

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO VERSUS COLABORADORES TERCEIRIZADOS

Cinthia Cristina Alves dos Santos¹

Edilma França Ferro²

Silvia Neli de Lima Guedes Alves³

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar se há motivação no cenário corporativo no universo dos colaboradores terceirizados. A pesquisa foi baseada na revisão da literatura, utilizando uma abordagem qualitativa e exploratória. Foram abordadas diversas teorias sobre motivação. Abordamos ainda, conceito, evolução, legislação da terceirização e também, as vantagens e desvantagens das práticas deste mecanismo nas empresas. A temática “motivação” relacionada à terceirização é percebida pelos autores em suas pesquisas, que o empregado terceirizado sofre com a falta de motivação no trabalho. Isso se dá, por diversos fatores que contribuem para a desmotivação, como: baixa remuneração, ambiente insalubre, perdas dos direitos trabalhistas e tratamentos desiguais conferidos a eles com relação aos empregados do quadro efetivo da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação; Terceirização.

ABSTRACT

This study aimed to analyze whether there is motivation in the corporate landscape in the universe of subcontracted employees. The research was based on the literature review, using a qualitative and exploratory approach. Various theories of motivation have been addressed. Approach still, concept, development and outsourcing legislation. Also, the advantages and disadvantages of the practices of this mechanism in enterprises. The theme motivation related to outsourcing is perceived by the authors in their research, the outsourced employee suffers from a lack of motivation at work. This happens for various factors that contribute to motivation, such as: low wages, unhealthy environment, loss of labor rights and unequal treatment given to them in relation to employees of the effective framework of company.

KEYWORDS: Motivation; Outsourcing.

¹ Graduando em Administração de Empresas.
cinthiacalves@hotmail.com

² Graduando em Administração de Empresas.
edilma2@hotmail.com

³ Orientador. Prof. Mestre em Administração.

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual de globalização e de acirrada competitividade, as empresas estão voltadas a concepção de que seu maior capital é o ser humano e que, as pessoas passam a ser a solução e o diferencial para que as empresas tornem-se ainda mais competitivas. Um colaborador motivado ou desmotivado é resultado do somatório de vários aspectos que envolvem o trabalhador e o seu ambiente de trabalho. Estudar esses aspectos é a melhor maneira de entender o indivíduo e poder ajudá-lo na busca da motivação no trabalho.

Segundo CHIAVENATO, (2005, p.242) “Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que origina uma energia, incentivando para que os objetivos sejam conseguidos ou bloqueados”. Desta forma, a motivação pode advir das necessidades intrínsecas de cada ser humano. Essas necessidades variam de um indivíduo para o outro, isso porque as pessoas são diferentes umas das outras, têm padrões de comportamentos distintos e objetivos diferentes.

Com reestruturação de mercado, novas formas de contratações e os múltiplos vínculos contratuais ganharam forças entre empresas que precisam se adaptar as rápidas e contínuas transformações. As empresas têm adotado formas mais flexíveis de gestão, os negócios passam a ser feitos por um conjunto de empresas que somam os recursos, fazem intercâmbios técnicos e complementares, sem que as empresas percam sua independência.

A terceirização é a forma que as organizações encontraram para passar a produzir mais, ser mais competitivas, reduzir custos e ser mais produtivas para alcançar os seus objetivos comuns. MARRAS, (2000, p.53), define a terceirização como: “O ato de repassar uma ou mais tarefas ou serviço a um profissional ou empresa sem vínculo empregatício, com a tomadora desse serviço, estabelecendo condições contratuais de custo, prazos e resultados esperados entre elas”.

Desta forma, as organizações estão optando por trabalhar em conjunto ou parcerias com outras empresas que sejam especializadas em tais atividades, que para elas, são consideradas como acessórias, porém, precisam existir para que a empresa funcione. Então, ela repassa a responsabilidade de gerir os serviços e o pessoal que executarão as atividades para a determinada empresa contratada, sem

que haja vínculos empregatícios entre o empregado terceirizado e a contratante, mas havendo o compromisso mútuo entre as partes envolvidas no ciclo da terceirização. Assim, a organização mantém seu foco exclusivamente em seu produto ou serviço final, a fim de obter competitividade no mercado, produtividade e consequentemente lucro.

O objetivo geral deste trabalho é analisar se os trabalhadores terceirizados sentem-se motivados no ambiente organizacional no qual estão inseridos. A pesquisa foi desenvolvida com base em materiais que receberam tratamentos científicos, analisando documentos e pesquisas feitas por autores que já fizeram esse estudo anteriormente, tema esse muito discutido.

