

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
**COGEAE**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE**  
**EMPRESAS**  
**CEADE**

**CULTURA ORGANIZACIONAL, TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO:  
COMO ESTES FATORES AFETAM O DESEMPENHO DO  
PROFISSIONAL TERCEIRIZADO NO BANCO SANTANDER S.A.**

**SANDRA RIBEIRO DA COSTA**

**São Paulo – SP**

**2009**

**SANDRA RIBEIRO DA COSTA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL, TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO:  
COMO ESTES FATORES AFETAM O DESEMPENHO DO  
PROFISSIONAL TERCEIRIZADO NO BANCO SANTANDER S.A.**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pela Professora Mestre Elisabete Adami Pereira dos Santos.

**São Paulo – SP**

**2009**

**AVALIAÇÃO:.....**

**ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....**

*“Uma organização que visa o lucro é, não apenas falsa, mas também irrelevante. O lucro não é a causa da empresa, mas sua validação. Se quisermos saber o que é uma empresa, devemos partir de sua finalidade, que será encontrada fora da própria empresa. Essa finalidade é: CRIAR UM CLIENTE (DRUCKER, 2007)”.*

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho aos meus filhos que sempre me apoiaram e que desde o tempo em que comecei na faculdade me esperam à noite, ao invés de dormirem mais cedo, preocupados com o meu bem-estar e querendo trocar conhecimentos aprendidos na sala de aula.

## **Agradecimentos**

Primeiramente agradeço a Deus, por ter me abençoado com saúde, força de vontade e um a família maravilhosa.

As pessoas que em muitas ocasiões tentaram me convencer que estudar não seria relevante para minha vida. Que havia coisas mais importantes que cursar uma faculdade como: dedicar-me totalmente à empresa onde eu trabalhava ou até os afazeres de mãe e de dona-de-casa, como se isso bastasse para a realização pessoal. Agradeço por nunca ter acreditado nisso e lutado para chegar até aqui.

Aos colegas que colaboraram com minhas pesquisas.

Agradeço aos professores do CEADE e da COGEAE, sempre tão solícitos e que com o seu conhecimento me fizeram uma profissional melhor.

E em particular a professora-mestre Elisabete pela paciência e a ajuda, tanto neste trabalho, quanto em outras ocasiões.

## Sumário

Introdução .....	10
1. Terceirização .....	17
1.1. Conceito de Terceirização.....	19
1.2. Formas de Terceirização.....	22
2. A Administração Estratégica de Pessoas .....	25
2.1. As Mudanças e Transformações na Área de RH .....	27
2.2. A Estratégia Organizacional e a Gestão de Pessoas.....	28
2.3. O desafio na Gestão Estratégica de Pessoas .....	32
3. Treinamento.....	35
3.1. Motivação do Treinando para a Aprendizagem .....	40
4. Motivação.....	43
4.1. Teorias Motivação .....	44
4.2. Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas .....	47
5. Cultura Organizacional .....	49
5.1. Ambiente Geral e Ambiente Específico .....	52
5.2. Turbulência Ambiental .....	53
6. Criando Parcerias.....	57
6.1. Riscos em nível estratégico .....	57
6.2. Tipos de parceiros que a empresa pode contratar .....	59
7. As entrevistas sobre terceirização no Banco Santander S.A.....	62
7.1. Entrevistas com gestor de serviços terceirizados no Santander.....	63
7.2. Entrevistas com funcionário terceirizado do Santander .....	68
Considerações Finais .....	73
Referências Bibliográficas .....	77
Glossário .....	80

## **Lista de Figuras**

Figura 1- Empreiteirização e Terceirização. ....	20
Figura 2 – Forças que dirigem a concorrência. ....	27
Figura 3 - As mudanças e transformações na área de RH .....	28
Figura 4 - Os passos no planejamento estratégico de RH.....	29
Figura 5 - As pessoas são recursos ou parceiros da organização? .....	30
Figura 6 - Os processos de desenvolver pessoas. ....	31
Figura 7 - Os tipos de mudanças de comportamento através do treinamento.....	36
Figura 8 - O processo de treinamento.....	38
Figura 9 - A Organização em Transição.....	39
Figura 10 - A estrutura de Medição Aprendizado e Crescimento.....	44
Figura 11 - A Teoria da Expectativa. ....	45
Figura 12 - A Organização e seus ambientes Geral e Específico.....	52
Figura 13 - Projeto de Planejamento da Terceirização.....	58
Figura 14 - Mudanças no relacionamento com fornecedores. ....	61

## **Resumo**

A terceirização tem sido apontada como uma nova “moda” dentro das empresas brasileiras, que buscam vantagem competitiva e foco para a atividade principal.

A grande maioria das empresas que se utilizam da terceirização enxerga num primeiro momento apenas a diminuição de custos e despesas e não se dão conta do fator humano envolvido nas terceirizações e suas influências no ambiente interno e externo da organização. Influência esta, que pode ser sentida e vista nos serviços de atendimento ao cliente, nos serviços de manutenção e tantos outros onde a imagem da empresa acaba arranhada por vários motivos.

Este trabalho procurou analisar os principais fatores que influenciam o desempenho do pessoal terceirizado dentro de uma empresa. O objetivo central é verificar se o conhecimento da cultura organizacional da empresa pode alterar positivamente o desempenho desse funcionário e melhorar sua motivação.

A empresa focada neste trabalho trata-se do Banco Santander e sua relação com os funcionários terceirizados que atuavam no mesmo escritório que os funcionários do próprio Banco.

Para atingir este objetivo de analisar a relação da empresa com seu pessoal terceirizado, foi feita entrevista com um gestor de pessoal terceirizado, e com um funcionário terceirizado do Banco Santander. Estas respostas foram comparadas com os dados obtidos em pesquisa sobre terceirização efetuada em 2006 pelo Centro Nacional de Modernização (Lívio A. Giosa).

As entrevistas foram concentradas nos procedimentos da empresa em relação aos terceirizados, quanto à: cultura organizacional, treinamento e fatores motivacionais.

**Palavras Chave:** terceirização, vantagem competitiva, cultura organizacional, fatores motivacionais.

## **Abstract**

The outsourcing has being pointed as a new “fashion” inside the Brazilian organizations, which are searching for competitive advantage and target and focus for the main activity.

The vast majority of the companies that uses the outsourcing sees at a first moment only the reduction of costs and expenditures and they do not taken in account the human factor involved in the outsourcings and its influences in the internal and external environment of the organization. This influence, that can be felt and sight in the services of attendance to the customer, in the services of maintenance and as much as others where the image of the company finishes damaged for some reasons.

This essay has looked for to analyze the several factors that influence the performance of the outsourcing workers in a company. The main objective is to verify if the knowledge of the culture organizational can modify positively the performance of this employee and improve his motivation.

The company focused in this work is the Santander Bank and its relation with the outsourcing employees who acted in the same building that the employees of the Bank.

To reaching this objective of to analyze the relation between the company and its outsourcing employees, it was made an interview with an outsourcing manager, and an outsourcing employee of Santander Bank. These answers had been compared with the data gotten in research realized about outsourcing in 2006 for the National Center of Modernization (Lívio Giosa).

The interviews had been concentrated in the procedures of the company in relation to the outsourcing employees, as such as: organizational culture, training and motivational factors

**Key words:** outsourcing, competitive advantage, organizational culture, motivational factors.

## Introdução

“O desempenho e a satisfação com o trabalho de um funcionário tendem a serem maiores quando seus próprios valores são coincidem com os da organização. Por exemplo, uma pessoa que valoriza criatividade, independência e liberdade provavelmente não irá se adaptar muito bem em uma organização que busca a conformidade de seus funcionários. Os administradores costumam valorizar mais, avaliar positivamente e alocar recompensas para funcionários mais “ajustados”, e estes se sentem mais satisfeitos quando percebem que se ajustam. Isso leva à conclusão de que os administradores devem se preocupar, durante a seleção de candidatos, em encontrar os indivíduos que tenham não apenas habilidades, experiências e motivação requeridas pelo empresa, mas que também tenham um sistema de valores compatível com o da organização” (ROBBINS, 2002, p.78).

A terceirização veio para dentro das organizações como vantagem competitiva, mas as organizações em várias ocasiões não reconhecem a influência do pessoal terceirizado dentro e fora da organização.

Para se concentrar em seu negócio principal as atividades que não são foco da empresa passam para empresas terceirizadas. Normalmente este pessoal recebe treinamento na função que irá executar e não na cultura da empresa que irá representar ou prestar serviços, criando atritos e mal entendidos. O que motiva isso?

A principal preocupação neste trabalho é levantar quais são os motivos para que as empresas não repassem a cultura organizacional, objetivos e metas que a empresa possui para o pessoal terceirizado.

Também não se vê uma preocupação maior por parte das empresas, tanto das contratadas quanto das contratantes dos fatores que possam motivar melhor esse pessoal para que eles se sintam mais comprometidos com suas funções e consigam visualizar uma ascensão profissional nas empresas onde trabalham.

Por que não há uma preocupação com os fatores que motivam esses funcionários?

Para Russo (2007), muitas vezes as organizações terceirizam serviços ou atividades sem a elaboração de um projeto de planejamento. Comumente, as empresas buscam apenas os custos dos serviços para decidir terceirizar, não há preocupação com o longo prazo.

Com a diversidade da força de trabalho tornando as organizações cada vez mais heterogêneas em termos de raça, etnia e sexo, pessoas de várias partes do país e de outros lugares do mundo convivem lado a lado no mesmo ambiente organizacional e cabe a organização criar mecanismos para melhorar a produtividade, a diminuição do índice de absenteísmo e rotatividade e a criar satisfação nos funcionários com o trabalho.

A compreensão do comportamento organizacional, nunca foi tão importante quanto agora. Tanto numa economia aquecida e com expansão dos negócios globalizados, quanto nos dias turbulentos de crise, um dos grandes desafios continua sendo a busca de talentos necessários, com perfil adequado ao momento e aos planos estratégicos, incorporando-os à cultura da empresa e, retendo-os, com nível elevado de satisfação, motivação e engajamento.

As pessoas representam a força motora que constitui as empresas e é através delas que as organizações atingem seus objetivos e missões traçadas. Não adianta ter tecnologia de ponta, produtos ou serviços de grande qualidade e pontos de venda nas melhores localizações, se não temos empregados afinados com a cultura organizacional e seus objetivos.

Para sobreviver no mercado onde atuam, as empresas precisam aprender a lidar com vários perfis de força de trabalho para manter sua capacidade competitiva, e combiná-las num único “mix”.

Além dos funcionários diretos da empresa, vários outros tipos de empregados convivem lado a lado dentro do ambiente organizacional, como os terceirizados, os cooperados e os autônomos, criando uma grande diversidade de culturas e influências dentro de uma organização.

Esses profissionais atuam em várias organizações, cuja cultura organizacional pode variar imensamente, de um ambiente descontraído para um ambiente mais conservador. Como as empresas preparam esses profissionais para estes desafios?

Afinal, segundo a Associação Brasileira de Tele serviços (ABT), em entrevista para a revista Valor Setorial – Atendimento ao Consumidor, em março de 2009, há uma previsão de crescimento para 2009, de 15% a 20%, no setor de *call centers*, área que possui seu foco na mão de obra terceirizada, e cujo segmento de atuação conta atualmente com 850 mil funcionários.

A prática da terceirização não é algo novo e começou no Brasil antes do final da década de 80. As organizações brasileiras voltadas apenas para o mercado interno

possuíam estruturas organizacionais com vários níveis hierárquicos e desenvolviam várias funções acessórias que pouco ou nada tinham a ver com o objetivo da empresa.

Na verticalização conservadora das organizações, estratégia que prevê que a empresa produzirá tudo internamente, as forças organizacionais eram despendidas nas atividades fim, nas atividades meio e nas acessórias.

Estas atividades acessórias, que não criavam valor ao serviço ou produto final, geravam um grande trabalho, e eram motivo de grandes preocupações e custos para a organização. Que já possuía inúmeras atribuições, tais como: atingir seus objetivos, ser lucrativa, garantir sua longevidade e administrar uma estrutura complexa despendendo muita energia.

No Brasil com o avanço tecnológico, a abertura de novos mercados e a facilidade de acesso a informações as organizações passaram a oferecer uma gama maior de serviços e produtos, e conseqüentemente criaram um cliente mais exigente e atuante na hora da compra.

Com a globalização, o aumento da competitividade e um ambiente de instabilidades, crises financeiras e outros cenários, as empresas tiveram que se readequar para utilizar de maneira mais racional os recursos que possuíam. As empresas precisavam ser mais eficientes e eficazes no seu “*core business*”.

Atualmente as empresas competem pelo mesmo público alvo, oferecendo produtos ou serviços praticamente iguais, com pouca variedade no preço. O que acaba por tornar estes produtos ou serviços em “*commodities*”

Essa busca por eficiência e eficácia iniciou-se com a adoção de novas ferramentas administrativas, como a reengenharia, downsizing, reestruturação e mais recentemente com a terceirização, que veio como uma ferramenta estratégica para gerir as atividades acessórias e meio das organizações, para que a organização se focasse no seu principal objetivo: a atividade fim.

O downsizing foi um grande motivo de preocupação quando chegou ao Brasil, pois com ele as organizações só falavam em reduzir despesas, encolher níveis hierárquicos e diminuir a quantidade de mão de obra. Na verdade, o objetivo desta ferramenta é a diminuição dos níveis de gestão e a redução da organização através da extinção de áreas produtivas não essenciais. Entretanto, a aplicação dessa ferramenta, na maioria das empresas, consistiu no corte de custos em áreas consideradas não essenciais resultando em dispensa de numerosos trabalhadores. Esta prática surgiu, principalmente para solucionar

problemas da organização em relação à tecnologia da informação e o excesso de burocracia.

Já a reengenharia, estratégia que visa tornar a empresa mais competitiva, surgiu através da alteração e adoção de novas atividades e processos, com a extinção de processos mecanizados que são substituídos por processo informatizados. A estrutura organizacional com várias funções e níveis hierárquicos foram substituídos por um modelo mais leve e ágil. Esta prática foi bastante utilizada, mas em várias empresas esta estratégia não funcionou, principalmente, em virtude de falta de envolvimento dos clientes, fornecedores e empregados no processo.

O fator que levou as empresas brasileiras a buscarem na terceirização um novo caminho para melhorar a competitividade está relacionado com a redução de custos, e foi utilizada pelas organizações conjuntamente com a reestruturação, reengenharia e outras ferramentas administrativas para melhorar o desempenho das empresas. As empresas que utilizam esta ferramenta transformam custos fixos em custos variáveis.

Foi dentro deste cenário que uma empresa de origem espanhola, o Banco Santander, iniciou suas atividades mais intensamente no Brasil. A partir de 1982 quando foi inaugurada a primeira agência de atendimento ao público em, São Paulo.

A utilização de trabalho terceirizado hoje faz parte da rotina da maioria das empresas que estão ou irão terceirizar serviços. A contratação de mão de obra terceirizada é, na verdade, a utilização de pessoas para serviços que não se relacionam diretamente com o produto ou serviço final das empresas, mas que acabam por afetar a organização, seja no seu atendimento ao cliente, seja na sua imagem comercial.

Quase como um modismo a terceirização, surgiu para as empresas como a solução miraculosa para problemas de competitividade e melhoria de lucro. Entretanto, estamos falando de pessoas, o grande diferencial das organizações, a força que faz com que uma organização cresça e se mantenha anos e anos, ou acabe em poucos meses.

Num mundo onde a qualidade do atendimento é considerada um dos atributos mais importantes na composição da imagem de uma empresa e se traduz no respeito ao consumidor, não são raras às vezes onde nos deparamos com a entrega desse atendimento a pessoas com um treinamento pouco efetivo, ou que não possuem qualquer afinidade com a cultura e os valores da organização.

Logicamente, nos perguntamos se a empresa não se preocupa com a imagem que passa para o mercado, e se realmente a empresa “comprou” a ideia de foco no cliente e no bom atendimento ou se apenas busca reduzir seus custos terceirizando serviços?

A pesquisa realizada, com pessoas diretamente envolvidas com terceirização, irá se fixar aos serviços administrativos que são efetuados tanto pelos funcionários da instituição quanto por pessoal terceirizado.

Este trabalho busca as respostas para as perguntas sobre a relação que existe entre o funcionário terceirizado, a empresa onde atua, e o ambiente organizacional. E também procura:

- Relatar se a empresa tem algum procedimento padrão, já instituído, para integrar seus funcionários terceirizados com a cultura da empresa, seus valores, metas e visão;
- Analisar se para o funcionário terceirizado o conhecimento prévio da cultura, visão, valores e metas da empresa iriam influenciar de alguma forma seu desempenho ou atuação na empresa;
- Pesquisar se o funcionário se sente excluído dentro da empresa em virtude de diferenças no relacionamento com os clientes internos e externos, e diferenciação quanto a salário, benefícios e outros. E até que ponto isso pode influenciar negativamente na motivação das pessoas;
- Identificar os motivos pelos quais a empresa não se preocupa em passar os valores organizacionais para este funcionário;
- Verificar se a criação de parceria entre empresas seria a solução para a maioria destes problemas;
- E questionar se há preocupação por parte da empresa contratante ou contratada com os fatores que motivam este funcionário na hora da seleção.

Este trabalho, também busca os principais pontos que influenciam esta realidade, e é bastante relevante se considerarmos que a demanda por serviços terceirizados tem crescido consideravelmente no mercado brasileiro, muitas empresas já terceirizam serviços e muitas outras enxergam na terceirização uma solução para diversos problemas.

“Atualmente o trabalho é mais exigente do que nunca. Os funcionários estão sendo constantemente chamados a fazer mais, geralmente com menos recursos. Quando as empresas deixam de oferecer carreira ou mesmo segurança no emprego, os funcionários passam a repensar sua contribuição e dedicação à empresa. Se as empresas eliminam o antigo contrato de trabalho, que se baseava

na estabilidade e na possibilidade de ascensão, e o substituem por frágeis perspectivas de confiança, os funcionários retribuirão em espécie. Seu relacionamento com a empresa torna-se transacional: concedem seu tempo, mas não tentam superar o nível básico de competência ou se engajar inteiramente nas ações da empresa” (ULRICH, 2004, p.157).

