção (Vice-presidente, Diretor)
- Alta Gerência (Diretor adjunto, Superintendente)
- Média Gerência, Coordenação, Supervisão
- Analista
- Trainee*
- Outro

3. Assinale a alternativa que indica há quanto tempo você está na empresa:

- Até 11 meses
- De 1 ano a 1 ano e 11 meses
- De 2 anos a 5 anos
- De 5 anos a 10 anos
- De 10 anos a 15 anos
- Acima de 15 anos

4. Assinale o ramo de atividade da empresa:

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="radio"/> Alimentos, Bebidas e Fumo | <input type="radio"/> Automotivo | <input type="radio"/> Comércio Varejista |
| <input type="radio"/> Confeccões e Têxteis | <input type="radio"/> Construção | <input type="radio"/> Elétrico e eletrônico |
| <input type="radio"/> Farmacêutico | <input type="radio"/> Higiene, Limpeza e Cosmético | <input type="radio"/> Metalurgia e Siderurgia |
| <input type="radio"/> Material de Construção | <input type="radio"/> Mecânica | <input type="radio"/> Mineração |
| <input type="radio"/> Papel e Celulose | <input type="radio"/> Plástico e Borracha | <input type="radio"/> Química e Petroquímica |
| <input type="radio"/> Serviços Financeiros e Seguros | <input type="radio"/> Serviços Públicos | <input type="radio"/> Serviços de Transporte |
| <input type="radio"/> Atacado e Comércio Exterior | <input type="radio"/> Tecnologia e Computação | <input type="radio"/> Telecomunicações |
| <input type="radio"/> Outro. Qual: <input type="text"/> | | |



5. Assinale o tipo de controle de capital da sua empresa:

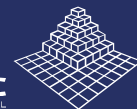
- Privado nacional
- Privado multinacional
- Misto
- Estatal nacional
- Estatal multinacional
- Outro

6. Assinale a alternativa que indica a faixa de faturamento da empresa no último exercício, em milhões de reais:

- Até 10
- De 11 a 50
- De 51 a 100
- De 101 a 200
- De 201 a 500
- De 501 a 1 bi
- Acima de 1 bi

7. Assinale a alternativa que indica o número de empregados da empresa ao final de dezembro de 2002:

- Até 100
- De 101 a 500
- De 501 a 1000
- De 1001 a 2000
- De 2001 a 5000
- Acima de 5000



8. Assinale a alternativa que indica o número de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço da sua empresa ao final do ano de 2002 (estimativa):

- Até 100
- De 101 a 500
- De 501 a 1000
- De 1001 a 2000
- De 2001 a 5000
- Acima de 5000

9. Indique o percentual de trabalhadores não empregados em sua empresa (terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço) nos seguintes tipos de atividades, por área. O somatório dos Oito itens deve ser igual a 100%.

Áreas	% Trabalhadores especializados na função	% Trabalhadores administrativos e de apoio
Produção / Tecnologia	<input type="text" value="0"/> %	<input type="text" value="0"/> %
Vendas / Marketing	<input type="text" value="0"/> %	<input type="text" value="0"/> %
Administrativas	<input type="text" value="0"/> %	<input type="text" value="0"/> %
Serviços Gerais	<input type="text" value="0"/> %	<input type="text" value="0"/> %