A temática motivação relacionada à terceirização é percebida nas pesquisas que o empregado terceirizado sofre com a falta de motivação no trabalho. Isso se dá por diversos fatores que contribuem para a desmotivação, como: baixa remuneração, ambiente insalubre, perdas dos direitos trabalhistas e tratamentos desiguais conferidos a eles com relação aos empregados do quadro efetivo da empresa. Exemplificativamente, podem-se citar as seguintes situações: não poder fazer uso de refeitórios, de transporte fornecido pela empresa para o deslocamento dos empregados e entre outros.

A importância desta temática é relatar que embora a terceirização seja um mecanismo praticado em diversos países e, apesar de ser uma prática que realmente veio para “ficar”, as empresas brasileiras ainda não estão sabendo lidar com o pessoal terceirizado. Com base nas análises dos materiais que serão citados ao decorrer deste artigo, nota-se o despreparo dos gestores para com o pessoal das empresas que prestam serviços.

Os trabalhadores terceirizados também não entendem o universo no qual estão inseridos e muitas vezes não sabem a quem se reportar. Por terem vários níveis de supervisão, isso acaba dificultando a comunicação entre as partes envolvidas no processo. A empresa, por sua vez, também não fornece resultados aos funcionários pelo seu desempenho, fazendo com que os empregados não se sintam motivados.

2. METODOLOGIA

Para definir pesquisa, GIL (2010, p.01) afirma que é o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

O presente artigo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica de caráter investigativo, onde foi feita uma análise dos fatores vinculados à motivação dos colaboradores terceirizados. A pesquisa foi de caráter documental bibliográfico, pois analisamos artigos de cunho científico, como também pesquisamos em sites, revistas e periódicos.

De acordo com GIL, (2010, p.31) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e artigos científicos”. Os mesmos que serviram como base para as análises, além de termos como referências estudiosas e especialistas nos temas principais abordado em nossa pesquisa. O caráter investigativo se deu por uma necessidade de conhecer as vantagens e desvantagens da terceirização para os colaboradores.

3. REVISÃO DA LITERATURA

À medida que falamos em motivação, relacionamos às várias teorias que estão associadas a este conceito. Existem muitas teorias, de autores diversos sobre motivação. É um tema muito complexo, uma vez que as pessoas não têm os mesmos desejos e não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Este assunto é de uma importância substancial para os acadêmicos e profissionais gestores, pois a motivação dos trabalhadores terceirizados ou não, é a base principal para que as organizações tenham sucesso.

Para CHIAVENATO, (1982, p.418) “a complexidade da motivação humana é brilhantemente ilustrada e compreendida através da Pirâmide de Maslow na chamada Hierarquia das Necessidades”. Compreendemos que o fenômeno pesquisado neste estudo, fornece subsídios para os administradores tomarem as suas decisões..

Começamos com a teoria das necessidades, enunciada por Abraham Maslow, que durante muito tempo dedicou-se ao estudo e desenvolvimento desta teoria. Apoiar-se numa hierarquia ordenada das necessidades, de acordo com o seu grau de importância e influência no comportamento das pessoas.

Deste modo, Maslow distingue cinco níveis de necessidades:

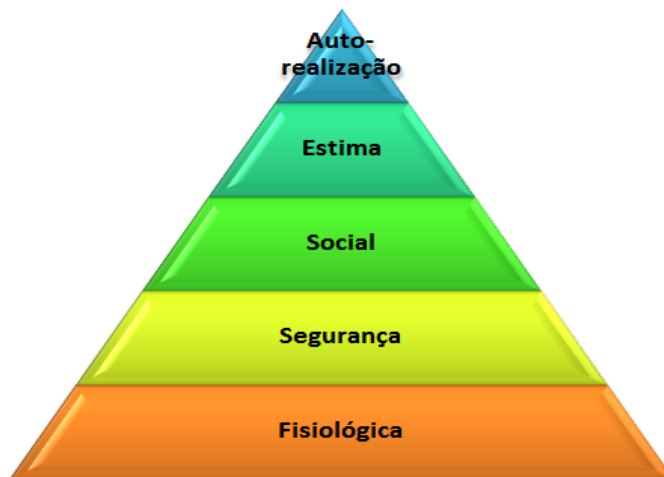


Figura 1

<http://www.bwsconsultoria.com/2011/05/hierarquia-das-necessidades-de-maslow.html>

- Necessidade fisiológica ou básica: tal necessidade é para que o ser humano se mantenha vivo e precisa comer beber e dormir;
- Necessidade de segurança: este ponto exprime a necessidade das pessoas sentirem-se seguras, tais como: moradia, emprego e uma boa remuneração para fazer face as suas necessidades;
- Necessidades sociais: Depois de satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, necessita-se de manter relações harmoniosas e serem aceitas na sociedade;
- Necessidade de estima: Trata-se do reconhecimento através deles e dos outros;

- Necessidade de auto-realização: Já no último patamar da pirâmide de Maslow, que é a realização de seus objetivos.