O funcionário direto ou terceirizado espera que seu esforço seja reconhecido e recompensado. A falta de “retribuição” pela empresa faz com que este funcionário se dedique de forma a compensar o salário que recebe, mas não suas energias e melhores ideias em prol dos objetivos da empresa, já que não visualiza qualquer benefício futuro.

Talvez as empresas não possuam interesse em treinar adequadamente estes profissionais terceirizados, pois busca tão somente a redução de custos com impostos, trâmites trabalhista, salários, benefícios e outros. Já que um dos principais motivos das empresas terceirizarem é a redução de custos, conforme pesquisa de Livio Giosa (2006), sem maiores preocupações com relação à como esse serviço será executado e por quem.

Talvez em virtude da natureza das atividades, consideradas não essenciais por várias organizações “não vale à pena” despende esforços para treinar pessoal não especializado, como o pessoal da segurança, limpeza ou manutenção. O benefício gerado seria inferior ao custo de treinamento.

“Afinal, o mais importante é o resultado e não como se faz” – não raras as empresas que assim pensam.

A empresa pode acreditar que o treinamento do pessoal terceirizado não traria benefícios para a empresa, tendo em vista a rotatividade deste pessoal, o alto nível de absenteísmo e a falta de interesse dos funcionários quanto às características da empresa para a qual trabalham.

Para que estas hipóteses sejam respondidas se faz necessário definirmos alguns conceitos antes de avançar para qualquer tipo de conclusão.

Para tanto, nos próximos capítulos foram divididos da seguinte forma:

Capítulo 1: Definição do que é Terceirização e suas formas de atuação;

Capítulo 2: Administração estratégica de pessoas;

Capítulo 3: Cultura organizacional;

Capítulo 4: Treinamento;

Capítulo 5: Motivação;

Capítulo 6: Criando parcerias;

Capítulo 7: Pesquisa sobre Terceirização no Banco Santander S.A.

As fontes utilizadas para este trabalho foram: livros, sites da internet, artigos de jornal e entrevistas. Houve alguma dificuldade neste tema, pois os livros, na sua maioria, sobre terceirização, são sobre como implantá-la ou questões jurídicas sobre o tema.

Entretanto, vários artigos escritos em jornais e sites foram bastante esclarecedores sobre o ponto de vista de gestão de pessoas quando se trata de terceirização.

No primeiro capítulo definiremos o que é terceirização, seu surgimento, vantagens e desvantagens.

## 1. Terceirização

*“De que adianta investir uma fortuna para trazer para o centro da cidade corpos pesando 80 quilos, se o que vocês querem são os cérebros deles, que pesam 3,8 quilos? (DRUCKER, 2007)”*

A terceirização teve início na Segunda Grande Guerra Mundial quando a indústria bélica tinha que se concentrar na fabricação de armamento. Época de recessão, com mão de obra abundante, as indústrias de armamento tinham que concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos a serem usados contra as forças nazistas, e delegaram algumas atividades de suporte a outras empresas de serviços por meio de contratos.

Com a mudança do escopo das empresas com a valorização do cliente no final da última década, grandes organizações buscaram outras formas de se colocarem no mercado de forma competitiva. Com isso houve a introdução da prática do “downsizing”, que é a diminuição dos níveis hierárquicos e cargos tornando ágeis as decisões e as respostas para as instabilidades do ambiente.

Num segundo momento, as empresas começaram a se questionar sobre qual o papel que deveria ser desempenhado pela empresa. Com isso muitas das tarefas que eram consideradas secundárias foram transferidas para terceiros (outras empresas) para que a organização concentrasse forças para sua atividade principal. A expressão “outsourcing” foi adotada pelas empresas para essa transferência de serviços.

No Brasil a terceirização iniciou-se com a integração dos mercados internacionais no final da década de 80, início da década de 90 marcou o começo deste novo estilo de gestão que buscava concentrar esforços das organizações em suas principais competências.

Antes desse período havia uma política do governo de fechamento absoluto às importações. Essa restrição incluía altas tarifas de importação e política de cotas de importação para empresas. Em março de 1990, o então presidente Fernando Collor adotou medidas para flexibilizar as importações, conjuntamente com a valorização do real brasileiro frente ao dólar americano.

A economia brasileira passou por uma abertura comercial e por um processo de privatizações de empresas, que levou as empresas brasileiras a diminuir a defasagem

tecnológica que possuíam em relação a outros países, e começaram a enfrentar grande concorrência das empresas chamadas na época “multinacionais”.

Com isso, os produtos importados começaram a entrar no Brasil para concorrer com os produtos internos, não tão modernos e com custos maiores. As empresas precisaram se reestruturar, cortar custos e buscar melhorar seus produtos para que suas organizações pudessem sobreviver em um mercado bem mais competitivo.

Este cenário acelerou o aparecimento da terceirização no Brasil, e as atividades meio começaram a ser feitas por outras empresas. Nesta época a terceirização era conhecida como contratação de serviços de terceiros, e era utilizada apenas para obter redução nos custos com mão de obra em atividades de pouca significância. As empresas prestadoras de serviços não tinham preocupação em melhorar o serviço que prestavam e apenas se preocupavam em manter seus funcionários dentro das instalações dos contratantes, sem grandes esforços para a melhoria da qualidade, especialização de seus funcionários ou competitividade. Muitas não possuíam um bom conceito ou idoneidade no mercado onde atuavam.

A obsessão pelo corte de custos em virtude da diminuição da margem de lucro das empresas tornou-se uma ação de urgência nesta época.

Atualmente esta estratégia administrativa amadureceu bastante e tem sido apontada como uma solução para a melhoria da competitividade das empresas e a oferta de produtos melhores com preços mais acessíveis. Ou seja, a terceirização em nossos dias tornou as empresas mais lucrativas, produtivas e mais focadas em seu objetivo.

A ideia de dividir entre vários fornecedores a responsabilidade pelas diferentes fases de uma operação acabou se tornando uma realidade para muitas empresas, que passaram a terceirizar várias áreas dentro das organizações.

Por outro lado, temos que considerar que o fator humano acaba sendo influenciado por esta relação de trabalho onde o funcionário de uma empresa presta serviço para outra empresa. Se por um lado a terceirização amadureceu bastante buscando idoneidade, qualidade e tecnologia, o mesmo não ocorreu em relação à gestão de funcionários terceirizados.

Seu treinamento comumente restringe-se as especificações da função que irá desempenhar, independentemente da empresa onde irá executá-las. Não há um envolvimento mais próximo deste terceiro e da empresa onde irá atuar.

Frequentemente a empresa contratante não há uma preocupação em treinar de modo mais adequado este pessoal, pois acredita que este funcionário possui uma tendência de

não permanecer na empresa por muito tempo. E fica evidente o sentimento de certa marginalidade compartilhado pelos terceirizados que se sente excluídos e completamente fora do quadro funcional e do universo da empresa onde trabalham. O que acaba por afetar o desempenho, o comprometimento e a motivação deste funcionário.

Em nossa entrevista com um funcionário terceirizado no Banco Santander, pudemos observar que esta falta de investimento em treinamento, também é sentido dentro da organização pelos terceiros.

### **1.1. Conceito de Terceirização**

Mas afinal, o que é terceirizar?

Segundo Russo, (2007, p.10-11) existem várias citações conceituando o que significa terceirização, dentre elas se destacam:

- É a tendência de transferir para terceiros as atividades que não fazem parte do negócio principal da organização;
- É uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando para terceiros as complementares;
- É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a organização concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Dessa forma, a terceirização é o ato pelo qual a organização contratante, mediante contrato, emprega a outra organização certa tarefa – atividades ou serviços não incluídos nos fins sociais da organização contratante -, para que esta a realize habitualmente (RUSSO, 2007, p.11).

No meio empresarial, a aplicabilidade do conceito é extensa, uma vez que empresas entenderam que outras empresas especializadas na prestação de determinados serviços poderiam assumir o controle por tarefas não essenciais ao negócio.

Serviços tais como: serviços de conservação patrimonial, de limpeza, de alimentação, de segurança, de transporte de funcionários, administração de recursos humanos, de telefonistas, de jurídicos, de manutenção de máquinas e equipamentos são exemplos de atividades acessórias e meio, que não fazem parte do “*core business*” da organização.

A relação de terceirização passa pela relação de parceria trazendo vantagens tanto para a empresa quanto para os empregados. Caso contrário, sendo uma forma de

contratação de mão-de-obra barata, sem vínculos empregatícios, tentando apenas tirar da empresa as atividades de manutenção teremos uma “empreiteirização”, conforme podemos ver na **Figura 1**.

<b>EMPREITEIRIZAÇÃO</b>	<b>TERCEIRIZAÇÃO</b>
<b>Não parceria</b>	Parceria
<b>Desconfiança</b>	Confiança
<b>Levar vantagem em tudo</b>	Política do ganha/ganha
<b>Ganhos de curto prazo</b>	Ganhos estratégicos
<b>Pluralidade de fornecedores</b>	Fornecedor único
<b>O preço decide</b>	Enfoque nos resultados empresariais
<b>Antagonismo</b>	Cooperação
<b>Contratada como adversária</b>	Contratada como parceira
<b>Descompromisso gerencial da Contratada</b>	Autonomia gerencial da Contratada
<b>Contrata mão-de-obra</b>	Contrata soluções

**Figura 1- Empreiteirização e Terceirização.**

Fonte: KARDEC, Alan; CARVALHO, Claudio. *Gestão Estratégica e Terceirização*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

Para Kardec e Carvalho (2002), as atividades básicas nas organizações que podem empregar a contratação de terceiros são:

**Atividade-Fim:** é a razão de ser do negócio da empresa, aquele que se encontra na sua missão e no contrato social. Exemplos: Gestão do negócio, Operação de usina nuclear e manutenção.

**Atividade-Meio:** atividades ligadas à atividade-fim. Exemplo: atividade de manutenção.

**Atividades Acessórias:** são as atividades para apoio às organizações como um todo. Exemplos: Transporte, vigilância, limpeza, alimentação e jardinagem.

A manutenção, mesmo sendo uma atividade meio, é de suma importância para a organização, pois pode afetar sua atividade principal e afetar seu resultado empresarial.

As organizações têm que ser especialistas em tudo que fazem com acesso a tecnologia de ponta. Nem sempre as empresas estão preparadas para a rápida evolução e

diversidade tecnológica, por isso a terceirização agrega valor às organizações trazendo a alta tecnologia de forma mais acessível.

Para Russo (2007, p.11) não se pode desconhecer que as novas necessidades econômicas exigem uma forma mais flexível na contratação, que torne viável a delegação de atividades especializadas que não se enquadrem entre os fins normais da contratante.

Para a contratação de serviços terceirizados, somente se admite a intermediação de mão-de-obra ligada a atividade-meio da organização. Já a contratação para a realização de atividade-fim só deve ser obtida pela via comum, que é o contrato de emprego.

As principais vantagens do sistema, para Kardec e Carvalho (2002), levando-se em conta a relação de parceria são:

- Aumento da qualidade.
- Redução de custos.
- Transferência de processos suplementares a quem os tenham como atividade-fim.
- Aumento da especialização.
- Redução de estoques, quando se contrata com fornecimento de material.
- Flexibilidade organizacional.
- Melhor administração do tempo pra gestão do negócio.
- Diminuição do desperdício.
- Redução de áreas ocupadas.
- Melhor atendimento.

Já as principais desvantagens da terceirização, quando esta não utiliza uma adequada visão estratégica são:

- Aumento da dependência de terceiros.
- Aumento de custos quando, simplesmente, se empreiteiriza.
- Aumento do risco empresarial pela possibilidade de queda da qualidade.
- Redução da especialização própria.
- Aumento do risco de passivo trabalhista, dependendo da qualidade da contratação.

Para Giosa (1993, p.3), os fatores que obstaculizam o processo de terceirização são claros e inevitáveis:

- O conservadorismo das pessoas.
- A resistência natural às mudanças.

- O medo do novo.
- A cultura e os valores das organizações.
- O custo da mudança.
- A dificuldade de conscientização da Alta Administração.
- A capacidade da empresa em enfrentar a mudança.
- A falta de planejamento e da visão estratégica da direção, dentre outros.

Muitas terceirizações não são bem sucedidas, em virtude de vários fatores, sendo os principais a falta de uma política de terceirização e o hábito de executar terceirizações sem um planejamento (RUSSO, 2007, p.4).

Após a compra do Banespa pelo Santander houve inúmeros ajustes, entre eles a demissão de pessoal excedente e a utilização de alguns como prestadores de serviços terceirizados, o que ocorreu durante a fase de transição, onde o Santander buscava conhecer todas as operações e particularidades do Banespa, para após isso assumir totalmente o seu controle.

## **1.2. Formas de Terceirização**

As principais formas de terceirização na visão de Carlos Alberto Ramos Soares de Queiroz (1992, p. 48-49) e Giuseppe Maria Russo (2007, p.14), são as seguintes:

- *Desverticalização* – consiste em passar para o fornecedor externo, especializado, que atuando nas suas próprias instalações, manufatura partes e componentes especificados pelo tomador. Ocorre sempre quando este deixa de executar internamente alguma atividade, repassando-a para o fornecedor que vai desenvolvê-la;
- *Prestação de Serviços* – é quando o terceiro intervém na atividade-meio do tomador, executando o seu trabalho nas instalações deste, ou onde for determinado;
- *Franquia* – uma organização concede a terceiros o uso de sua marca, em condições preestabelecidas, ou comercializa os seus produtos ou serviços;
- *Compra de Serviços* – é quando as empresas estão com a sua capacidade produtiva saturada e necessitam aumentar suas atividades. Buscam parceiros especializados, para mediante especificações técnicas complementem a sua capacidade produtiva.

- *Representantes* – empresas contratam profissionais especializados para atuarem como seus prepostos no mercado, vendendo produtos ou prestando serviços;
- *Concessionário* – uma organização atua em nome da outra, que cede sua marca sob condições determinadas para comercializar os seus produtos e serviços;
- *Permissão* – é uma forma típica de terceirização de serviços públicos. Somente um órgão ou entidade governamental é que poderá passar a uma permissionária, a exploração de um serviço público;

Este estudo se restringiu a terceirização do tipo prestação de serviços, e mais especificamente a um ambiente, onde funcionários do quadro de carreira e funcionários terceirizados atuam conjuntamente. Este é o ambiente propício para a observação do comportamento das pessoas e o posicionamento da empresa quanto à gestão do pessoal terceirizado.

O Banco Santander, iniciou a utilização de serviços terceirizados a partir do ano de 2000, com a compra do Banco do Estado de São Paulo, que possuía 570 agências e quase três milhões de clientes. Quando da compra somente o serviço de conservação e limpeza era feito por empresa terceirizada e os demais serviços eram feitos por funcionários do banco.

Com a compra do Banco do Estado de São Paulo S.A. (Banespa), pelo Banco Santander S.A., houve uma reestruturação no banco como um todo, o que acabou gerando um contingente de funcionários que executavam as mesmas funções. Em virtude de interferências sindicais, o Santander propôs aos funcionários primeiramente um plano de demissão voluntária direcionada aos funcionários do Banespa.

Como o plano era voluntário e aberto a todos os funcionários da organização, muitos funcionários que ocupavam cargos com tarefas vitais para a organização acabaram aderindo ao PDV e deixaram a empresa.

Na época não havia interesse por parte do Banco Santander em recontratar estes profissionais, a melhor opção encontrada foi propor para funcionários que antes ocupavam cargos vitais para o desempenho da empresa a abertura de uma empresa que prestaria serviços para o Banco Santander, em outras palavras era o início da terceirização no Santander.

Uma grande maioria de profissionais que receberam esta proposta a aceitaram e iniciou-se a terceirização na empresa, principalmente na área de TI e serviços técnicos.

Atualmente, vários setores foram terceirizados dentro da empresa por conta de foco em redução de despesas, foco no negócio principal e maior flexibilidade para responder as mudanças do ambiente externo e interno.

A terceirização não aconteceu somente no Banco Santander, mas em várias outras empresas no Brasil.

Entre os motivos de adoção da prática de terceirização pelas empresas está a administração estratégica das pessoas, que está diretamente vinculada com a estratégia empresarial das organizações, e é o que iremos tratar a seguir.

## 2. A Administração Estratégica de Pessoas

*“O planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho (DRUCKER, 2007)”.*

Quando o Santander passou a terceirizar serviços, um dos fatores que atraíam as pessoas para trabalharem como terceirizados, era o nome que representava a marca “Santander” do mercado de trabalho, pois era uma empresa grande e existiam na época de início de terceirização a possibilidades de uma futura contratação pelo banco.

A gestão de pessoas em uma empresa como o Santander é uma tarefa árdua e complicada, várias compras de outras instituições financeiras como o Banco Geral do Comércio, o Banco Noroeste, Banco Meridional – Bozzano Simonsen, Banespa e mais recentemente o Banco Real.

Todas estas aquisições criam a necessidade de uma reestruturação contínua e a disseminação de uma única cultura organizacional, que também será influenciada pela cultura organizacional das empresas adquiridas.

O Santander é empresa ágil, que busca se adaptar da forma mais rápida possível às mudanças e estímulos do ambiente interno e externo do mercado. Para que isso aconteça a empresa está sempre em processo de reestruturação organizacional, com vários novos projetos acontecendo simultaneamente, e quebrando qualquer resistência que as pessoas possam ter a mudanças, sejam físicas, operacionais ou estruturais.

A entrada de terceiros na empresa sempre foi vista com ressalvas por muitos funcionários do banco, pois no meio de várias mudanças surgia um novo elemento querendo aprender os serviços e compartilhar o dia a dia dos funcionários do quadro de carreira do banco, gerando inclusive uma grande insegurança em todos em relação à manutenção de empregos.

Por esses motivos, os funcionários terceirizados sentiam-se bastante discriminados e até excluídos. Este indivíduo não era considerado como parte da equipe e os que realmente possuíam contrato por tempo de serviço entrava e saía da empresa sem ao menos

ser notado. Muitos não eram nem apresentados aos membros da equipe de trabalho da qual fariam parte.

Muitos acreditavam que a entrada de terceiros na instituição, conjuntamente com a falta de uma regulamentação mais específica sobre quais são os serviços exclusivos dos bancários, traria ao longo do tempo a extinção da categoria bancária, criando um grande desemprego e uma subcontratação de mão de obra, e que basicamente, o negócio seria gerido como uma franquia financeira.

Evidentemente, a situação não chegou a este patamar, em virtude de leis e interferências do Sindicato dos Bancários.

Toda a nova ideia ou projeto para diminuir custos ou criar novas fontes de rendas são primeiramente implantados em algumas agências, chamadas piloto, ou parte de um departamento antes de ser aceita e implantada nas demais estruturas da empresa. Tudo tem que ser testado para ver se funciona e se realmente as vantagens são obtidas, o que não impede a criação de projetos que logo após a sua implantação acabam sendo abandonados.

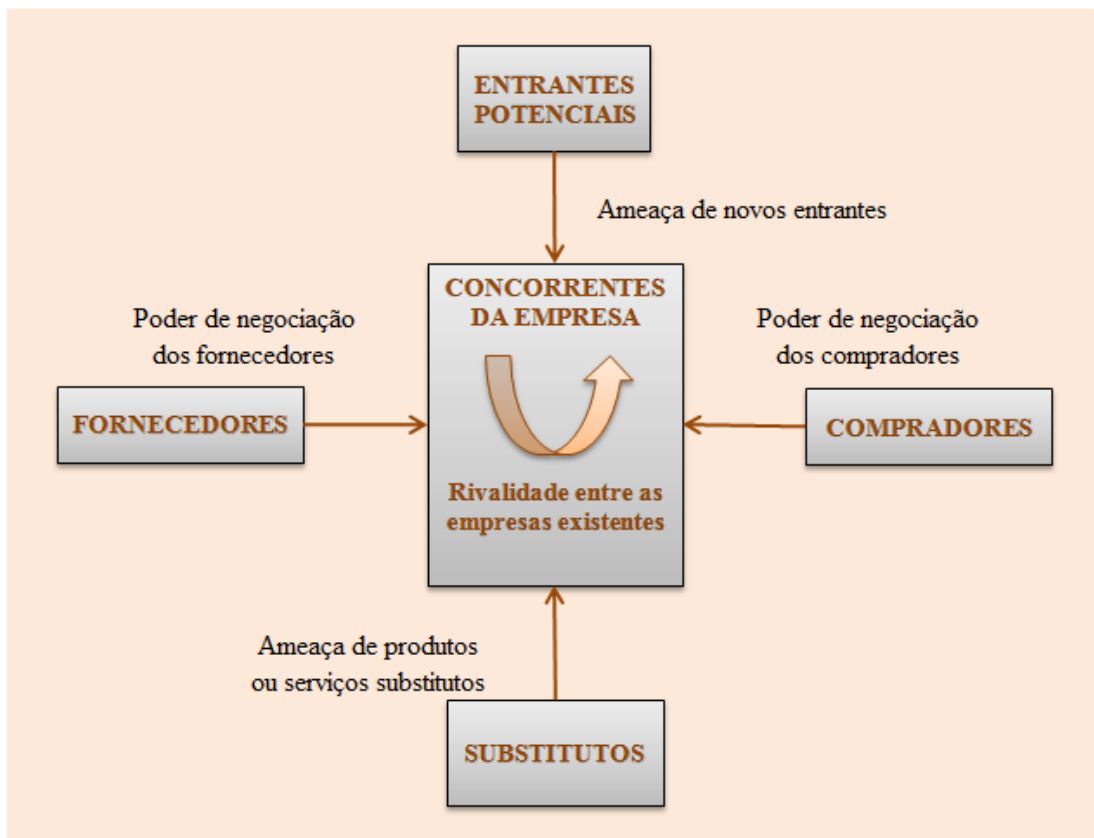
Entretanto, raramente os projetos e estratégias ruins caem no conhecimento do público em geral.

Na visão de Porter (2004, p.3-4), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, abrangendo tanto forças sociais como econômicas. A concorrência em uma organização vai além da sua estrutura econômica básica e do comportamento de seus atuais concorrentes. O grau de concorrência da organização depende de cinco forças competitivas básicas (**Figura 2**).

Há algum tempo atrás, as estratégias utilizadas pelo Santander não eram difundidas aos funcionários, não pelo menos aos funcionários que não ocupassem cargos gerenciais. O mesmo ocorria, logicamente com o pessoal terceirizado, que pouquíssimo ou nada sabia das estratégias ou objetivos da empresa.

Atualmente, houve uma mudança na cultura do banco Santander que procura através de reuniões conscientizar a todos, inclusive terceiros de suas estratégias e planos para obtenção dos objetivos definidos.

Para que uma estratégia competitiva seja eficiente é necessário que ela funcione, e para funcionar todos os seus empregados devem estar em “sintonia” com a visão, missão e objetivos organizacionais. Sem isso, a estratégia passa a ser apenas mais um plano.



**Figura 2 – Forças que dirigem a concorrência.**

Fonte: PORTER, Michael E, *Estratégia Competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 5ª reimpressão, p.4.

Com esse pensamento, todos devem estar cientes da importância de seu papel, inclusive os terceirizados. Todos os funcionários acabam influenciando os resultados, seja de forma positiva ou negativa, pois têm contato com os *stakeholders* da empresa.

### 2.1. As Mudanças e Transformações na Área de RH

Para Chiavenato (2004, p.41-42), as três eras ao longo do século XX – Industrialização Clássica e Neoclássica e a era da informação – foram responsáveis pelas diferentes formas de abordagem dentro das organizações (**Figura 3**).

Na era da informação as tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros através da terceirização, enquanto atividades táticas são delegadas aos gerentes de linha em toda a organização, os quais passam a ser gestores de pessoas. Lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.



**Figura 3 - As mudanças e transformações na área de RH**

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 2ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª Reimpressão, p.43.

A terceirização a exemplo das mudanças e transformações na área de RH, dentro de algum tempo deve tomar outro rumo, onde o indivíduo seja valorizado por seu valor e conhecimentos que podem, mesmo em atividades meio ou acessórias, contribuir para a melhora da empresa em seu mercado de atuação.

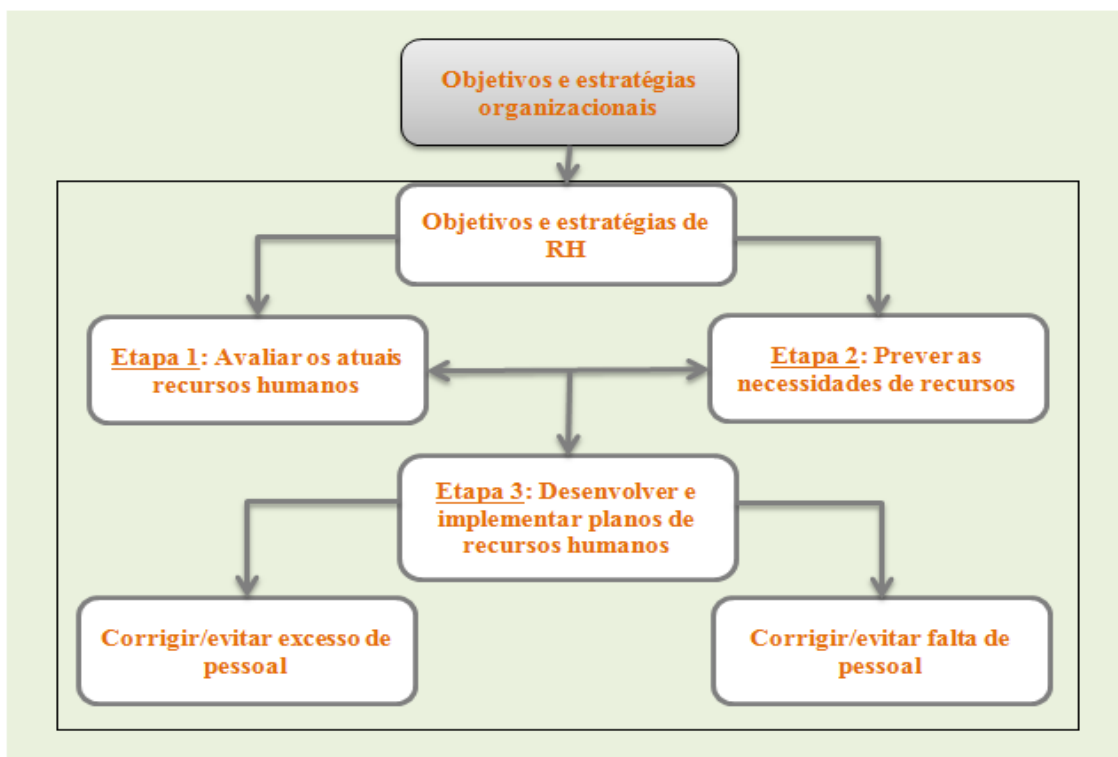
## 2.2. A Estratégia Organizacional e a Gestão de Pessoas

Um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional é a sua amarração com a função de Gestão de Pessoas, ou seja, como traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de recursos humanos.

E para que esta estratégia organizacional seja atingida há vários estágios onde o RH tem função vital, como desenvolver treinamentos específicos para que todos participem da implantação da estratégia na organização, e vislumbrem neste desafio uma oportunidade de crescimento dentro da organização, com recompensas e objetivos a serem atingidos.

O planejamento estratégico de RH (**Figura 4**) é à maneira pela qual a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, conjuntamente favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

Segundo Chiavenato (2004, p.7-8), atualmente as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica e todo este processo se realiza com parcerias. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias. Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos. Os clientes e consumidores contribuem adquirindo os bens ou serviços colocados no mercado. Entretanto, o parceiro mais próximo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e que faz as coisas acontecerem.



**Figura 4 - Os passos no planejamento estratégico de RH.**

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 2ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª Reimpressão, p.76.

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras da organização, pois elas são fornecedores de conhecimento, habilidades, competências e inteligência para proporcionar decisões racionais e que imprimam significado e rumo aos objetivos globais. Elas constituem parte integrante do capital intelectual da organização.

Para as empresas no Brasil, as parcerias são desenvolvidas entre as empresas e não com as pessoas que trabalham para as empresas. O ser humano acaba ficando em segundo

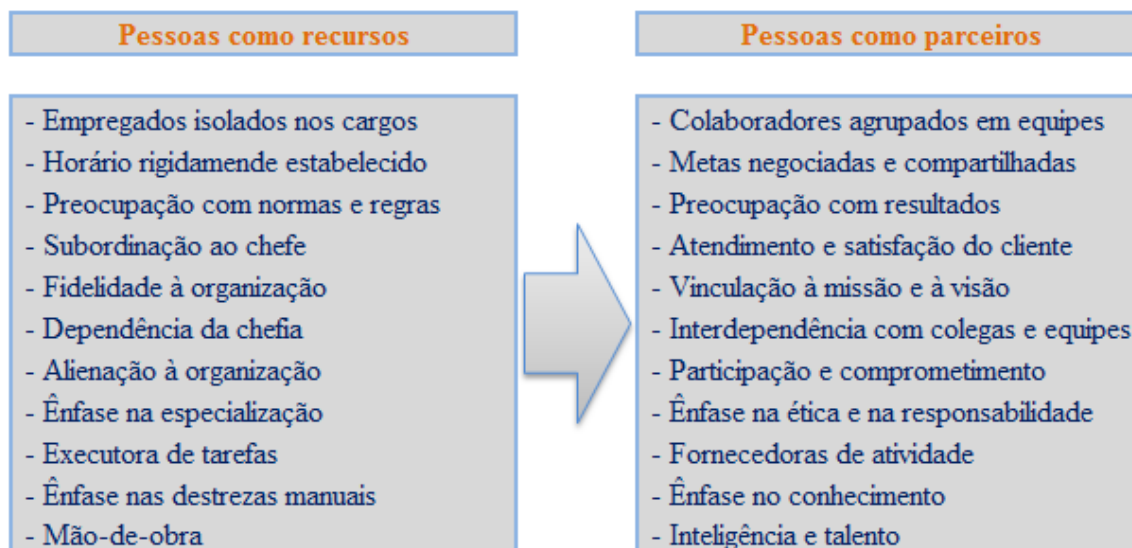
plano, e com isso uma boa parte de estratégias acaba se perdendo, pois não há um envolvimento mais efetivo das pessoas dentro das organizações.

As organizações bem-sucedidas tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados (**Figura 5**).

Mesmo os terceirizados devem ser considerados como parceiros sejam pela empresa contratada ou pela contratante, pois também influenciam os resultados obtidos.

Conforme Russo (2007, p.13), os serviços terceirizados podem ser prestados internamente – como serviços de limpeza e segurança – ou externamente como o desenvolvimento de um software ou os serviços de manutenção em oficinas próprias do prestador de serviços.

A ideia principal é substituir a execução das atividades secundárias pela administração de contratos com prestadoras de serviços.



**Figura 5 - As pessoas são recursos ou parceiros da organização?**

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 2ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª Reimpressão, p.8.

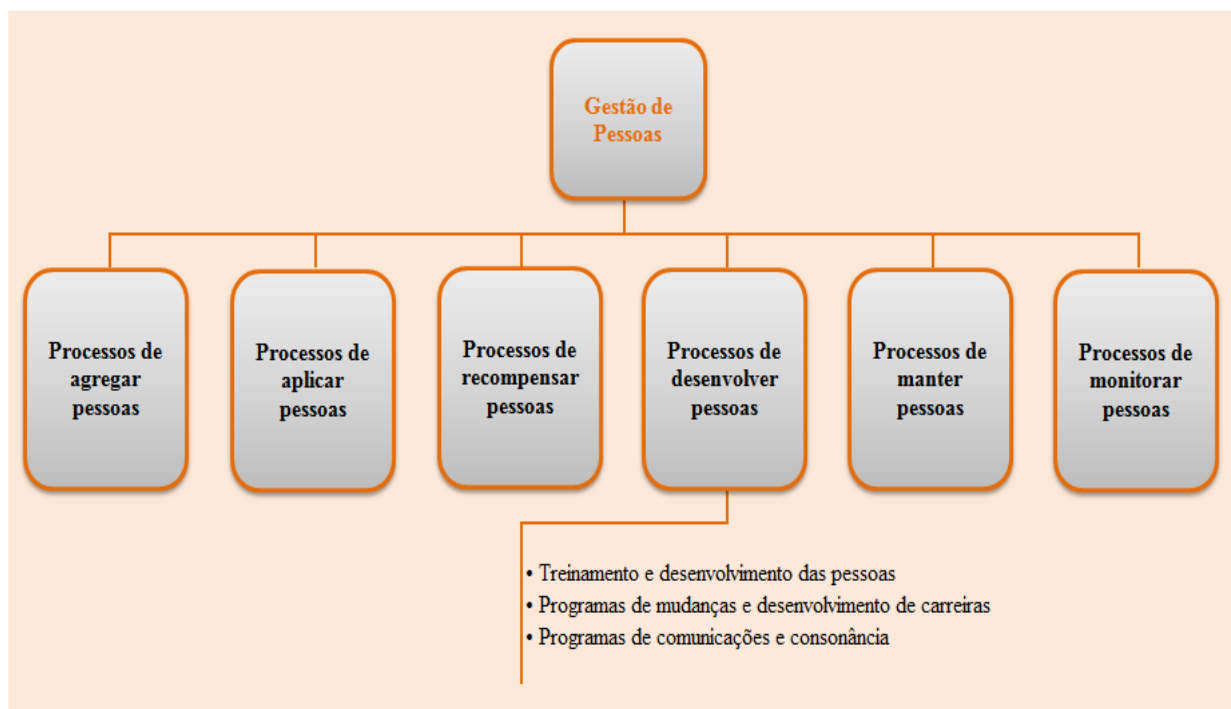
A terceirização é uma forma de administrar tanto grandes como pequenas organizações, de modo estratégico, oportuno e adequado na busca da sua eficácia empresarial. A terceirização vem sendo aplicada em sua verdadeira concepção na economia internacional, provocando mudanças permanentes e transformadoras.

Segundo Giosa (1993) apud Russo (2007), “a terceirização se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão, que leva a mudanças estruturais da organização, as mudanças de

cultura, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando toda a malha organizacional, com um objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da organização para a sua atividade principal. Para tanto, o sucesso de sua aplicação está na visão estratégica que os dirigentes deverão ter quando de sua implantação nas organizações, de modo que ela se consolide como metodologia e prática”.

A gestão de Recursos Humanos ajuda a identificar o estado atual da empresa e o estado desejado aonde a empresa quer chegar. Esta gestão intervém em vários aspectos organizacionais, tais como: cultura organizacional, desenvolvimento organizacional, gerenciamento de mudanças, treinamento e desenvolvimento, clima organizacional e motivacional (**Figura 6**).

São suas principais diretrizes estratégicas: o rumo dos resultados organizacionais; a maximização dos resultados através de maiores índices de qualidade e produtividade no trabalho, melhoria do desempenho humano; a redefinição da cultura da organização, acompanhando as equipes no desenvolvimento de competências que contribuam para a conquista dos objetivos estratégicos.



**Figura 6 - Os processos de desenvolver pessoas.**

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 2ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª Reimpressão, p.334.

As principais decisões que estão relacionadas com Recursos Humanos são: seleção de pessoas, contratação, remuneração, motivação, treinamento, promoção, transferência e

dispensa. Com as empresas atuando em diversos países torna-se vital que as decisões tomadas pela área de recursos humanos contribuam para o sucesso da empresa.

Logo após a “primeira onda de terceirizações”, com a contratação de ex-funcionários do Banespa, o Santander promoveu um processo de terceirização nas áreas acessórias e em parte dos serviços administrativos.

Como o serviço que é oferecido pelo Santander não se diferencia do serviço oferecido pelos demais bancos, a terceirização de serviços foi adotada em vários setores da organização para diminuir os custos administrativos e trabalhistas.

Aliás, é uma tendência atual em todo o setor bancário a terceirização dos serviços considerados acessórios, sendo que alguns serviços prestados por empresas terceirizadas podem ser utilizados por outras empresas que atuam no mesmo setor, como por exemplo: serviços de segurança.

No começo os terceirizados eram compostos por ex-funcionários, que durante o período de transição do Banespa atenderam as necessidades pontuais do Santander. Mas, com a primeira experiência bem sucedida, outros setores foram terceirizados buscando-se a diminuição dos custos.

As empresas eram contratadas através de leilão reverso, onde a menor proposta financeira era vencedora.

Em algumas ocasiões as empresas contratadas tiveram que ser substituídas em virtude de falta de qualidade nos serviços, problemas de operacionalização e outros de menor importância. Atualmente o Santander procura contratar empresas certificadas, ou com especialização e experiência no setor onde atuam.