Segundo a teoria de Maslow, os indivíduos têm necessidades diferentes, que variam de acordo com fatores intrínsecos e/ou extrínsecos, a saber: o momento, o tipo de trabalho etc. Assim, deduzimos que todos os indivíduos apresentam alguma carência, representada por uma necessidade.

CHIAVENATO, (2003, p 331), afirma que “as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas”, ou seja, o indivíduo passa a buscar a satisfação de outra necessidade à medida que a anterior for satisfeita.

A Teoria dois fatores foi desenvolvida por Frederick Herzberg, com entrevistas realizadas com engenheiros e contadores da empresa Pittsburgh, onde procurava respostas para a questão de qual fator que faziam os empregados mais ou menos felizes no trabalho. Nesta teoria a abordagem foi: Satisfação (motivação) e Insatisfação (higiene¹).

De acordo com CARAVANTES (2003) os fatores motivacionais, que causam satisfação, estão relacionados com as tarefas e o que ele faz e se é reconhecido. Responsabilidades, promoção, reconhecimento, se forem avaliados como ótimos, o indivíduo ficará satisfeito e motivado.

Portanto, para Herzberg, o maior fator motivacional do indivíduo, encontra-se no interior do seu próprio trabalho. Já sobre os fatores higiênicos, Herzberg, afirma que a presença desses fatores não necessariamente causa satisfação; porém sua ausência traz a insatisfação. MARRAS, (2011) aponta como exemplos de fatores higiênicos os seguintes pontos: a supervisão, as políticas empresariais, as condições ambientais de trabalho, as relações interpessoais e a remuneração. CHIAVENATO, (2004, p. 69) diz que “enquanto Maslow fundamenta a sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas [...] intra - orientada, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo [...]”.

A Teoria da Expectativa procura explicar as motivações humanas e foi desenvolvida, inicialmente, pelo psicólogo Victor H. Vroom em 1964. Segundo Victor

¹ Nesta Teoria, higiene possui o caráter profilático.

H.Vroom, as expectativas dependem do objetivo de cada pessoa e daí surge à motivação. O idealizador desta teoria definiu pressupostos sobre os comportamentos dos indivíduos nas organizações: comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente; os indivíduos tomam decisões sobre seu comportamento na organização, e têm necessidades, desejos e objetivos diferentes; os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos, baseando-se em suas expectativas de quando um determinado comportamento levará a um resultado desejado. Nesta teoria, o indivíduo tem a percepção de valor e expectativa, onde daí surge à motivação no trabalho.

A Teoria da Equidade é nova e foi formulada com as reflexões sobre equidade e iniquidade, por Adams (1975). Baseia-se no grau de equidade, que é definido pela entrega individual, pelo esforço do trabalho, o pagamento pelo mesmo e a relação com outros com as mesmas funções.

B. F. Skinner, psicólogo e professor na Universidade de Harvard, emitiu uma teoria baseada no reforço comportamental, ou seja, o indivíduo ao receber um elogio sobre um determinado comportamento seu, tende a repetir essa atitude, na espera de um novo reconhecimento. Resumindo, um comportamento recompensado tende a ser repetido.

MARRAS, (2000, p.37) afirma que, este conceito é extremamente importante no ambiente de trabalho, pois se as pessoas “tiverem sucesso e tornarem a sentir as mesmas necessidades, tenderão a repetir comportamentos exatamente iguais aos anteriores”.

Após apresentarmos o conceito de motivação e as suas principais teorias existentes, abordaremos o surgimento da terceirização. Para tanto, se faz necessário compreender quando se iniciaram as primeiras práticas de terceirização, sua evolução e por qual motivo o Brasil passou a adotá-las.

O surgimento da terceirização se deu de forma não programada, em um momento crítico de guerra, onde os países envolvidos diretamente neste momento histórico tiveram que concentrar seus esforços na alta produção de armamentos para reabastecer as tropas que estavam em combate e, não se tornasse alvos fáceis e vulneráveis em conflito.

GIRARDI (1999, p.25) afirma que:

A terceirização foi muito aplicada ao longo da segunda guerra mundial, pois as indústrias bélicas da época precisavam concentrar-se na produção, cada vez melhor, das armas necessárias para manutenção da supremacia aliada. Descobriu-se então que algumas atividades de suporte à produção dos armamentos poderiam ser passadas a outras empresas prestadoras de serviços. O conflito acabou, mas a ideia não só ficou como evoluiu e consolidou-se como técnica administrativa eficaz, quando aplicado de forma adequada.