No cadastramento dos fornecedores além dos documentos de praxe, o banco solicita cartas de recomendação dos serviços da empresa e esclarecimentos sobre o serviço que foi prestado, suas características e grau de satisfação do cliente.

Como o crescente número de terceirizações, algumas organizações, em função de sua complexidade de serviços e até valores investidos, têm o cuidado de planejar suas terceirizações e buscar neste tipo de contrato parcerias que possam criar vantagens para ambas as empresas, contratante e contratada.

### **2.3. O desafio na Gestão Estratégica de Pessoas**

No mundo de hoje onde há a necessidade de respostas cada vez mais rápidas, não há mais espaço para gestões burocráticas de pessoas. O profissional de RH deve sempre estar se renovando e se atualizando.

Em contrapartida as organizações que querem continuar na liderança devem reconhecer nas pessoas o diferencial para sua vantagem competitiva em relação à concorrência.

De acordo com Arlindo Casagrande Filho, diretor corporativo da CPFL energia – “tanto numa economia aquecida e com expansão dos negócios globalizados, quanto nos dias turbulentos que vivemos, determinados pela crise de volatilidade dos mercados, um dos grandes desafios de recursos humanos continua sendo a busca dos talentos necessários, com perfil adequado ao momento e aos planos estratégicos, incorporando-os à cultura da empresa e, principalmente, retendo-os, com nível elevado de satisfação, motivação e engajamento.” (2008)

A retenção de talentos dentro das empresas passa pelo senso de realização, com concretas possibilidades de crescimento, respeito à diversidade, com um alto nível de satisfação, motivação e engajamento.

A invasão da nova geração de trabalhadores, a chamada geração “Y” (nascidos a partir de 1978), os “saudavelmente insatisfeitos, que querem desenvolvimento, desafios, exposição, oportunidades e tudo muito rapidamente faz com que o profissional de RH tenha que criar um mix balanceado com profissionais experientes e a nova geração. Este balanceamento tem por objetivo ganhos expressivos de sinergia e competitividade (CASAGRANDE Fº, 2008).

A gestão estratégica de pessoas faz com que pessoas com necessidades diferentes da organização compreendam seu papel dentro da empresa e a importância da excelência do seu desempenho para que a empresa consiga seus objetivos e em contrapartida ofereça recompensas a estes funcionários.

E para que isso ocorra a empresa precisa investir em pessoas, e isto se inicia com o treinamento e desenvolvimento de pessoas.

O Banco Santander busca uma gestão estratégica de pessoas, porém seu foco principal sempre está relacionado ao custo. Há um “*turn-over*” muito alto na empresa na ordem de até 20%, não há uma preocupação maior com a retenção de talentos, e as vagas abertas comumente são preenchidas por profissionais vindos do mercado.

Setores como o de informática, foram terceirizados e suas atividades conquistaram a categoria de projetos. Os funcionários de TI que antes pertenciam ao quadro de funcionários, hoje estão em uma empresa terceirizada que presta serviço para o Santander, onde vários funcionários são ex-funcionários do Santander e Banco do Estado de São Paulo.

Atualmente, existe também um movimento de contratação pelo Banco Santander de funcionários terceirizados, entretanto os salários oferecidos estão abaixo dos que eles como terceirizados, cooperados ou autônomos.

Os terceiros no Banco Santander em comparação aos funcionários da organização possuem algumas vantagens e desvantagens. Por exemplo, no item treinamento, os funcionários do Banco, na sua maioria, têm acesso apenas ao treinamento via terminal de computador, enquanto os terceirizados possuem mais acesso a treinamentos presenciais.

Não há por parte do banco Santander qualquer tipo de preocupação com os fatores que possam motivar os terceiros a produzirem mais, além da possibilidade de trabalho dentro de uma instituição financeira internacional, um salário compatível com o mercado e alguns benefícios. Não há foco em motivação de terceiros, seja no momento da contratação ou durante o contrato de trabalho.

O próximo capítulo trata do treinamento e desenvolvimento organizacional e como isto promove uma melhoria na organização e para os profissionais da organização.

### 3. Treinamento

*“O conhecimento não está vinculado a país algum. É transnacional, é portátil. Pode ser criado em qualquer lugar, de forma rápida e barata. Ele é, por definição, mutável (DUCKER, 2007)”.*

O treinamento do pessoal terceirizado acerca da cultura organizacional da empresa onde irão trabalhar quase sempre se resume ao prévio conhecimento que este funcionário já possuía da empresa. As atitudes esperadas ou a forma de se portar dentro da empresa só são descobertas e alinhadas no dia a dia do profissional.

Todavia, em algumas ocasiões esse desconhecimento acaba arranhando a imagem da empresa, pois não é o funcionário “Sr. Fulano” que está atendendo um cliente, mas sim a empresa que não tratou de maneira conveniente um cliente.

Na visão de Chiavenato (2004, p.337-338), as pessoas constituem o principal diferencial competitivo das organizações bem sucedidas em um mundo mutável e competitivo. São as pessoas que fazem as coisas acontecer. Que conduzem os negócios produzem os produtos e prestam os serviços. E para isso é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas. As organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obterem um retorno garantido, e encaram o treinamento como um investimento precioso, não como uma despesa.

Através do treinamento – e do desenvolvimento -, a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstratos.

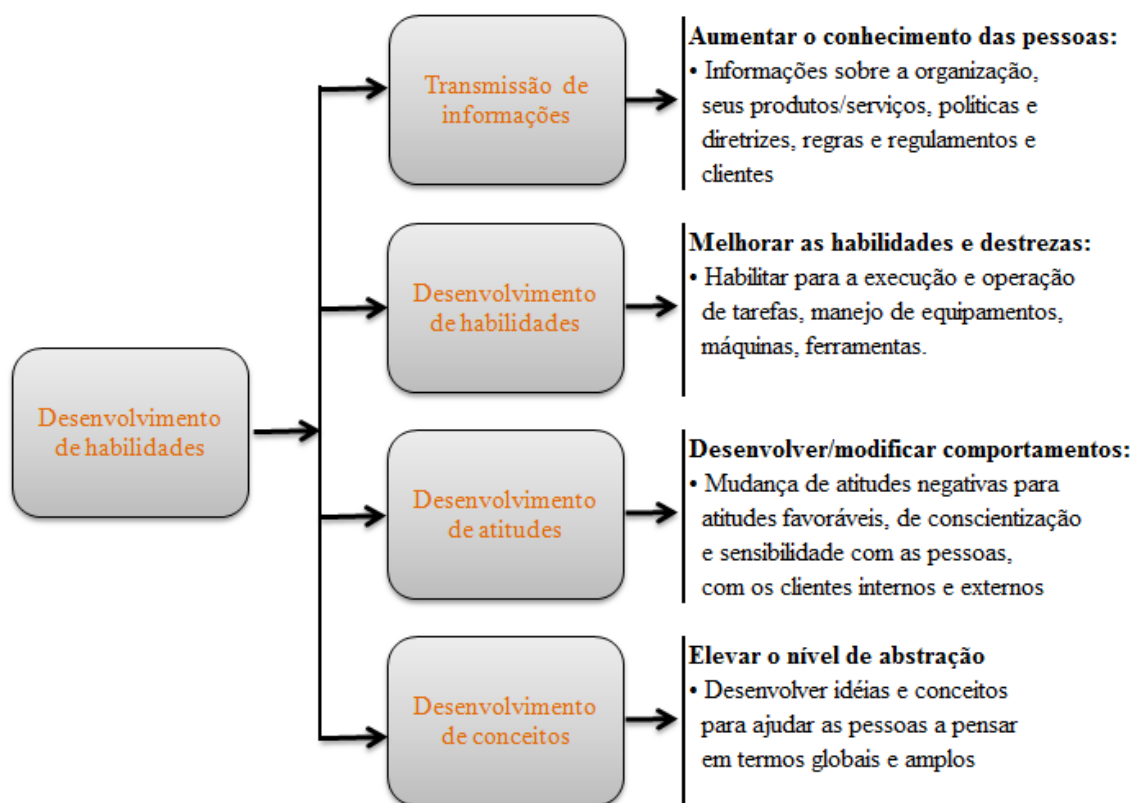
Através da quantidade de queixas que vão parar no Banco Central contra instituições financeiras, demonstra a falta de treinamento mais adequado aos funcionários que irão prestar atendimento ao cliente. Em janeiro de 2009, foram mais de um milhão de clientes, sendo que a grande maioria estava relacionada com o atendimento. Este dado, entretanto não causa impacto nas instituições que consideram o percentual muito baixo (em torno de 0,0014%) em comparação com a base de clientes.

Para Chiavenato (2004, p.334), desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades. É a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos para se tornarem mais eficazes no que fazem.

Os processos de desenvolvimento envolvem três estágios, que se superpõem: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional.

O treinamento e o desenvolvimento de pessoal (T&D) tratam da aprendizagem no nível individual e como as pessoas aprendem e se desenvolvem. Já o desenvolvimento organizacional (DO) se refere a como as organizações aprendem e se desenvolvem através da mudança e inovação.

Na **Figura 7**, temos quatro tipos de mudanças de comportamento através do treinamento (CHIAVENATO, 2004, p.339).



**Figura 7 - Os tipos de mudanças de comportamento através do treinamento.**

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 2ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª Reimpressão, p.340.

Segundo Milkovich e Boudreau (2006, p.339), o treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais. O treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Já o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações

dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

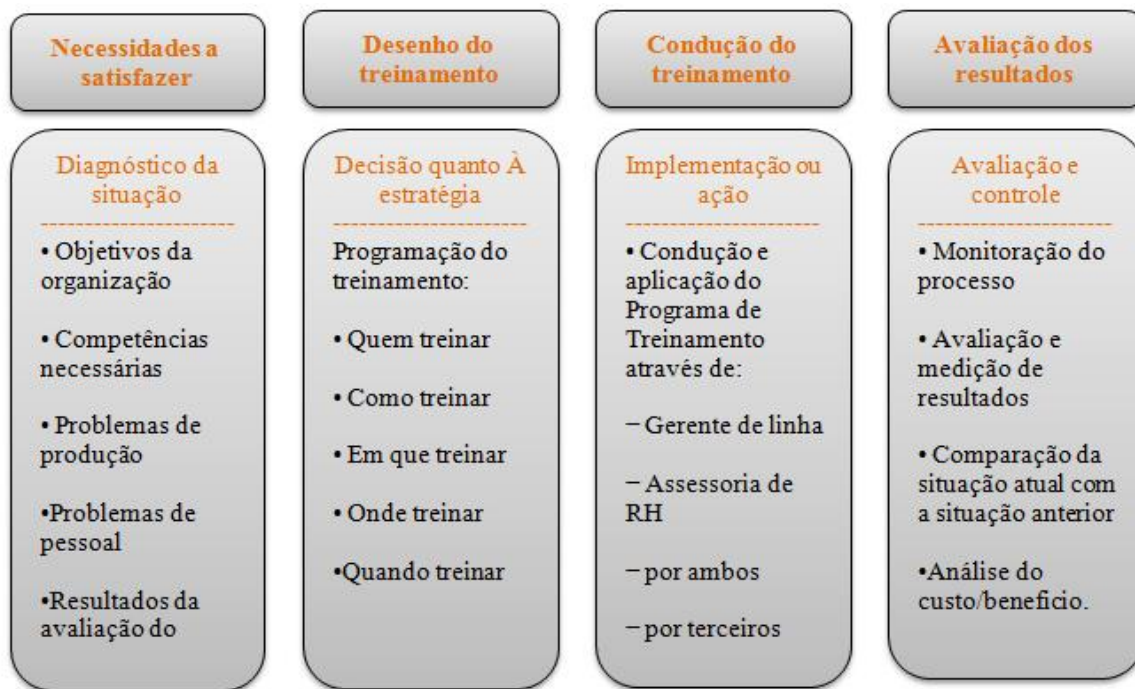
Ainda na visão de Chiavenato (2004, p.340), além da preocupação com informação, habilidades, atitudes e conceitos, o treinamento está sendo inclinado a desenvolver competências desejadas pela organização. O treinamento por competências se baseia em um prévio mapeamento das competências essenciais necessárias ao sucesso organizacional. Essas competências essenciais são desdobradas por áreas da organização e em competências individuais. Todas as competências – no nível organizacional, divisional e individual – são definidas de maneira clara e objetiva para serem entendidas por todos os parceiros. A partir dessa definição estabelecem-se os programas de treinamento para todas as pessoas envolvidas.

Muitas vezes o treinamento pode até ser responsável pela criação de jargões que acabam por identificar o próprio setor de atividade, como no caso dos *call centers*, onde o funcionário tem que decorar um “script” para o atendimento do cliente. O chamado gerundismo (um vício de linguagem) acabou nascendo neste setor e sendo um exemplo de treinamento mal dirigido.

Na visão de Hollenbeck e Wagner III (2004, p.33), um modo de se beneficiar do conhecimento das diferenças individuais é treinar as pessoas para compensar quaisquer deficiências relativas ao cargo, verificadas em seu perfil ou aptidões. Para alguns setores existe atualmente certa escassez de mão-de-obra, que não se deve tanto à falta de trabalhadores, mas aos níveis de qualificação dos que se encontram disponíveis. Mesmo em épocas de depressão ou quando o desemprego é alto, muitos empregadores têm dificuldades para encontrar candidatos com os níveis corretos de habilidades.

Conforme Chiavenato (2004, p.343), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas (**Figura 8**):

1. *Diagnóstico*. É o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
2. *Desenho*. É a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
3. *Implementação*. É a aplicação e condução do programa de treinamento.
4. *Avaliação*. É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.



**Figura 8 - O processo de treinamento.**

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 2ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª Reimpressão, p.343.

O treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Significa atingir o nível de desempenho desejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham.

Conforme Milkovich e Boudreau (2006, p.339 e 340), as melhores empresas integram o treinamento dentro de um conjunto sistemático de atividades de RH, incluindo o provimento interno e externo, sistema de recompensas e planejamento das funções. Existe uma crescente evidência de que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento da lucratividade no longo prazo, e que as empresas que reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipes e círculos de qualidade consegue maior produtividade se esses programas estiverem em sintonia com a educação do trabalhador.

Todo o funcionário admitido pelo Banco Santander passa por um treinamento de integração, onde são colocados alguns pontos dos objetivos da empresa e um pouco de sua cultura organizacional.

Os treinamentos on-line são o forte do Banco Santander que os disponibiliza através do portal da Intranet da empresa, entretanto em virtude da grande carga de trabalho e até uma falta de interesse pelos funcionários, esses treinamentos não são frequentemente acessados.

O pessoal terceirizado não recebe treinamento de integração, onde os valores da empresa são passados. Todos os treinamentos relacionados com as funções a serem exercidas são disponibilizados pela empresa responsável pelas terceirizações a pedido do banco.

O Banco Santander utiliza várias empresas para terceirizar serviços, as maiores concentram uma maior quantidade de pessoal prestando serviços na empresa, porém toda essa relação resume-se em empresa com melhor preço e capacidade para atender a demanda, quando do leilão eletrônico para a prestação de serviços no Santander.

<b>A Organização em Transição</b>		
<b>Modelo Antigo</b>		<b>Protótipo do Século Vinte e um</b>
Hierarquia	<b>Organização</b>	Rede de Parcerias & Alianças
Desenvolver a Maneira	<b>Missão</b>	Criar Mudanças com Valor Agregado
Autocrática	<b>Liderança</b>	Inspiradora
Domésticos	<b>Mercados</b>	Globais
Custo	<b>Vantagem</b>	Tempo
Ferramentas para Desenvolver a Mente	<b>Tecnologia</b>	Ferramentas para Desenvolver a Colaboração
Homogênea	<b>Força de Trabalho</b>	Diversa
Funções de Trabalho Separadas	<b>Processo de Trabalho</b>	Equipes de Trabalho Interfuncionais
Segurança	<b>Expectativas do Funcionário</b>	Desenvolvimento Pessoal
Tarefa das Instituições de Ensino Superior	<b>Educação &amp; Treinamento</b>	América Corporativa mais um Leque de Empresas Educacionais com Fins Lucrativos

**Figura 9 - A Organização em Transição.**

Fonte: MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa - A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

Para Meister (1999, p.2), as organizações estão competindo o tempo todo e, nesse processo, velocidade e eficiência tem um grande destaque. Esta organização valoriza o

trabalho em equipe em detrimento do individualismo, procura por mercados globais em detrimento aos domésticos e enfoca as necessidades dos clientes. Conforme a **Figura 9**, a organização do século vinte e um existe dentro de uma economia que valoriza o capital humano. Para prosperar neste ambiente global em constante transformação é necessário um novo tipo de organização, em que um modo de pensar compartilhado por todos os funcionários é vital para o sucesso no longo prazo.

### **3.1. Motivação do Treinando para a Aprendizagem**

De acordo com Milkovich e Boudreau, (2006, p.348 e349) os principais fatores que afetam a motivação do treinando são:

- *Fixação de metas* – A teoria da fixação de metas diz que a conscientização das metas pelo indivíduo regula seu comportamento. A função do instrutor é fazer com que o treinando adote ou internalize as metas do programa.
- *Reforço* – O comportamento pode ser moldado reforçando-se progressivamente a aproximação cada vez maior das metas desejadas. Uma vez que esses reforços podem não ser os mesmos para todos, o instrutor deve adequá-los às peculiaridades de cada treinando.
- *Teoria da expectativa* – Essa teoria diz que as pessoas sentem-se motivadas a escolher um comportamento ou alternativa que ofereça a maior chance de produzir as conseqüências desejadas. Assim sendo, os treinandos precisam acreditar que a aquisição de conhecimento, habilidades ou outros itens por meio do treinamento vão conduzi-los aos resultados desejados, e que o treinamento é capaz de proporcionar esse conhecimento e habilidade.
- *Teoria do aprendizado social* – Esta teoria diz que se os indivíduos só pudessem aprender por meio da experiência direta e dos reforços, o desenvolvimento humano estaria sufocado. As pessoas aprendem por intermédio do processamento das informações e da compreensão dos vínculos existentes entre as ações e as conseqüências. Assim sendo, construir o talento individual mediante a observação de modelos de bom e mau desempenho, e dar aos treinando confiança em suas habilidades de aplicação de seus talentos, tornam-se aspectos importantes do treinamento.