Desta forma, surge o modelo da terceirização, onde as empresas passaram transferir a terceiros, suas atividades consideradas como acessórias, buscando maior competitividade no mercado, produtividade e, conseqüentemente gerar mais lucros para as organizações adeptas a estas práticas.

A partir do pós-guerra e, em especial, nos anos 70, uma nova configuração se apresentou para a economia mundial e para o sistema de produção em particular. A crise dos anos 70 impôs às grandes empresas industriais a reestruturação de sua forma organizacional.

A crise impulsionou as empresas a se tornarem mais competitivas, que reduzissem o seu custo de produção e que tivessem mais velocidade de produção para atender o mercado. Para isso, as empresas passaram a adotar estratégias voltadas a uma descentralização, focando no negócio principal da empresa, ou seja, transferir serviços de apoio a terceiros ou subcontratar uma série de outras empresas trabalhando em prol de um objetivo comum. Nasce daí a terceirização como uma nova forma de negócio e de parcerias entre empresas, tornando-as mais competitivas e movimentando a economia.

No Brasil, a terceirização teve início mais precisamente em 1990, com a abertura de mercados internacionais.

GIRARDI (1999, p.26) ainda afirma que:

No Brasil a terceirização foi gradativamente implantada com a vinda para o nosso país das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas, que, sendo montadoras, internacionalmente dependem da produção de peças, entregues a várias outras empresas, guardando para si a atividade fundamental de montagens de veículos.

No processo de terceirização, a empresa que terceiriza é chamada de “empresa-mãe ou contratante”; e a empresa que executa a atividade terceirizada é

chamada de “empresa terceirizada ou contratada”. O processo de terceirização ocorre sempre entre duas empresas, ou seja, contratante e contratada. A empresa contratante deixa de produzir bens e serviços utilizados em sua produção e passa a comprá-los de outra - ou outras empresas, o que provoca a desativação parcial ou total de setores que anteriormente funcionavam no interior da empresa. A outra forma é a contratação de uma ou mais empresas para executar, dentro da “empresa-mãe”, tarefas anteriormente realizadas por trabalhadores contratados diretamente.

2.1. Evolução das Leis de Terceirização

Atualmente o que serve como amparo e de base legal para os trabalhadores terceirizados é a Súmula 331/93 do Tribunal Superior do Trabalho – TST. O enunciado 331 garante a terceirização, apenas, nas atividades consideradas como acessórias, ou atividades – meio, fazendo com que a empresa foque nas suas atividades fim. Diante da falta de legislação do tema terceirização, a Súmula se representa como o único instrumento lícito que dê apoio aos trabalhadores terceirizados na hora de reclamar os seus direitos trabalhistas.

Em 1993, o TST editou súmula, a 331, que até hoje é a única orientação sobre a Terceirização:

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário”. (Lei n. 6.019, de 03.01.1974).

II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da administração pública direta, indireta ou fundacional. (art. 37, II, da CF/1988).

III- Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20-06-1983), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

IV- O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos

órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (art. 71 da Lei nº 8.666, de 21.06.1993).” (Alterado pela Res. 96/2000, DJ 18.09.2000).

Portanto, a Súmula 331/93 afirma que as responsabilidades quanto aos cumprimentos das obrigações com relação aos funcionários terceirizados não é responsabilidade apenas da empresa contratada, a contratante tem suas obrigações para com os mesmos. Ela deve fiscalizar com rigidez e cobrar da empresa prestadora o que ficou acordado no contrato e, caso seja necessário, ela deve punir a contratada pelo descumprimento das obrigações, para que ela não seja conivente com a situação, porque ela responde subsidiariamente, caso evidenciado ou comprovado a sua conduta culposa.

2.2. Projeto de Lei 4.330/2004

O Projeto de Lei 4.330/04 é de autoria do deputado federal pelo PMDB de Goiás, Sandro Antônio Scodro, conhecido como Sandro Mabel, empresário político, dono da empresa alimentícia Biscoitos Mabel. Segundo o autor do Projeto de Lei, ele afirma que o PL tem o intuito de regulamentar o contrato de prestação de serviços de terceirização no Brasil e proteger os trabalhadores, empresas prestadoras de serviço terceirizado, empresa tomadora e todos que fazem parte do ciclo do fenômeno terceirização.

O Projeto de Lei tramita há 11 anos e, em todo esse tempo nenhuma atitude foi tomada com relação à proposta prevista pelo projeto. Isso, porque as centrais sindicais dizem “NÃO” ao projeto que tem o intuito de regulamentar a terceirização no país. Alegam, as centrais sindicais, que a proposta do deputado Sandro Mabel vai rasgar a carteira de trabalho, acabar com o 13º salários e com todos os direitos conquistados com muita luta ao longo da história dos trabalhadores.