A primeira experiência de treinamento dos novos empregados é a orientação que recebem de seus novos empregadores. A orientação inicia-se antes da pessoa começar a trabalhar na empresa. Muitas empresas complementam este processo com o treinamento,

que na sua orientação inclui o abandono de certas atitudes, valores e comportamentos, na medida em que o novo recrutado aprende sobre os objetivos da empresa, os meios para atingi-los, as responsabilidades básicas de sua função, os comportamentos eficazes no trabalho e no papel funcional.

Para os terceirizados do Banco Santander não há treinamento específico quando um novo empregado é enviado para prestar serviços administrativos. O treinamento desse indivíduo resume-se as instruções que são passadas pelos colegas que já executam a função.

Também não há preocupação na passagem dos valores, atitudes ou comportamentos necessários para o desenvolvimento da função. Quando alguma atitude ou ação torna-se indesejável o chefe imediato (terceiro) aponta para o funcionário o problema e as soluções e atitudes esperadas ou o próprio gestor de terceiros exerce este papel.

Um dos motivos é que a empresa trabalha com um orçamento anual que é aprovado pela matriz na Espanha e que dentro desse orçamento não há valores para o treinamento de terceiros.

Outro ponto é que a empresa não enxerga grandes benefícios com o treinamento, pois se o funcionário não é adequado para a função fica mais prático e rápido simplesmente solicitar sua substituição através da empresa que terceiriza.

Não há um grande índice de absenteísmo, pois os terceirizados se preocupam em passar uma boa imagem e almejam uma futura contratação por parte do Santander.

Eles vêm no banco uma oportunidade de trabalhar numa grande empresa, aprender várias rotinas que futuramente poderão ser úteis na busca de uma melhor colocação no mercado.

O treinamento normalmente é presencial e voltado para informática, já no Santander os esforços de treinamento estão mais voltados para o treinamento on-line em virtude da diminuição dos custos e da facilidade de acesso.

Um dos grandes motivadores para o funcionário terceirizado do Santander é a possibilidade de tornar-se funcionário direto do banco e ter acesso a um quadro de carreiras e receber um pacote de benefícios mais atrativo.

No mercado há uma necessidade crescente de treinamento para os profissionais terceirizados, principalmente quando nos inteiramos através da Associação Brasileira de Tele serviços, que 45% dos atendentes de *call centers* estão em seu primeiro emprego, cujo cargo exige apenas ensino médio. Com um salário médio (São Paulo e Rio de Janeiro) de R\$480,00, se a empresa não investir para o desenvolvimento desse profissional

difficilmente ele fará por conta própria, não terá recursos para isso. E sem esse treinamento a qualidade no atendimento ao cliente acaba ficando aquém do desejado.

Para Milkovich e Boudreau (2006, p.347-348), os indivíduos começam um treinamento com diferentes experiências, diferentes habilidades físicas e mentais. Os planejadores dos treinamentos devem se certificar de que suas demandas sejam adequadas à capacidade dos treinandos. O treinamento não pode ser nem muito difícil, nem muito fácil para ser eficaz.

A motivação mais importante que o treinando precisa ter é a vontade de mudar seus comportamentos e resultados no trabalho. A motivação relacionada com o trabalho requer uma integração entre treinamento e o sistema de remuneração. As pesquisas indicam que chefes apoiadores e a expectativa de que os resultados do treinamento serão avaliados depois no trabalho são fatores que contribuem para a motivação do treinando. Entretanto, a motivação dele também afeta seu aprendizado durante o programa. Um estudo mostrou que quando os treinandos podem escolher seu programa e conseguem o que pediram, os resultados são excelentes. Porém, quando sua escolha não é atendida, sua reação ao treinamento é ainda mais negativa do que entre aqueles que não tiveram oportunidade de escolha.

Por esse motivo o próximo capítulo trata da motivação, seus aspectos e importância para o ambiente corporativo.

#### 4. Motivação

*“Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas. A solução de problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos (DRUCKER, 2007)”.*

Será que realmente as empresas se preocupam com o que motiva e melhora o trabalho dos terceiros? Talvez esse não seja uma preocupação fundamental para quem busca manter o foco em seu produto ou serviço final e considera as atividades acessórias uma perda de energia e tempo. Porém, um envolvimento maior com os objetivos e preocupações tanto da empresa quanto dos funcionários seria bastante positivo, pois ambos podem sair ganhando. As empresas com funcionários mais motivados, e os funcionários com possibilidade de ter seus esforços reconhecidos.

Uma das metas básicas de todos os gerentes é motivar os trabalhadores a desempenhar suas atividades em seu mais alto nível. Há muitas teorias diferentes sobre motivação para o trabalho, a maioria delas compartilhando alguns elementos comuns. De fato, faz séculos que se sabe da importância de metas, *feedback* e incentivos para dirigir e gerenciar pessoas (HOLLENBECK e WAGNER III, 2004, p.88).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.135-136), o ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são considerados de alta importância pela maioria das empresas atualmente. Funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de respostas, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes.

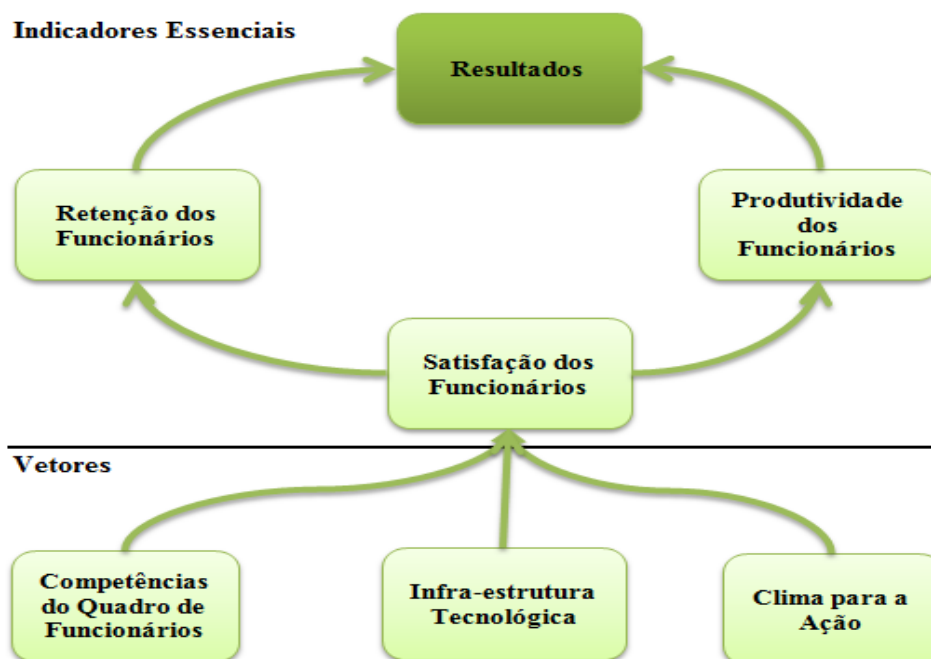
O moral dos funcionários é muito importante, pois freqüentemente os funcionários menos habilitados e que menos ganham interagem diretamente com os clientes.

Para Kaplan e Norton (1997, p.134), a maioria das empresas traça objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de medidas essenciais, que são:

1. Satisfação dos funcionários
2. Retenção de funcionários
3. Produtividade dos funcionários (**Figura 10**)

Essas medidas essenciais são então complementadas por vetores situacionais, sendo que a satisfação dos funcionários geralmente é considerada o vetor das outras duas medidas: a retenção e a produtividade.

A empresa deve se preocupar com o tipo de motivação da qual o candidato vem munido na hora em que se inscrever como futuro candidato e avaliar até que ponto ele encontrará dentro da empresa o atendimento as suas expectativas.



**Figura 10 - A estrutura de Medição Aprendizado e Crescimento**

Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.A *Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, 23ª reimpressão.

Além, de utilizar um sistema de recompensas que reconheça o esforço pessoal de cada indivíduo.

#### 4.1. Teorias Motivação

Conforme Bowditch e Buono (2006, p.48), uma das questões fundamentais em comportamento organizacional (CO) diz respeito a porque as pessoas se comportam e agem da maneira como o fazem nos cargos que ocupam e nas organizações.

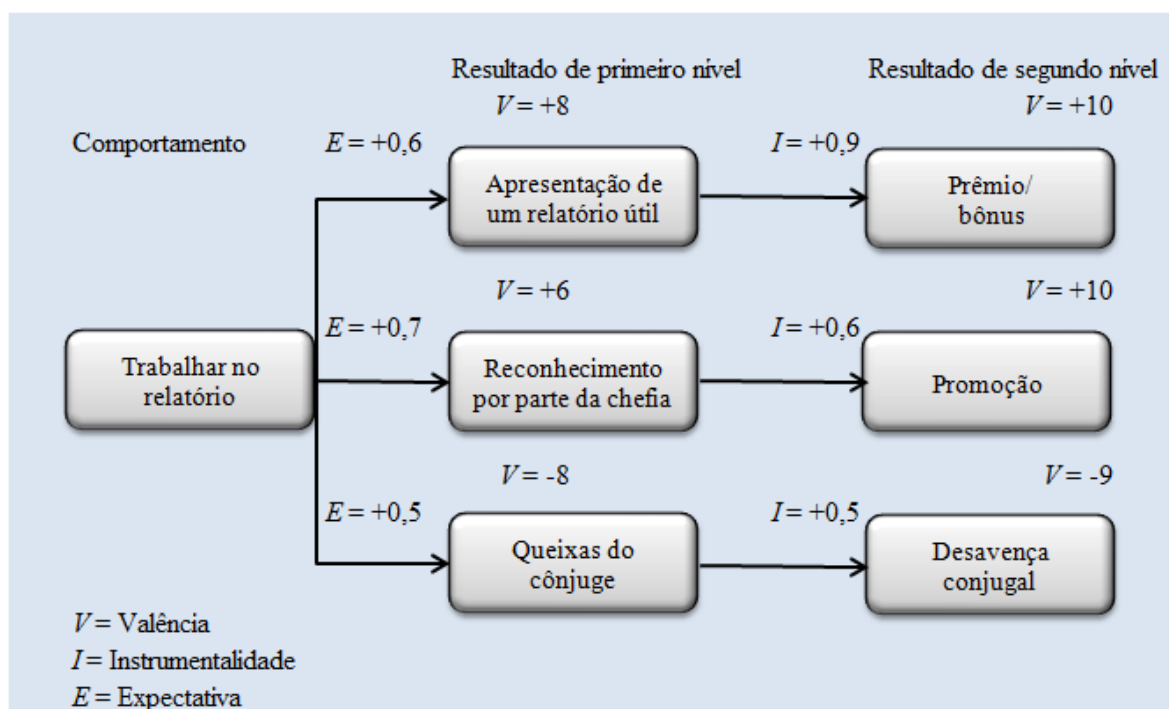
Na análise do assunto motivação, sempre acaba surgindo três principais questões:

- O que motiva o comportamento humano?

- O que canaliza ou direciona esse comportamento?
- Como certos comportamentos podem se sustentar ou se manter ao longo do tempo?

Essas questões tem sido alvo de estudos nos últimos cinquenta anos, sendo que as três principais teorias da motivação, segundo Bowditch e Buono (2006, p.50- 69), que são:

1. *As teorias de conteúdo estático* – que observam o que move o comportamento humano. Destacam-se nesta teoria a teoria de Maslow da hierarquia de Necessidades e a teoria da motivação-higiene de Herzberg.
2. *A teoria da expectativa* - modelo supõe que a motivação é função de três componentes: 1) uma perspectiva de esforço-desempenho de que maior esforço levará a bom desempenho (expectativa); 2) uma percepção desempenho-resultado de que o bom desempenho levará a determinados resultados ou recompensas (instrumentalidade); 3) a importância da atratividade de determinada recompensa ou resultados para um indivíduo (valência). Assim, para se motivar um indivíduo, é preciso que o resultado ou recompensa seja valorizado por ele, e a pessoa precisa acreditar que um esforço extra levará a desempenho melhor e que o desempenho melhor resultará, subsequentemente, em melhores recompensas ou resultados (**Figura 11**).



**Figura 11 - A Teoria da Expectativa.**

Fonte: BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. 6ªed. Rio de Janeiro: LTC, 2006, p.57.

- a. *As teorias baseadas no ambiente* – que em geral enfocam o que sustenta ou mantém o comportamento ao longo do tempo. Como exemplo dessa teoria: **Condicionamento operante e Teoria do Reforço** – a premissa básica subjacente à teoria de condicionamento operante, de B.F. Skinner, é que o comportamento é determinado e mantido pelo ambiente da pessoa. Embora o comportamento seja de início, aleatório, à medida que o indivíduo explora o ambiente e reage a ele certos comportamentos serão reforçados e posteriormente repetidos. Se formos recompensados por nos comportamos de determinada maneira, começamos a estabelecer relação entre tal comportamento e a recompensa, e continuamos a nos empenhar nesse comportamento. Essa perspectiva supõe que todos os comportamentos têm uma base de condicionamento operante, a motivação é reduzida para se identificarem necessidades e oferecem as recompensas adequadas. Muitas das críticas dirigidas à teoria do reforço enfocam em preocupações éticas acerca da manipulação do trabalhador. Além disso, uma vez que você afasta do ambiente de trabalho e se aproxima da realidade do dia-a-dia organizacional, alguns teóricos afirmam que a teoria do condicionamento operante muito pouco nos diz sobre predição e controle de comportamento.

Para Bowditch e Buono (2006, p.69-70), um dos problemas nos vários modelos motivacionais é a escolher qual dessas estruturas conceituais é a mais adequada a uma determinada situação. Os modelos motivacionais devem ser considerados como de médio alcance – não como modelos ambiciosos ou abrangentes ou universais.

É através de um diagnóstico que o corpo gerencial de uma organização tem condições de verificar qual modelo motivacional deverá ser utilizado. Neste capítulo foram citados alguns, existem outros, e tudo depende de um diagnóstico da situação, da estratégia a ser buscada para a determinação do rumo das ações a serem implantadas. O desafio é descobrir quais aspectos da motivação estão faltando para uma determinada situação e tentar desenvolvê-los.

No Banco Santander é utilizado vários modelos para motivação de seus funcionários, mas para seus terceirizados a empresa não despense maiores esforços para motivá-los, e nem se preocupa em consultá-los sobre mudanças. Como exemplo, houve a mudança do local de trabalho dos terceiros que trabalhavam em uma sede do Banco para

outro prédio locado pela empresa que terceiriza, para evitarem-se processos judiciais. Essa mudança foi comunicada apenas uma semana antes de ocorrer.

As recompensas são dirigidas apenas para o nível gerencial para cima, sendo que os funcionários de nível médio, assim como os terceiros não recebem nenhum tipo de incentivo além da remuneração e dos benefícios. Há apenas como exceção, o pessoal da agência que é remunerado pelo cumprimento das metas estabelecidas.

Algumas vezes, os terceirizados se sentem discriminados pela empresa, pois não recebiam a PLR, e se a recebiam era bem menor em comparação percentual a dos funcionários do banco. Eles também não podiam utilizar os ônibus de transporte das estações do metrô para o banco, e em campanhas de vacinação contra a gripe também não tinham direito a este benefício.

#### **4.2. Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas**

Para Bowditch e Buono (2006, p.64-65), uma distinção nos tipos de recompensas e de motivação é a diferença entre recompensas intrínsecas e extrínsecas, e de que maneira esses tipos de motivação têm a ver com desempenho e satisfação. *Recompensas extrínsecas* são as recompensas em geral – remuneração, benefícios e ingressos para algum evento esportivo ou cultural como reconhecimento de desempenho. *As recompensas intrínsecas* são de natureza mais intangível e abrangem coisas como sentimentos de realização, crescimento e desafio no cargo, e estima. *As recompensas intrínsecas* estão estreitamente relacionadas com a própria natureza do trabalho, enquanto as recompensas extrínsecas têm relação com o contexto e com aspectos materiais do trabalho que está sendo feito.

A *motivação extrínseca* diz respeito a uma relação meios-fins, ou seja, o empenho em certos comportamentos a fim de receber (ou evitar) certos incentivos (ou punições) que são alheios ou externos à tarefa em si.

A inteiração entre recompensas intrínsecas e extrínsecas e motivação não está inteiramente clara.

Ao induzir um indivíduo a se engajar em uma determinada tarefa por razões monetárias, um gerente pode, na verdade, enfraquecer o interesse intrínseco da pessoa pela tarefa. O sentimento interno de dever cumprido e da realização pode ser reduzido quando a tarefa é realizada visando-se principalmente à recompensa externa oferecida pelo gerente.

O ideal é o equilíbrio entre resultados extrínsecos e resultados intrínsecos, como um elemento importante de um programa eficaz de melhoria da produtividade organizacional e

de transferência de conhecimento que criar valor através das equipes e unidades de trabalho.

A cultura organizacional é afetada o tempo todo por fatores internos e externos, a existência ou a falta de incentivos motivacionais contribuem para a criação do clima e todos que participam dele acabam também influenciando seu direcionamento.

É disso que trata o próximo capítulo, da cultura organizacional e os terceirizados.

## 5. Cultura Organizacional

*“A revolução da informação representa uma nítida transferência de poder de quem detém o capital para quem detém o conhecimento (DRUCKER, 2007)”.*

“Não se pode negar o grande valor de Taylor como pioneiro em procurar sistematizar o processo administrativo dentro das organizações. Seu enfoque, no entanto, concebia o comportamento humano como resultante direta daquelas medidas tomadas externamente aos indivíduos. Ele valorizou com grande ênfase as variáveis ambientais, acreditando que, se o ambiente de trabalho estivesse suficientemente arrumado e organizado, o empregado não teria outro comportamento senão o de produzir” (BERGAMINI, 1982, p.19).

A cultura corporativa é o sistema de significados compartilhados por todos dentro de uma organização, e também um fator que a distingue das demais, inclusive das que atuam no mesmo setor. As características de cada pessoa quando se relaciona com outras pessoas dentro de qualquer círculo social, são as bases das características de um grupo.

O funcionário terceirizado atua dentro de um grupo organizacional e conseqüentemente, ajuda a formatar o clima organizacional com seus costumes e crenças.

Uma das formas para verificar se a organização possui um clima organizacional satisfatório ou não é a pesquisa de clima

Este instrumento é utilizado anualmente pelo Santander, porém a pesquisa, que é feita através de amostragem, baseia-se apenas nos funcionários do quadro funcional, funcionários terceirizados, aprendizes ou estagiários não possuem voz dentro da pesquisa. É como se este público não influenciasse a cultura da empresa ou sua imagem perante os demais *stakeholders*.