Segundo Eduardo Rockenbach, Juiz do trabalho em São Paulo (2ª Região), ele afirma que “Não é preciso ir longe para constatar os efeitos nocivos da terceirização no Brasil”. Nos fóruns da Justiça do Trabalho, as empresas prestadoras de serviços são reclamadas contumazes e, não raro, ausentes nas audiências dos

processos. As reclamações dos empregados terceirizados, em sua maioria, dizem respeito a direitos trabalhistas básicos, como verbas rescisórias e depósitos de FGTS, direitos esses que não foram honrados pelas empresas prestadoras de serviços. Tampouco, até então, pelas empresas tomadoras, que já usufruíram da força de trabalho dos terceirizados, e serão responsabilizadas depois de muito tempo, muito custo e muita perseverança do trabalhador reclamante.

Ele ainda afirma que tais empresas fecham as portas com a mesma rapidez com que são criadas, e deixam empregados jogados à própria sorte, na busca da justiça e da responsabilidade da empresa tomadora, para quem de fato trabalhavam. É inegável a perversidade desse sistema.

(<http://jus.com.br/artigos/26545/terceirizacao-e-injustica-social-abordagem-critica-ao-projeto-de-lei-4-330-2004>)

Há um impasse com relação à aprovação do projeto de lei. Alguns acreditam e defendem, afirmando que o projeto é legal. Outros, contudo discordam totalmente das propostas, afirmando que as mesmas fragilizam e suprimem direitos históricos dos trabalhadores, que tal projeto seria um retrocesso social. O projeto foi aprovado na Câmara dos Deputados no dia 22 de abril de 2015 e seguiu para análise do presidente do Senado, Renan Calheiros (PMDB-AL), que afirmou que “Qualquer projeto que ameace os direitos sociais ou represente retrocesso nas relações de trabalho enfrentará grandes dificuldades no Senado”.

(<http://odia.ig.com.br/noticia/brasil/2015-04-16/terceirizacao-nao-passa-no-senado-diz-renan-calheiros.html>)

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir das pesquisas e análise dos materiais científicos, percebemos que, diante desse cenário atual do mundo globalizado e de diferentes vínculos contratuais, as empresas buscam parcerias para dar mais celeridade aos processos produtivos e com isso, optam por trabalhar em parcerias com outras empresas. Mas estas práticas podem trazer vantagens e desvantagens para a organização. Para a melhor compreensão apresentaremos alguns exemplos.

VANTAGENS:

- Terceirizar a atividade-meio permite **focar os esforços** da empresa na atividade fim, tanto em termos de recursos físicos quanto humanos;
- Permite que a empresa tenha uma **gestão mais simplificada**, uma vez que não precisará fazer o controle de pagamento, tributos e obrigações que incidem sobre a contratação direta dos funcionários terceirizados;
- **Diminui despesas** com a manutenção de estoques destinados à realização da atividade-meio;
- Elimina a necessidade de **comprar** máquinas, aparelhos e uniformes para a realização dos serviços terceirizados.

Desta forma, as organizações conseguem ser mais eficientes e eficazes, alcançam suas metas e objetivos planejados, reduzindo custos, obtendo mais qualidade e acelerando a produtividade e atendendo ao cliente e/ou mercado com maior rapidez.

DESVANTAGENS:

- Necessidade de a empresa contratante controlar se a empresa contratada registrou corretamente os trabalhadores terceirizados e se está em dia com os pagamentos dos direitos trabalhistas e previdenciário.
- Caso a contratada não cumpra com as obrigações listadas acima, a empresa contratante pode ser **autuada pelo Ministério do Trabalho**.
- Falta de controle sobre a **qualidade** da prestação de serviço e o risco de contratar uma empresa não qualificada.

Portanto, as organizações correm sérios riscos em contratar os serviços de outras organizações, podendo ser afetada diretamente ou indiretamente por uma escolha mal sucedida, isso pode comprometer a identidade da organização, pode tornar a sua imagem vulnerável perante o mercado.

BERGAMINI, (1998. P, 08) afirma que:

Da mesma forma que, no caso dos livros de auto-ajuda, as pessoas estão mais desejosas do que nunca de encontrar uma solução para suas aflições existenciais, que são as prováveis barreiras à realização pessoal. Uma dessas aflições diz respeito ao referencial de auto-estima representado pelo significado que o trabalho tem para casa um dos seres humanos.

O trabalho é essencial, pois liga VIDA/SOCIEDADE, trazendo satisfação, não somente na manutenção financeira, mas pela dignificação da vida, pois sem o trabalho o homem é impedido de realizar-se como cidadão. Segundo LIMONGI (2002, p. 284) afirma que:

O novo olhar sobre condições de vida no trabalho promove maior visibilidade dos valores e das demandas pessoais, diante das novas formas de contratação de pessoas, que originam o aparecimento de equipes formado com diversos tipos de vínculos contratuais.

Com isso, as empresas passam por algumas dificuldades na gestão do pessoal do quadro terceirizado, pelo fato desse pessoal fazer parte do quadro da empresa contratada e não da contratante; eles apenas prestam serviços para a contratante, mas não fazem parte do seu quadro efetivo e, por este motivo, por muitas vezes, o pessoal terceirizado se sente desmotivado em face de não usufruir dos mesmos direitos dos efetivos. Mas,

[...] num primeiro momento, não se pode negar a existência da supressão de empregos, mas, num contexto geral, se a terceirização proporcionar resultados positivos na empresa haverá melhoria geral para a sociedade, inclusive com a geração de vantagens sociais, pois com o aumento de competitividade serão gerados novos postos de trabalho, formando-se inclusive novas categorias, contribuindo também para o desenvolvimento das relações entre capital e trabalho (MARTINS, 2007, p. 67).

Para um bom desempenho dos trabalhadores e das organizações, a motivação é vista como uma saída muito importante, já que é sabido que pessoas motivadas e comprometidas com o trabalho produzem mais. Porém, visando o aumento dos lucros, os gestores optam pela terceirização, onde se leva a crer que, o momento atual não é de efetividade no trabalho, visto que as pessoas são trocadas com muita facilidade por outro que desempenha o mesmo trabalho com menos custos para as organizações.

REZENDE (1977, p.17) afirma que: “A terceirização em termos amplos, apresenta-se hoje como uma possibilidade de decisão muito mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas”.

ASSEN BERG PIETERSMA (2010), faz um destaque ao modelo de terceirização/realocação denominado off-shoring². Esse modelo ajuda a verificar se a realocação deverá ser ou não o modelo certo para implantação na organização e se realmente os custos/benefícios, capital intelectual e tecnológico se adaptará de forma eficaz.

Analisa também onde deverão ser escolhidos os seus parceiros, considerando a experiência, habilidades e cultura e se realmente o potencial de força de trabalho tem qualidade para produção, verificando os riscos e considerando os níveis salariais, custos e encargos e preços. A partir dos dados obtidos com esse levantamento parte-se para se tomara decisão de manter/aperfeiçoar/não realocar/realocar. A realocação de processos off-shoring é muito complexa para ambos os países, tanto de origem, como de destino.

Segundo ASSEN, BERG, PIETERSMA, (2010, p.73-74), afirma que as opiniões dos economistas se dividem; alguns são contrários à realocação ao argumento de que trabalhadores altamente qualificados, com empregos de remuneração mais alta, como contadores e engenheiros de software foram substituídos por trabalhadores mais baratos, causando a perda de empregos e também a erosão dos salários. Contudo, admitem que encontrem profissionais bem instruídos, de países como a China e Índia. Outros consideram um grande benefício para os dois países, pois geram empregos para o país de destino e reduz os custos para o país de origem.

REZENDE (1977, p.14) afirma que: “A terceirização não é um modismo, mas algo que veio para ficar e constitui-se uma das principais estratégias requeridas pelo atual processo produtivo e competitivo”. Continuando, REZENDE (1977, p. 11) afirma que:

²*Offshoring* se dá quando uma empresa pega uma das suas instalações industriais em uma determinada localidade (de Cantão, na China, por exemplo), e a transfere para outra localidade, onde produzirá exatamente o mesmo produto, exatamente da mesma maneira, só que com mão-de-obra mais barata, uma carga tributária menor, energia subsidiada e menor gastos com os planos de saúde dos funcionários.

É inegável o fato de que a terceirização, em termos amplos, apresenta-se hoje como uma possibilidade de decisão muito mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas. Isso, no entanto, não deve ser encarado como um novo dogma, visto que os dogmas, tanto os velhos como os novos, não conseguem mais dar respostas satisfatórias à efetiva prática empresarial moderna.

Por tanto, a terceirização é um mecanismo que está cada vez mais presente nas organizações, dando apoio e suporte as atividades acessórias que são essências para o bom funcionamento das empresas. Assim, a terceirização consolidou-se como uma técnica administrativa eficaz, quando aplicada de forma adequada.

Segundo BERGAMINI (1998), ela questiona o seguinte: “QUAL É O CENÁRIO DE TRABALHO ATUAL?” Então ela argumenta que o mundo está vivendo um momento de mudanças e o grande desafio será como conseguir dominar a mudança, será necessário líderes eficazes nas organizações para ajudá-las.