Esta cultura organizacional constitui o modo institucional de pensar e agir. Sua essência é expressa pela maneira que faz seus negócios, de como trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou setores e o grau de lealdade expresso por seus funcionários em relação à empresa.

Para Chiavenato (2004), a cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização.

Segundo Fleury e Fischer (1991), há vários caminhos para se desvendar a cultura de uma organização. Dentre eles destacam-se:

1. O Histórico das Organizações: o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época propiciam o pano de fundo necessário para compreensão da natureza da organização, suas metas, seus objetivos. O fundador neste contexto tem um papel fundamental, pois ele detém a concepção global sobre o projeto da organização e tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e tecer elementos simbólicos consistentes com esta visão.
2. Os incidentes críticos por que passou a organização, tais como crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos ou sucessos também são formadores de sua história. Nestes momentos, o tecido simbólico se revela mais facilmente ao pesquisador, pois certos valores importantes de serem preservados ou, pelo contrário, questionados, emergem com maior nitidez.
3. O Processo de Socialização de Novos Membros: o momento de socialização é crucial para a reprodução do universo simbólico. É através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamento vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. As estratégias mais usuais são os programas de treinamento e integração de novos funcionários. Os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais.
4. As Políticas de Recursos Humanos: as políticas de recursos humanos têm papel relevante no processo de construção de identidade da organização por serem as mediadoras da relação entre capital e trabalho. Analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização é possível decifrar e interpretar os padrões culturais desta organização.
5. O Processo de Comunicação: a comunicação é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. É preciso identificar os meios formais orais (contactos

diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (jornais, circulares, memorandos) e os meios informais, como por exemplo, a "rádio-peão". O mapeamento dos meios permite o desvendar das relações entre categorias, grupos e áreas da organização.

6. A Organização do Processo de Trabalho: a análise da organização do processo de trabalho em sua componente tecnológica e em sua componente social, como forma de gestão da força de trabalho, possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho. Assim, ela é importante para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional, além de fornecer o referencial para se decifrar a dimensão político-constructiva do elemento simbólico. Ou seja, para se questionar como elementos simbólicos ocultam ou instrumentalizam relações de poder é preciso rebater a análise para o plano concreto das relações entre os agentes no processo de trabalho.
7. As Técnicas de Investigação: derivam das propostas teórico-metodológicas desenvolvidas pelos autores. Na ênfase quantitativa utiliza-se levantamento de opinião, através de questionários, escalas, entrevistas, etc. Na ênfase qualitativa utilizam-se dados secundários da própria organização (documentos, relatórios manuais de pessoal, organogramas, jornais, etc.). As técnicas mais utilizadas para coleta de dados primários são entrevistas, observação participante e não participante e dinâmicas de grupo.

A cultura é normalmente considerada como o padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, valores, ideologias, leis, rituais cotidianos e seu grau de refinamento.

Para os terceirizados do Santander o processo de socialização é feito através do dia a dia, enquanto que para os funcionários do próprio banco é feito um treinamento inicial que se chama "integração", onde são passados os valores da empresa, o histórico e outros dados. O mesmo não ocorre com os funcionários terceirizados.

A cultura organizacional está intrinsecamente relacionada com o clima organizacional, ou seja, o clima organizacional é o reflexo da cultura da empresa.

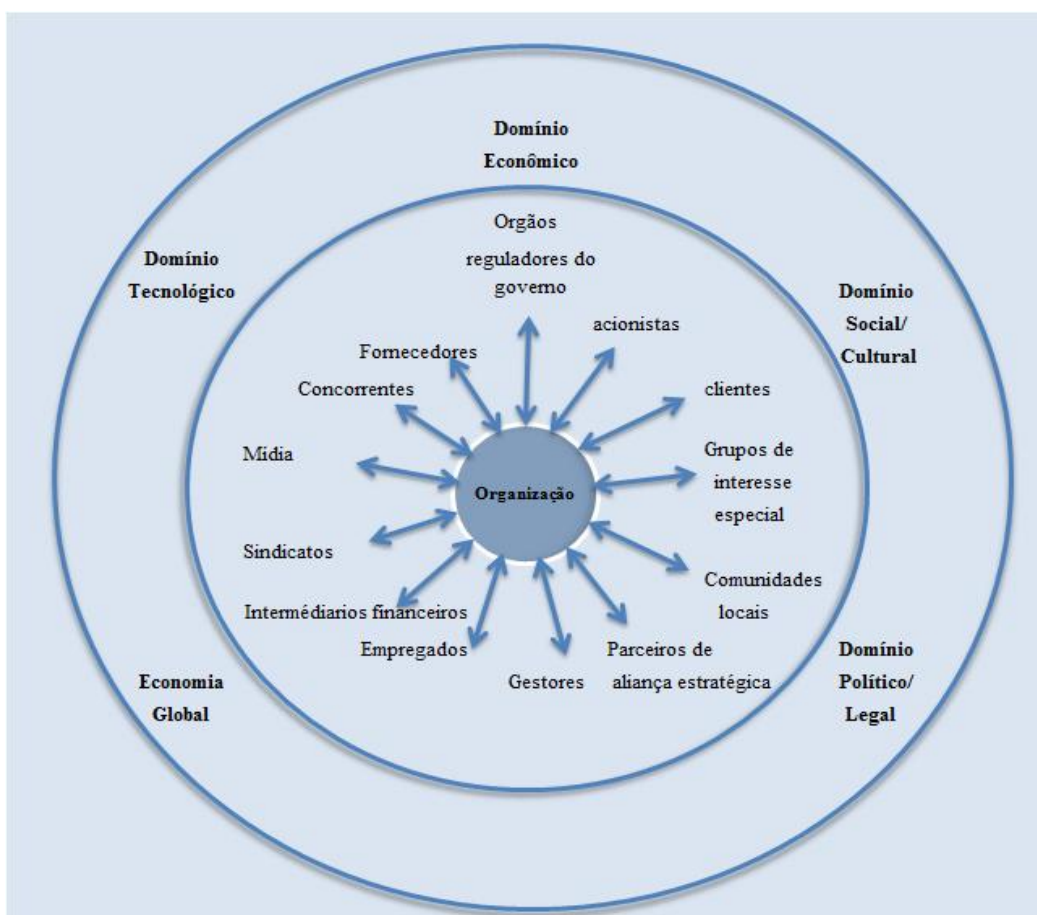
O clima organizacional manifesta-se por indicadores, e não raro encontramos empresas com um clima organizacional ruim apresentando alto índice de rotatividade de pessoal, alto índice de absenteísmo, resultados pobres nos programas de sugestões, resultados ruins nas avaliações de desempenho, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdício de material e aumento de problemas médicos.

Muitas empresas fazem pesquisa de clima organizacional para melhorarem o clima organizacional. Entretanto, algumas mesmo diante da realidade de um clima ruim acabam tomando investindo em minimizar as conseqüências e não tentam ajustar as verdadeiras causas dos problemas.

A pesquisa por vezes se mostra ineficiente quando o funcionário temendo por seu emprego ou promoção acaba não apontando os pontos a serem melhorados e assinala uma empresa com um clima completamente diverso da realidade.

### 5.1. Ambiente Geral e Ambiente Específico

Segundo Bowditch e Buono (2006, p.176-177), o ambiente geral enfoca aquelas condições que podem afetar as organizações. Isso inclui forças como mudança e desenvolvimento tecnológico, fatores sociais e culturais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico e os fatores mercadológicos (**Figura 12**).



**Figura 12 - A Organização e seus ambientes Geral e Específico.**

Fonte: BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. 6ªed. Rio de Janeiro: LTC, 2006, p.177.

Essas forças podem ter efeitos de longo alcance sobre uma organização, e por esse motivo é importante que as organizações monitorem as tendências e as mudanças gerais da sociedade.

Em comparação com a relativa ambigüidade e a incerteza que dizem respeito ao efeito do ambiente geral em uma determinada organização, o *ambiente específico* (ou ambiente de tarefa) enfoca aqueles fatores externos, grupos e organizações que têm relevância imediata para uma organização. Esse ambiente específico geralmente abrange os clientes e fornecedores da organização, sindicatos, agências reguladoras governamentais, grupos de interesse público, associações de comércio e outros públicos relevantes. Enquanto o ambiente geral é semelhante para todas as organizações, o ambiente específico varia em função do domínio específico que a organização escolheu.

O conceito de ambiente organizacional específico aponta para a necessidade de se compreender as relações entre as organizações e os diferentes grupos sociais que são afetados por suas operações: acionistas, empregados, sindicatos, clientes, fornecedores, comunidades locais, órgãos governamentais e outros. Sendo que a intensidade dos vínculos da organização com esses grupos varia de acordo com sua duração e importância (BOWDITCH E BUONO, 2006, p.177).

A estrutura dos *stakeholders* fornece aos gestores um modo de pensar no ambiente de negócio especialmente em termos dos indivíduos, grupos e organizações específicos desse ambiente, de como eles “vêm” a organização (imagem) e de como a interação resultante pode modelar o modo como as pessoas de dentro da organização vêem sua própria empresa (identificação). A solução subjacente é ser capaz de compreender os caminhos pelos quais diferentes *stakeholders* são ou podem ser afetados pelas políticas e práticas organizacionais, como estão propensos a responder, e quais são suas próprias opções ao lidar com esses grupos variados de *stakeholders* (BOWDITCH E BUONO, 2006, p.178).

## **5.2. Turbulência Ambiental**

Segundo Bowditch e Buono (2006, p.181-182), alguns teóricos observaram que as organizações estão enfrentando cada vez turbulências, que se caracterizam por altos níveis de instabilidade e complexidade. A tomada de decisão em tempos de Internet, a transação com gestores autônomos, o enfrentamento de demandas rapidamente cambiantes dos *stakeholders* e a luta com os altos e baixos da explosão e implosão das empresas ponto.com, entre outras mudanças voláteis, levaram muitas empresas a, literalmente,

funcionar “à beira do caos”. Essas forças e as pressões resultantes geraram uma situação em que a percepção do ambiente e a ênfase no ambiente mostram-se um aspecto cada vez mais importante das organizações executivas e dos comportamentos que se dão dentro delas.

Um bom exemplo dessa turbulência está no dia a dia dentro do universo bancário, com demandas cada vez mais rápidas para vários grupos de *stakeholders* e a criação de uma falta de tempo generalizada para todos os funcionários, principalmente os gestores, que se transformaram em “apagadores de incêndios”.

Com essa rotina bastante atribulada, a motivação, desenvolvimento e treinamento das pessoas acabam ficando em segundo plano, e acabam virando mais uma demanda que quando cobrada, é feita apenas levando-se em conta o fator tempo.

Quando são realizadas as avaliações dentro do Santander, muitos gestores acabam avaliando seus subordinados no último dia marcado para fazê-lo. Os funcionários acabam frustrados, pois estas avaliações são preenchidas de forma impessoal e mesmo os funcionários bem avaliados conseguem melhores chances que os demais. Ao contrário, uma avaliação ruim pode gerar transferências até demissões.

Uma das formas para verificar se a organização possui um clima organizacional satisfatório ou insatisfatório é a utilização de pesquisas.

E matéria publicada no jornal Valor Econômico em 20 de maio de 2009, com o título “Os gestores falham na hora de motivar equipes na Crise”, temos uma visão do que acontece com os gestores em relação aos funcionários quando enfrentamos tempos difíceis.

O artigo comenta que em virtude das preocupações com os resultados de curto prazo frente à crise econômica mundial, e ao mesmo tempo, empenhadas com a revisão do seu planejamento estratégico, muitas organizações deixaram de dar a devida atenção a um público essencial para garantir a superação dos resultados: os seus funcionários.

Em pesquisa feita pela consultoria DBM com 115 executivos em abril de 2009, constatou-se que o clima organizacional nas pequenas, médias e grandes empresas piorou em torno de 33,9% por conta das reestruturações, e que em 24% piorou apesar da empresa não ter promovido mudanças drásticas (LIPPI, 2009)

Outro ponto é a existência de muitos líderes desmotivados com as dificuldades dos negócios e, por não conseguirem esconder isso de sua equipe acabam contaminando ainda mais o ambiente.

Quando há a necessidade de realizar demissões para fazer frente à crise ou a uma reestruturação é necessário a utilização de alguns cuidados: a comunicação da demissão

deve ser feita pessoalmente, acompanhada de uma explicação clara sobre os motivos e evidentemente o pacote de benefícios e direitos deste funcionário.

A organização deve respeitar os colaboradores que saem e preservar o cuidado com aqueles que ficam, e que se sentem diretamente impactados, de forma a não afetar o comprometimento da equipe e seus futuros resultados.

Se qualquer mudança significativa em uma organização - e até mesmo fora dela - tira as pessoas da zona de conforto e gera insegurança, não é difícil imaginar o tamanho do impacto da quando da recente junção dos bancos Santander e Real/ABN Amro, e uniu duas instituições financeiras de perfis e culturas bastantes antagônicas diferentes.

Do ponto de vista da gestão de pessoas, um era conhecido por sua postura mais agressiva e competitiva, enquanto o outro incentivava fortemente o lado humano e a qualidade de vida. Como a fusão aconteceu mundialmente em 2007 e a negociação no Brasil só foi aprovada em julho de 2008, os boatos, o medo e a insegurança tomaram conta do clima das duas instituições. Para piorar, em janeiro foram demitida cerca de 400 pessoas do grupo Santander

Apagar tal incêndio, ou ao menos reduzir as chamas, foi um desafio e tanto para a equipe de recursos humanos, que tem ainda vários obstáculos pela frente no sentido de promover a efetiva integração das culturas. "O clima ainda tem suas tensões, não é um processo que acaba tão rápido", diz o superintendente executivo de recursos humanos do grupo, Marco André Ferreira da Silva, oriundo do Real/ABN.

Como demonstrado o Banco Santander há anos vem passando por várias reestruturações em virtude de novas fusões e compra de outros bancos, o que torna o ambiente da empresa muito dinâmico e desafiador, tudo está sempre mudando, todo o tempo. Neste contexto, se a vida dos funcionários dentro da instituição é bastante tumultuada e a cultura organizacional está sempre em desenvolvimento, de acordo com as estratégias tomadas pela instituição.

Para os funcionários terceirizados a realidade não é diferente da dos funcionários da instituição, enquanto a empresa se preocupa em apagar os incêndios e desenvolver uma nova cultura organizacional fica difícil se preocupar com treinamento, motivação e outros fatores tão relevantes para os funcionários quanto segurança dentro do ambiente profissional.

Talvez os terceirizados conseguissem uma segurança maior caso o Banco Santander trabalhasse em regime de parceria com as empresas terceirizadas, ao invés de buscar apenas os melhores preços dentro das especificidades de cada tarefa.

O próximo capítulo traz como desenvolver parcerias e se esse seria um bom caminho para melhorar a relação entre as pessoas dentro do regime de terceirização de serviços.

## 6. Criando Parcerias

*“Todas as inovações eficazes são surpreendentemente simples. Na verdade, maior elogio que uma inovação pode receber é haver quem diga: isto é óbvio. Por que não pensei nisso antes? (DRUCKER, 2007)”*

Para Russo (2007, p.6), um projeto de terceirização ajuda o empresário ou gestor de qualquer negócio a sair do empirismo e efetivamente pensar estrategicamente. Este projeto, dependendo do caso, no mínimo levará quatro meses para sua implantação, e antes de ser implantado é imprescindível analisar com muito cuidado se este projeto é realmente estratégico para a organização.

Conforme Russo (2007, p.20) as premissas básicas para a implantação de uma terceirização eficaz são:

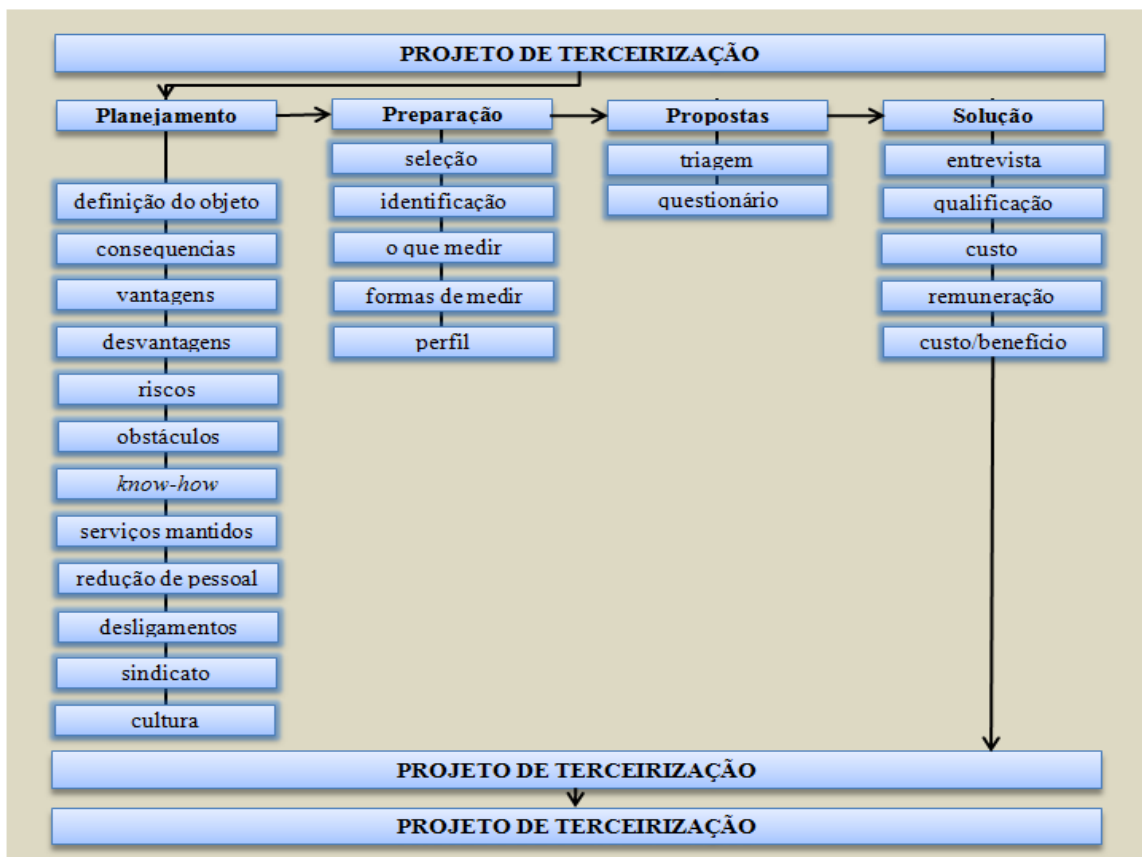
- A relação entre o contratante e o prestador de serviços deve ser fundamentada na ética;
- A contratação deve ser feita apenas para terceirizar as atividades-meio da organização;
- Deve haver entre o contratante e o prestador de serviços um contrato formal das responsabilidades de ambas as partes;
- A contratação de serviço deve recair sobre a pessoa jurídica, nunca sobre a pessoa física;
- O valor do contrato de prestação de serviços deve ser de, no máximo, 20% do faturamento global do prestador de serviços, para evitar a ocorrência de vínculo trabalhista e a falência do prestador de serviços no caso de uma alteração contratual por parte do contratante.
- Os empregados do prestador de serviços devem trabalhar, exclusivamente, nos serviços objeto da contratação;
- O contrato não deve estabelecer a quantidade de pessoas que irão prestar os serviços contratados para não vincular este contrato com contratação de mão-de-obra.

### 6.1. Riscos em nível estratégico

Conforme Russo (2007, p.32), a experiência tem mostrado que muitos fracassos de terceirização decorrem de uma preocupação exagerada com a redução dos custos e do

descuido com os demais fatores relevantes a essa decisão. O processo deve ser estudado e planejado para minimizar os riscos:

- Má escolha de parceiros;
- Descontinuidade ou má qualidade nos serviços prestados;
- Desestabilização do ambiente interno da organização;
- Resistência de gerente e de empregados da organização que está terceirizando;
- Dificuldade de encontrar organização substituta;
- Surgimento de ações trabalhistas;
- Perda do conhecimento adquirido – memória;
- Mudança da cultura organizacional;
- Defasagem tecnológica do prestador de serviços;
- Perda do controle efetivo das atividades terceirizadas;
- Dificuldade de retomada da atividade se a terceirização falhar.



**Figura 13 - Projeto de Planejamento da Terceirização.**

Fonte: RUSSO, Giuseppe Maria. *Guia prático de terceirização – como elaborar um projeto de terceirização eficaz*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, p. 26.

## 6.2. Tipos de parceiros que a empresa pode contratar

Para Giosa (1993, p.36 a 38), contratados e contratantes serão totalmente parceiros se tiverem claros e conhecidas as expectativas entre ambos, a reciprocidade de relacionamento esperado e o grau de contato e comunicação periódica e ágil que necessitem.

Ao mesmo tempo, o contratante deve ter certeza absoluta da competência do contratado em resolver o seu problema, a qualquer tempo e situação.

A parceria tem aberto amplas possibilidades de introduzir parceiros que podem se adaptar às necessidades de diversas empresas.

A terceirização feita com ex-funcionários tem sido uma saída estratégica que algumas empresas estão escolhendo, em função de alguns fatores:

- a) Têm condições de promover um futuro relacionamento empresarial com o ex-funcionário;
- b) Oportunizam, com uma saída incentivada, a criação destas empresas, minimizando o impacto social;
- c) Dão mais motivação a estes ex-funcionários;
- d) Entendem que, devido às condições específicas de algumas atividades, só uma empresa formada por ex-funcionários teria condições efetivas de executá-las com a qualidade e sintonia esperadas, pois conhecem a cultura e a filosofia da organização;
- e) Reconhecem que o impacto da decisão pela Terceirização se minimiza perante o conjunto de funcionários e o Sindicato.

A terceirização feita com aproveitamento dos ex-funcionários junto ao fornecedor/parceiro ocorre entre as empresas que se preocupam mais com os seus funcionários e que, sem a possibilidade de formação das novas companhias, se vêem forçadas a se apoiar em terceiros. Muitas empresas estão optando por esta modalidade, com interesse em preservar o mercado de trabalho dos seus funcionários, dentro das possibilidades e do tipo de atividade em que está atuando, e também pelas influências dos Sindicatos para certos segmentos.

Temos também a terceirização feita com fornecedor/parceiro, sem nenhum envolvimento funcional, o que implica na contratação pura e simples de um prestador de serviços, capacitado, engajado nas necessidades, mas não tendo nenhum relacionamento anterior, principalmente com a empresa-mãe.

As premissas básicas que caracterizam os princípios da parceira são:

- a) As partes devem sempre negociar com precedentes de autonomia;
- b) Não devem existir vínculos de dependência entre as partes;
- c) Deve ficar claro, enquanto perfil, a capacidade empreendedora da empresa prestadora de serviços;
- d) O fornecedor/parceiro não deve ter no cliente sua única fonte de receita;
- e) As partes devem aprender a se comportar como se fossem sócios de um mesmo negócio.

Segundo Giosa (1993, p.39-40), cabe ao contratante estabelecer alguns pré-requisitos que podem balizar a escolha de um parceiro no mercado, num processo de avaliação dos seguintes itens:

- Capacidade de absorver as atividades a serem terceirizadas;
- Lista de clientes e tipos de trabalhos desenvolvidos;
- Número de funcionários e técnicos habilitados para a prestação dos serviços;
- Capacidade empreendedora;
- Uso de tecnologia e busca de aprimoramento, com relação às atividades terceirizadas;
- Treinamento e desenvolvimento do seu pessoal e política de treinamento para os funcionários da contratante;
- Metodologia de trabalho, com ênfase na transferência de tecnologia, quando for o caso;
- Processos e programas de qualidade e produtividade empregados em atividades assemelhadas a serem contratadas;
- Flexibilidade e agilidade do prestador de serviços em adaptar-se às condições do cliente;
- Responsabilidade no cumprimento de prazos, números de funcionários alocados, equipamentos e materiais envolvidos, solicitados e comprovados através de Atestados de Desempenho e/ou de visitas pessoais em clientes;
- Flexibilidade na negociação de preços dos serviços e condições de faturamento dos serviços prestados.

<b>SITUAÇÃO TRADICIONAL</b>	<b>PARCERIA</b>
<b>Desconfiança/Medo dos riscos</b>	<b>Confiança</b>
<b>Levar vantagem em tudo</b>	<b>Política do “ganhar aos poucos”</b>
<b>Ganhos de curto prazo</b>	<b>Economia de escala</b>
<b>Pluralidade de fornecedores</b>	<b>Fornecedor único para a atividade terceirizada</b>
<b>O preço decide</b>	<b>Enfoque na qualidade</b>
<b>Antagonismo</b>	<b>Cooperação</b>
<b>Postura reativa</b>	<b>Postura criativa</b>
<b>Fornecedor como adversário</b>	<b>Fornecedor como sócio</b>

**Figura 14 - Mudanças no relacionamento com fornecedores.**

Fonte: GIOSA, Lívio Antonio. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira, 1993, p.40.

Na **Figura 14**, temos as mudanças no relacionamento com fornecedores a partir da terceirização tradicional e a parceria na terceirização.

O uso de parceiros na terceirização favorece a empresa, pois ela se torna mais competitiva e melhora o atingimento de seus objetivos. Por outro lado, fica claro que a parceira ou a terceirização tradicional por si só não modifica a situação dos terceirizados, ainda há a necessidade da conscientização tanto da contratada quanto da contratante das necessidades, motivações das pessoas que fazem parte desse processo.

Ainda falta um envolvimento maior de recursos humanos nas ações de terceirização como forma de motivar e transformar não só as empresas parceiras, mas também os funcionários, para que todos independentemente da relação de trabalho sejam considerados parceiros.

No próximo capítulo estão as entrevistas sobre a realidade que é percebida pelos gestores de terceiros, como dos funcionários terceirizados no Santander.

## **7. As entrevistas sobre terceirização no Banco Santander S.A.**

*“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo (DRUCKER, 2007)”.*

O objetivo desta entrevista foi verificar dentro do Banco Santander S.A., como é tratada a questão de relacionamento com o pessoal terceirizado, quais as práticas adotadas e se a empresa tem preocupação em repassar sua cultura organizacional, seus objetivos. Se há interesse na busca de parceria não somente nas áreas operacionais, mas também na área de RH.

Para tanto foram colhidas duas entrevistas, de cunho qualitativo, sendo uma com um gestor de pessoal terceirizado, e com um profissional terceirizado, que desenvolve suas ocupações dentro das instalações do Santander.

A fonte de dados para esta pesquisa é primária e secundária, pois iremos comparar as respostas obtidas com a pesquisa efetuada em 2006 por Lívio Giosa.

A coleta de dados foi feita em contato direto com os profissionais, que tiveram seus nomes não serão citados, conforme solicitação dos mesmos, o mesmo ocorre com os departamentos onde atuam.

As pessoas entrevistadas estão no Banco Santander S.A há mais de quatro anos, ocupam os mesmos cargos nesse espaço de tempo, participaram de várias reestruturações e mudanças, possuem entre 25 e 35 anos, e conhecem bem as práticas adotadas tanto pela contratante quanto pela contratada.

A funcionária terceirizada atua parte como vinculada a empresa terceirizada, possui registro em carteira de um valor baixo de salário e também possui contrato de serviços como terceiro com o banco, recebendo a maior parte de sua remuneração através da atividade autônoma.

## 7.1. Entrevistas com gestor de serviços terceirizados no Santander

1) **Há quanto tempo atua como gestor de terceiros no Banco Santander S.A?**

**R:** Desde 2004.

2) **Como é feita a gestão de terceiros na empresa? Os terceiros são subordinados diretamente ao gestor do Santander ou o gestor cobra apenas o desempenho nas tarefas realizadas pela empresa terceirizada?**

**R:** Bom, a parte da gestão de RH é feita pela própria empresa terceirizada. Aqui no banco só repassamos os serviços a serem feitos e acompanhamos o resultado, se é satisfatório ou não. Existe também uma parcela operacional que é feita pelo Santander, que é o controle de crachás para entrada nos prédios onde irão prestar serviços e criação e extinção de “*login*”, que é feita pelo setor de segurança da tecnologia, é um responsável (coordenador) na empresa terceirizada que além de repassar as demandas para os subordinados, resolve alguns itens de RH, como avaliação, demanda de pessoal em cada área, problemas de absenteísmo, vale-transporte, vale-alimentação, e outros. Essa pessoa também é responsável por cobrar explicações e atitudes dos funcionários quanto a problemas que eventualmente possam surgir.

3) **Quais são os principais serviços terceirizados pelo Banco Santander?**

**R:** Não tenho conhecimento de todos os serviços que são terceirizados pela empresa, mas vou citar os que conheço. Que são: alguns serviços administrativos, esses em vários departamentos do banco, como Tecnologia, administrativo, jurídico, marketing, e outros. E mais especificamente toda a área de serviços de *facilities* e *call centers*: manutenção, jardinagem, segurança, atendimento ao cliente, limpeza, etc.

4) **Como era feita a seleção para o serviço terceirizado?**

**R:** O banco através de seu planejamento estratégico detecta a necessidade da terceirização de um serviço, normalmente, baseado em custos e agilidade de resposta e essa demanda é repassada ao setor de compras, que têm vários fornecedores cadastrados. Esses fornecedores são analisados e os que possuem condições físicas para competir dentro de um leilão eletrônico são convocados

para uma reunião onde será apresentada a necessidade do banco e suas especificidades. A partir daí, as empresas elaboram propostas para o banco onde constam as necessidades elencadas, os preços e algum fator que crie alguma vantagem em relação aos outros concorrentes. Após a análise das propostas é feito um leilão reverso entre as empresas que possuem as melhores propostas para chegar-se a um ganhador. No caso de serviços, as pessoas que irão prestar os serviços são escolhidas pela empresa terceirizada e no último estágio da seleção são enviadas para o gestor do banco avaliar qual pessoa possui melhor afinidade com o perfil solicitado da vaga.

**5) Quais eram as competências básicas solicitadas aos candidatos da terceirizada (em relação a trabalhar no Santander)?**

**R:** Tudo depende da vaga, se for um cargo mais técnico lógico que as qualificações técnicas, além das básicas que são: capacidade de se antecipar as necessidades dos clientes; integrar-se nas equipes de trabalho; aceitar mudanças de maneira positiva; ter atitude e comportamentos assertivos; se expressar de maneira clara e precisa; capacidade de administrar o tempo para a confecção das tarefas; e, compromisso com a qualidade.

**6) A resolução dos problemas era feita de maneira rápida ou havia dificuldades maiores?**

**R:** As tarefas normalmente seguem um cronograma, de acordo com o período do mês, algumas vezes passamos por dificuldades, mas em virtude das mudanças que se processam o tempo todo e que pedem iniciativas das mais diversas ordens. Entretanto, os problemas costumam ser pontuais e de fácil resolução.

**7) Os profissionais terceirizados recebiam treinamento quanto à cultura organizacional da empresa, sua missão, visão e objetivos? Se sim, como era desenvolvido?**

**R:** Na verdade seria interessante que recebessem para terem atitudes e posturas mais condizentes com nossa realidade. Muitos desconhecem o mercado bancário e quão competitivo ele é o que acaba criando uma postura bastante agressiva tanto na empresa quanto nos funcionários. Por exemplo, os prazos não

são negociáveis, pois tudo têm uma legislação por detrás, seja a legislação brasileira ou espanhola. As demandas, normalmente, possuem prazos bastante curtos para serem atendido o que cria um stress geral. Quando o profissional já vem do mesmo mercado fica mais fácil o entendimento dessa realidade e das atitudes que a organização esperada dele.

**8) Em sua opinião o conhecimento da cultura organizacional, missão, visão e objetivos ajuda a melhoria do desempenho das funções?**

**R:** Acredito que faça com que o funcionário se veja dentro da organização e descubra se quer ou não fazer parte do time. E também ajuda a conhecer quais são os comportamentos e atitudes esperadas deles.

**9) Existiam mecanismos para monitorar a qualidade dos serviços dos terceirizados? Se sim, como funcionam?**

**R:** Além da conferência dos resultados de cada serviço, recebo vários e-mails dos gestores de diversas áreas sobre como o serviço está e para novas demandas.

Há também questionário que são dirigidos aos gestores para monitorarmos se os serviços estão sendo realizados como solicitados. No caso de pessoas que fazem serviços administrativos de seis em seis meses é feito uma avaliação.

**10) Os serviços prestados pelos terceiros eram considerados satisfatório?**

**R:** Sim, atendem as necessidades da empresa.

**11) As empresas terceirizadas atendiam as expectativas quanto à: cumprimento das bases do contrato, metodologia de trabalho, uso de tecnologia, treinamento e qualificação dos funcionários e cumprimento dos prazos na execução dos serviços?**

**R:** Na maioria das vezes sim, mas de vez em quando havia a necessidade de intervenção para correção, principalmente os funcionários novos no setor.

**12) As empresas contratadas eram escolhidas levando-se em conta possuem certificado de qualidade?**

**R:** Sim, a maioria das empresas terceirizadas possui certificado de qualidade.

**13) A empresa considera importante para todos os funcionários (quadro funcional e terceirizado) estejam inteirados das políticas da empresa para o atingimento de objetivos organizacionais? Como isso se processa?**

**R:** Acredito que não, pois um grande problema que enfrentamos é a falta de tempo para se inteirar das novidades da empresa. Eu mesmo, não tenho tempo para ler o jornal diariamente e não raro fico até as 9h da noite trabalhando.

**14) Qual foi a principal vantagem adquirida com a contratação de terceiros na empresa?**

**R:** Uma administração mais ágil, com empresas especializadas nos serviços administrativos, de manutenção e outros. Um número menor de processos trabalhistas.

**15) Com a implantação da terceirização houve redução do quadro funcional?**

**R:** Sim, houve, mas eu não vivenciei esse momento. Todas as atividades eram feitas por funcionários do banco.

**16) A remuneração e os benefícios dos terceiros são considerados satisfatórios pelos mesmos? Os valores estão alinhados com os valores de mercado?**

**R:** De alguns funcionários ainda está abaixo, mas tudo depende da empresa terceirizada, do serviço a ser realizado e da experiência profissional da pessoa. Normalmente, com o tempo e o empenho eles possuem seu valor reconhecido e surgem novas oportunidades até fora da empresa onde possam estar atuando.

**17) Caso os salários e benefícios praticados pelo Santander em comparação com as empresas terceirizadas fossem diferentes, esta situação chega a causar algum mal estar no clima da empresa?**

**R:** Há algumas diferenças, temos funcionários terceiros que ganham até mais que os funcionários do banco. Entretanto, não possuem os benefícios que os funcionários do banco possuem nem acesso a um quadro de carreira.

**18) Os funcionários terceirizados faziam cursos ou participam de reciclagens? Qual é a periodicidade?**

**R:** O treinamento só ocorre quando um novo software vai ser usado, ou se há alguma mudança radical dentro da empresa e o treinamento seja necessário. Este treinamento é providenciado pela empresa que terceiriza.

**19) Há alguma empresa que preste serviço em regime de parceria? Se sim, como funciona?**

**R:** Não, ainda não temos empresas parceiras, pois é política do banco não se prender a apenas um fornecedor de serviços para evitar problemas maiores no caso de uma greve, por exemplo.

**20) As empresas (contratada e contratante) se preocupam com a motivação dos terceirizados e crescimento profissional?**

**R:** Que eu saiba não há nenhuma preocupação com esse fator. Mas considero que as pessoas que trabalham conosco são motivadas e gostam do que fazem. Não costumo receber reclamações dos mesmos e não temos grande rotatividade de pessoal ou um índice grande de absenteísmo.

**21) Os terceirizados se sentem valorizados pelos serviços que executam? De que forma?**

**R:** Nem sempre, pois não temos mecanismos para melhorar ou influenciar quando um empregado está fazendo um bom serviço. Mas, podemos solicitar sua retirada da empresa caso seu serviço não seja satisfatório.

**22) Você considera que a terceirização é uma ferramenta para melhorar a competitividade? Por quê?**

**R:** Sim, porque cria uma rapidez nas respostas, a estrutura da empresa fica mais enxuta e permite que ela se preocupe com seu negócio principal.