Na realidade, com a globalização as organizações necessitam de pessoas que consigam responder positivamente as suas expectativas, que acompanhem os avanços tecnológicos, que sejam capazes de resolverem problemas, de pessoas que tenham o espírito participativo e que estejam aptas a crescer junto com a empresa. Mas o que vemos é que as pessoas não estão totalmente preparadas, e a terceirização é o mecanismo que as empresas encontraram de ter mão de obra qualificada pelo menor preço e sem vínculos contratuais.

Segundo a cartilha do Sindicato dos Empregados em Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros, Colocação e Administração de Mão de Obra, Trabalho Temporário, o autor argumenta o seguinte:

Atualmente, a terceirização reflete mudanças muito mais amplas, como a globalização dos processos produtivos, a competição entre economias e a reorganização flexível da produção, em que subcontratação de empresas e trabalhadores pode ocorrer no mesmo município, no mesmo estado, no mesmo país ou em diferentes países. A centralidade na subcontratação da mão de obra nas agendas de empresas, sindicatos e do governo revela o quanto a terceirização veio para ficar e como a sua regulação por iniciativa dos trabalhadores e das políticas públicas moderniza e humaniza as condições de trabalho. E ainda se fala da precarização que origina da terceirização, no entanto, esquece que a precarização pode ocorrer em qualquer forma de trabalho. E que deve ser combatida com fiscalização e regulamentação.

Os tratamentos conferidos aos trabalhadores terceirizados diferem dos efetivos, uma vez que não existe uma estabilidade contratual e na maioria das vezes são mal remunerados e não são integrados nas organizações, como também os seus benefícios são restritos. Segundo REZENDE, (2005, p.57) afirma que:

Nos últimos três anos, as diferenças entre os coreworkers e os terceirizados em aspectos relevantes como recompensa monetária por atingir as metas se agravaram, o que mostra a dificuldade das empresas em atuarem nesse contexto mais flexível. Essas evidências ajudam a entender o grande interesse, na opinião dos gestores, dos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço em integrarem os quadros da empresa.

O comprometimento é resultado de estabilidade, com remuneração de acordo com as atividades praticadas como também benefícios para o trabalhador e seus familiares. Porém, se não existe estes benefícios, gera insatisfação para os trabalhadores e logo resulta em pouca produtividade e conseqüentemente perda para ambos. REZENDE, (2005 p.58) afirma ainda que:

O paradoxo que se instala parece insolúvel nessa lógica que, ao mesmo tempo em que reduz diretamente os custos, aumenta enormemente os desafios para os gestores e exigem das empresas novos investimentos na adequação de políticas e práticas de gestão de pessoas, além de aumentar os custos de transação. O resultado obtido pelas empresas se torna questionável, e a aparente redução de custo discutível.

Quando pensamos em vantagens para o terceirizado, nos deparamos com este comentário, onde SILVA, (2002, p.27) argumenta que:

Vantagem não tem nenhuma quando você trata as pessoas de maneira diferenciada. Desvantagens são muitas, porque você nunca vai ter uma pessoa inteiramente. A reciprocidade, a lealdade, até a motivação para trabalhar, são muito ligadas a isso: se a pessoa nunca se sente plenamente parte. É muito importante que a gente se sinta importante. Não é que a gente se sinta 'o maioral'. Entendo que ninguém é insubstituível, que isto não existe. Mas é fundamental a gente saber que o nosso trabalho tem valor. Eu não posso ver vantagens em você separar ou tratar de maneira diferenciada. Só se a parte terceirizada fosse um monte de máquinas. Máquina não tem sentimento. As pessoas são iguais, têm expectativas iguais [...]

Portanto em um ambiente organizacional não deveria haver desigualdade, uma vez que todos são iguais uns perante o outro, a única coisa que os diferem são as responsabilidades e suas respectivas funções. Valorizar os colaboradores é de suma importância para o sucesso pessoal de cada profissional e da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos materiais analisados, vimos o surgimento da terceirização e em que situação se deu seu início nas empresas. Para isso, foi necessário falar da sua origem e evolução e como as práticas de terceirização foram implantadas no Brasil, informar o ano e o porquê do Brasil em adotá-las. O objetivo do texto foi fazer o leitor compreender, de fato, como funciona a terceirização, se é uma forma de contratação que traz benefícios, se as empresas estão preparadas para lidar com essa nova configuração de contratação e se de fato essa prática veio para contribuir para a geração de emprego e renda do país.

Também podemos observar a questão da legislação, que ainda não existe. O processo de terceirização existe, é vigente, e é uma forma de contratação adotada por muitas empresas e, ainda assim, não existe legislação, tornando o trabalhador desprotegido e vulnerável a um sistema de contratação que gera insegurança e instabilidade para os mais frágeis. A súmula 331/93 mencionada ao longo do trabalho é o único instrumento legal que contribui para que os terceirizados não fiquem totalmente desprotegidos e observa-se a necessidade de legislação mais profunda, com vistas a defender os trabalhadores de empresas que não cumprem com suas obrigações.

Falamos ainda, do Projeto de Lei 4.330/04 que levanta muitas discussões sobre seu real intuito, se é o de proteger o trabalhador ou torná-lo ainda mais vulnerável. As centrais sindicais lutam contra a aprovação do projeto que alegam ferir os direitos trabalhistas e são contra as proposta do autor do Projeto de Lei, Sandro Mabel, autor do projeto que afirma que o projeto tem o intuito de regulamentar à terceirização no país e tornar a prática segura para todos que utilizam o mecanismo da terceirização.

Constatamos ainda que, a prática da terceirização tem suas vantagens e desvantagens para as empresas. O processo se torna vantajoso por reduzir custos, tornar a empresa competitiva, produtiva e obter lucro. E pode ter desvantagens com relação à questão de tornar as empresas vulneráveis a erros que elas assumirão as consequências, deixando a sua identidade desprotegida no mercado.

Por fim, constatamos que o fator motivação no trabalho com relação ao pessoal do quadro terceirizado das empresas citadas nos estudos de casos, feitos pelos autores anteriormente mencionados, é negligenciado pela maioria dos gestores. Foi evidenciado que há um despreparo por parte dos gestores para com os colaboradores terceirizados. Com isso os funcionários terceirizados não se sentem motivados devido ao tratamento conferido a eles, isso é visto por alguns autores como “discriminação”. Esse tipo de tratamento acaba mexendo com o emocional do trabalhador, tornando-o um empregado desmotivado e, por conseguinte, menos produtivo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSE; BERG; PIETERSMA. **A TERCEIRIZAÇÃO COMO MODELO ESTRATÉGICO DE GESTÃO**, 2ª Ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **A DIFÍCIL ADMINISTRAÇÃO DAS MOTIVAÇÕES**. RAE- v.38, n.1, p. 6-17, Jan//Mar1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n1/a02v38n1.pdf>. Acesso em: 25 de agosto de 2015.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria da Administração: Pensando & fazendo**. 4. ed. Porto Alegre, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: Uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed., Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos - O capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional** 2ª Ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende; NETO, Antonio Moreira de Carvalho.

GESTÃO DOS MÚLTIPLOS VÍNCULOS CONTRATUAIS NAS GRANDES EMPRESAS.

http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-759020050000000005.pdf

Acesso em: 30 de agosto de 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIRARDI, Dante. **A IMPORTÂNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/7998/7383> Acesso em: 13 de outubro de 2015.

LEITE, Genival Beserra. **TERCEIRIZAÇÃO UM REALIDADE IRREVERSÍVEL -
CARTILHA DO SINDEEPRES**

<http://www.sindeepres.org.br/~sindeepres/images/stories/pdf/pesquisa/cartilhasindeepres.pdf>. Acesso em: 05 de novembro de 2015.

LIMONGI, França A.C.; ARELLANO, E.B. **A FUNÇÃO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**, São Paulo, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** – 3ª ed. – São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos – do operacional ao estratégico**. 14ª edição, São Paulo, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos – do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Sergio Pinto. **A terceirização e suas implicações no Direito do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2007.

PIRES, Eduardo Rockenbach. **TERCEIRIZAÇÃO E INJUSTIÇA SOCIAL: ABORDAGEM CRÍTICA AO PROJETO DE LEI 4.330/2004**.

<http://jus.com.br/artigos/26545/terceirizacao-e-injustica-social-abordagem-critica-ao-projeto-de-lei-4-330-2004> Acesso em: 20 de setembro de 2015.

RESENDE, Wilson. **TERCEIRIZAÇÃO: A INTEGRAÇÃO ACABOU?**

ERA-v.37,n.4,p.6-15,Out/Dez.1997.:<http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n4/a02v37n4.pdf>.

Acesso em: 25 de agosto de 2015.

SILVA, Márcia Felizardo. **Avaliação da terceirização quanto aos aspectos motivacionais**. 2002. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão pela Qualidade Total) – Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2002.

SILVA, Rogerio Geraldo **A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL E A SÚMULA 331 DO TST**.

http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?nlink=revista_artigos_litura&artigoid=10278 Acesso em: 04 de outubro de 2015.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DE TERCEIRIZAR SERVIÇOS

<http://comunidade.destinonegocio.com.br/t/confira-as-vantagens-e-desvantagens-da-terceirizacao-de-servicos/2226> Acesso em: 04 de novembro de 2015.