## 7.2. Entrevistas com funcionário terceirizado do Santander

1) **Há quanto tempo trabalha como terceirizado no Banco Santander?**

**R:** Desde 2002

2) **Qual foi o principal atrativo quando da sua contratação como prestador de serviços para o Banco Santander S.A.?**

**R:** Com certeza a remuneração que cresce aos olhos quando você descobre que o valor oferecido é 100% líquido.

3) **Antes de assumir suas funções na empresa, recebeu algum tipo de treinamento? Se, sim, qual?**

**R:** Não.

4) **Quando foi contratada, houve algum treinamento ou informação sobre a empresa, seus objetivos, missão e o que era esperado de seu trabalho?**

**R:** Não. O que é passado é uma breve referência da Organização e esclarecendo o tipo de atividade que seria executada. No demais são papéis e papéis que nos fazem assinar termos de sigilo de informação, contrato de trabalho, regras de como se vestir, etc.

5) **Atualmente, você conhece a missão e os objetivos da empresa?**

**R:** Sim, através de reuniões, ferramenta chamada Intranet, informativos via revistas, panfletos, propagandas, etc..

6) **O conhecimento prévio da Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não previstos em suas normas) adotada na empresa favoreceria a execução das suas atividades na empresa?**

**R:** Em minha opinião é importante sim, afinal temos que conhecer as regras do jogo para não cometer erros/ falhas por falta de informação e saber até a onde podemos ir.

7) **Você sente que têm seu potencial reconhecido na empresa?**

**R:** Não

**8) Os treinamentos são feitos periodicamente para garantir maior qualidade dos serviços?**

**R:** Não vejo oferecem/ investirem em treinamento, o que vejo é que toda a vez que implantam uma ferramenta nova e que não é de conhecimento de todos, esse sim é atribuído curso para a utilização e execução das atividades.

**9) Há grande rotatividade de pessoal da empresa onde presta serviço? A rotatividade é do pessoal terceirizado ou dos funcionários diretos da empresa? Em sua opinião, qual o principal motivo para isso?**

**R:** Olha, pelo tempo que estou no Banco Santander posso dizer que o grau de rotatividade até que não é grande, apesar de que tem sempre um saindo, outro entrando, mas existem também várias pessoas antigas. Não choca tanto, como deve acontecer em local como *call center*. Quanto aos funcionários sinto que esses são os mesmos desde que entrei muito pouca alteração.

**10) A empresa possui uma política de retenção de talentos?**

**R:** Sei que existe, porém não tenho conhecimento do que diz o RH, o acesso é restrito.

**11) Você tem liberdade para expressar opiniões diferentes contrárias às de sua chefia no que diz respeito ao andamento dos trabalhos na sua área?**

**R:** Tenho um gênio difícil e exponho sim minha opinião constantemente independente de saber se posso, ou não.

**12) A parcela de poder de decisão e autonomia incluídas em seu trabalho são suficientes para desenvolver das atividades sob sua responsabilidade?**

**R:** Trabalho em uma área financeira onde as informações são totalmente abertas. As decisões e responsabilidades muitas vezes são tomadas sem o consentimento da chefia, ela passa a só saber caso ocorra algum problema, ou no sentido de pedir ajuda para um processo que não esteja conseguindo concluir.

**13) Em sua área de atuação, existe uma constante preocupação em procurar sempre inovar métodos e procedimentos dentro dos trabalhos executados?**

**R:** Sim, temos reuniões semanais para discutir o andamento da área e sempre buscando melhorias que facilitem o nosso dia-a-dia e que seja visto de forma positiva por toda a empresa.

**14) Você percebe que existe competitividade exagerada no ambiente de trabalho?**

**R:** Sim, principalmente com essa juventude que se inicia no mercado de trabalho, eles chegam com gás, com grande bagagem de escolaridade/ cursos querendo sempre se destacar e mostrar que é melhor que os demais, o que eles se esquecem é que eles não possuem conhecimentos e malícias “vivas” por pessoas mais “velhas” ao longo do tempo.

**15) O salário e os benefícios recebidos estão condizentes com as tarefas e o mercado?**

**R:** O salário atualmente posso dizer que está correspondendo, quanto aos benefícios isso altera de pessoa para pessoa. Sou terceira com co-participação da empresa para cada pessoa eles calculam valores que com a sua distribuição entre vale refeição, vale alimentação, condução, etc. acaba nos isentando de pagar impostos.

**16) Você acredita que exista algum mal estar entre os terceiros e os funcionários da empresa? Se sim, qual sua principal causa?**

**R:** Não jugo como mal, mas não aceito esse tipo de situação onde todos têm atividades em comum, efetuamos constantemente rotatividade de serviço, e não entendo o porquê de uns serem funcionários efetivos e outros como eu funcionária terceira, não têm sentido.

**17) A empresa oferece um bom plano de carreira?**

**R:** Como já disse sei que existe, porém o que diz respeito ao RH o acesso é restrito.

**18) Você está satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que está vinculado?**

**R:** Apesar de estar na mesma Superintendência houve um reestruturação e acabei mudando de chefia desde julho/2008. A minha atual chefia foi quem me reconheceu financeiramente ajustando meu valor hora com os demais, é uma pessoa ótima como amiga, mas como chefe ela se transforma, já batemos boca várias vezes, quando não é comigo é com os demais. Mais isso vem mudando e ela acabou buscando ajuda médica e já estamos sentindo uma mudança radical. Até elogiamos e mostramos para ela que nada como um ambiente tranquilo para execução das atividades é nítido que a produtividade cresce.

**19) Você se preocupa com o futuro da empresa?**

**R:** De certa forma sim, é através dela que estou empregada e que tenho meu salário no final do mês.

**20) Você considera que está obtendo sucesso na sua carreira e em sua vida profissional?**

**R:** Não tenho ambição neste sentido, já tive muito..., hoje busco cumprir com as minhas obrigações da melhor forma, e se o reconhecimento vir claro que será bem aceito.

**21) Você acredita que seu emprego seja seguro, ou seja, você não corre o risco de ser demitido sem motivo?**

**R:** Emprego nunca é seguro, como já disse somos mero números dentro de uma organização. Quanto a ser demitido sem motivo este caso vai depender de vários fatores dentre eles: conhecimento, salário, afinidades, idade, etc. todos correm riscos.

**22) Existe algum problema com o transporte fornecido pela empresa para os terceiros?**

**R:** Com a nova lei dos fretados não sei como esta, porém quanto ao fretamento de entrada e saída do local de trabalho esse é de uso exclusivo para funcionários, nos horários intermediários até no horário de almoço esse é livre desde que acompanhado do crachá.

**23) Sente algum tipo de discriminação, pelo fato de ser um funcionário terceirizado (em relação a benefícios e facilidades existentes)?**

**R:** Para mim existem vários motivos. É nítida a discriminação, para terceiro fazer hora extra é extremamente difícil, não sou abonada em caso de ausência (consulta médica, doença, atualmente recém-operada) é considerado falta, sem contar as confraternizações da empresa que sou sempre excluída, festas de natal com as crianças não podemos levar, etc.

## Considerações Finais

*“Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas. A solução de problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos” (DRUCKER,2007).*

No Brasil ainda se enxerga a terceirização como uma forma de diminuir os custos de processos que não agregam valor ao produto final.

Na pesquisa de Lívio Giosa (2006), constatamos a preocupação das empresas com a diminuição de custos e a diminuição da carga trabalhista e dos processos trabalhistas, e o desejo de ver essa tranquilidade em outros setores das empresas.

O fator humano sempre é esquecido nesse processo, seja nos processos onde a empresa terceirizada fornece os melhores preços, seja no sistema de parceria, onde as beneficiadas são apenas as empresas.

Até o próprio quadro de carreira, se é que existe algum, não é devidamente apresentado para os terceirizados.

Nas entrevistas há alguns de análise em comum, como a falta de preocupação da empresa com um treinamento, e com algumas diferenciações que são feitas entre os funcionários terceirizados e os da empresa.

Diferenças que podem parecer pequenas, mas que no dia a dia acabam tendo um grande peso para as pessoas.

A dificuldade de acesso ao RH e a falta de novas oportunidades profissionais para os terceiros deve causar grande desmotivação, principalmente para os funcionários mais jovens e que fazem parte da geração “Y”, e que buscam sucesso, e muitas outras coisas, tudo rapidamente, o que não ocorre no ambiente do Banco Santander.

A rotatividade de pessoal mais qualificado é um fato que ocorre muitas vezes, não especificamente no caso do Santander, e não é uma preocupação mais específica na retenção de pessoas, talvez em virtude do grande contingente de indivíduos buscando uma oportunidade no mercado de trabalho.

O conhecimento da cultura, valores e objetivos organizacionais das empresas contratantes contribuiriam para que o profissional soubesse quais os comportamentos que são esperados, qual a forma de atuar na organização para ter consonância com o que a

empresa acredita, evitando situações até constrangedoras, em virtude da entrada de um novo membro dentro de uma organização.

Por outro lado, esse esforço de treinamento não demandaria grandes valores ou tomaria mais que um dia para que estes valores fossem transmitidos, e a organização ganharia, pois não correria o risco de ter sua imagem “arranhada”, por pequenos desentendimentos que possam ocorrer entre o pessoal terceirizado e seus clientes. Isso pode ocorrer, principalmente com a terceirização do atendimento ao cliente, como no caso da telefonia que por anos obteve o primeiro lugar em reclamações de clientes junto ao PROCON (Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor).

Muitas empresas simplesmente esquecem que antes do indivíduo ser público interno, ele também compõe os clientes da empresa, e, por conseguinte, possui influência sobre a opinião que é formada sobre as organizações.

Nas vezes em que um cliente não tem seu problema atendido, recebe uma orientação errônea, ou pior se sente insultada pelo atendente, a imagem da empresa fica afetada. Pior ainda, se este cliente for um formador de opinião, um jornalista ou pessoa de destaque na mídia.

Num cenário como este o treinamento acaba sendo não um custo, mas um investimento para um benefício futuro.

A motivação das pessoas, no caso dos terceirizados, não é fator de preocupação por parte das empresas, talvez pelo momento em que estamos vivendo com crises, alta tecnologia e abundância de mão-de-obra. Esse “jogo” só tem suas regras invertidas quando a função exercida necessita de grande conhecimento técnico e se existem poucos profissionais no mercado dentro da área.

As pessoas como as empresas também perseguem objetivos na vida, como um salário melhor, um melhor padrão de vida e principalmente o reconhecimento do seu valor.

Muitas empresas ainda acreditam que só valores monetários motivam as pessoas, e não se atualizaram que este é um fator para o empregado “escolher” a empresa X ou Y, para trabalhar, mas é apenas um fator que vem acompanhado dos benefícios e das oportunidades de crescimento profissional.

A socialização e a aceitação do indivíduo dentro de uma organização são de suma importância para as pessoas, e neste contexto até pequenos detalhes como a falta de um benefício ou treinamentos que nunca ocorrem podem pesar para que este profissional vá buscar melhores oportunidades em empresas mais afinadas com gestão de pessoas.

As empresas também buscam terceirizar serviços de alta tecnologia, pois assim não precisam investir grandes quantias para conseguir manter-se atualizadas. Normalmente, estes profissionais são contratados por hora dentro de um projeto e não são funcionários mensalistas.

Na pesquisa de Livio Giosa (2006), podemos listar o seguinte perfil da terceirização dentro das empresas:

- 92% das empresas entendem que a terceirização é uma tendência mundial do processo de modernização dos negócios;
- Em 61% dos negócios a implantação foi efetuada por iniciativa própria;
- 70% das empresas consideram o serviço satisfatório;
- Em 78% das empresas a terceirização se deu em diferentes momentos, de acordo com a necessidade, e setor por setor;
- As maiores vantagens apresentadas pelas empresas com a terceirização foram: 91% foco maior no “*core business*”, 86% na redução dos custos das operações, 65% revisão da estrutura organizacional e cultura da empresa; em 52% de melhores resultados no conjunto das ações da empresa;
- Em 82% das empresas entrevistadas houve redução no quadro funcional, sendo que em 10% das empresas entrevistadas esta redução foi de 37%;
- Apenas 22% das empresas que terceirizam fazem avaliação periódica e identificação de índices de desempenho dos serviços terceirizados;
- Das empresas entrevistadas 52% delas tiveram problemas trabalhistas em relação a contratação de serviços terceirizados.
- 97% das empresas preferem contratar serviços terceirizados junto a empresas que têm certificado de qualidade.

Esta pesquisa só vem reforçar a tendência de que a terceirização veio para ficar e que deve ser um modelo que irá evoluir e melhorar, principalmente quanto ao tópico gestão de pessoas.

Se por um lado a terceirização cria empregos, pois abre novas vagas, também há a geração de desemprego nas empresas com o “enxugamento do quadro funcional”. A terceirização abre oportunidades, porém os salários normalmente são baixos e os benefícios concedidos menores ou somente os obrigatórios por lei.

As empresas, na sua maioria, consideram os serviços prestados satisfatórios, o que contribui para que não haja uma preocupação maior em treinar as pessoas.

Se bem que já temos algumas empresas que se preocupam com o treinamento das pessoas que irão integrar sua linha de frente, como é o caso da Porto Seguro Seguradora, que treina seus novos colaboradores por até três meses antes de colocá-los na linha de atendimento. Esta empresa também investe em capacitação dos funcionários e estímulos motivadores como plano de carreira, o que converge em melhor atendimento e redução da elevada rotatividade registrada no setor. Entretanto, esta atitude é uma ação pontual e não regra no setor.

Também temos que observar que mesmo o funcionário do quadro de carreira das empresas não está em uma posição tão privilegiada assim, pois com os encargos e a falta de tempo crônica que vivemos atualmente faz com que muitos gestores simplesmente não tenham tempo para observar seus subordinados. Muitos gerentes estão executando ao invés de simplesmente delegar e administrar os resultados.

Fora isso as empresas estão cada vez mais heterogêneas com pessoas com necessidades, motivações, expectativas totalmente diferentes, sem levarmos em conta a diversidade de pessoas que podem vir de qualquer ponto do planeta e estar trabalhando lado a lado.

A conclusão que se pode tirar de tudo isso é que ainda falta muito para que as empresas vejam nos terceirizados pessoas que podem ser parceiras da empresa para qual prestam serviços. E no Brasil ainda é bastante disseminada a cultura da mão-de-obra barata para obterem-se maiores lucros.

Provavelmente esta situação não se reverta no curto prazo, pois as pessoas precisam trabalhar para sobreviver e as empresas por outro lado querem contratar, mas desde que o custo seja baixo.

Talvez no médio ou longo prazo esta situação melhore, seja pela especialização das pessoas, seja pela própria força dos *stakeholders* que pode apontar para a melhoria dessa relação, como tem sido apontada para a melhoria do relacionamento das empresas em relação ao meio ambiente e aos programas sociais.

Nos Estados Unidos, por exemplo, fala-se numa melhoria dessa relação com a terceirização alcançando uma evolução na questão de gestão de pessoas. Se este modelo realmente for melhor do que o que já existe, talvez venha a fazer parte do nosso cotidiano e melhore as relações entre empresas e funcionários, independentemente da relação de trabalho entre eles.

## Referências Bibliográficas

Livros:

- BERGAMINI, Cecília Whitaker Bergamini. *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas*. 3ªed. São Paulo: Atlas, 1982.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. 6ªed. Rio de Janeiro: LTC, 2006
- CERTO, Samuel C.et.al. *Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia*. 2ªed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 2ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª Reimpressão.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.
- GIOSA, Lívio Antonio. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- HOLLENBECK, John R.; WAGNER III, John A. *Comportamento Organizacional – criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva 2004.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. 23ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KARDEC, Alan; CARVALHO, Claudio. *Gestão Estratégica e Terceirização*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MEISTER, J. C. *Educação Corporativa – A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. 1ªed. 5ª reimpressão São Paulo: Atlas, 2006.
- PAGNONCELLI, Dernizzo. *Terceirização e Parceirização: estratégias para o sucesso empresarial*. Rio de Janeiro: D.Pagnoncelli, 1993.
- PORTER, Michael E, *Estratégia Competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 5ª reimpressão.
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. *Manual de Terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso*. 8ªed. São Paulo: STS publicações e Serviços Ltda. 1992.
- ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUSSO, Giuseppe Maria. *Guia prático de terceirização – como elaborar um projeto de terceirização eficaz*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ULRICH, Dave. *Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. 9ªed. São Paulo: Futura, 2004.

Revista:

VALOR SETORIAL – Atendimento ao Consumidor. São Paulo: Valor Econômico, março 2009

Sites:

BANCO SANTANDER S.A. Institucional. Disponível em:

<<http://www.santander.com.br/portal/gsb/script/templates/GCMRequest.do?page=1242&entryID=4140>> Acesso em 5 set. 2009.

DRUCKER, Peter – Frases de Peter Drucker para o seu dia-a-dia empresarial – compilado por Ernesto Berg, 18 jul. 2007. Administradores.com.br. Disponível em:

<[http://www.administradores.com.br/artigos/frases\\_de\\_peter\\_drucker\\_para\\_o\\_seu\\_dia\\_adia\\_empresarial/1452/](http://www.administradores.com.br/artigos/frases_de_peter_drucker_para_o_seu_dia_adia_empresarial/1452/)> Acesso em 26 de jul.2009.

CASAGRANDE Fº. Arlindo. O desafio humano na implementação da gestão estratégica. Valor on-line, 15 dez. 2008. Disponível em:

<[http://www.valoronline.com.br/ValorImpresso/MateriaImpresso.aspx?dtmateria=15-12-2008&codmateria=5320521&codcategoria=292&tp=12&searchTerm=cultura\\_organizacional](http://www.valoronline.com.br/ValorImpresso/MateriaImpresso.aspx?dtmateria=15-12-2008&codmateria=5320521&codcategoria=292&tp=12&searchTerm=cultura_organizacional)> Acesso em 27 jul. 2009

EMPREENDEDOR – reportagem Terceirização aumenta competitividade da indústria - Mais da metade das empresas industriais utiliza, ou utilizou nos últimos três anos, serviços terceirizados, de acordo com CNI, 19 mai. 2009. Disponível em: <<http://www.empreendedor.com.br/?secao=Noticias&categoria=167&codigo=14190>> Acesso em 26 jun. 2009.

GIOSA, Lívio. Pesquisa sobre Terceirização - CEBRASSE – Central Brasileira do Setor de Serviços – IV edição, maio 2006. Disponível em:

<<http://www.cebrasse.org.br/downloads/cenam.html>>. Acesso em 02 jun. 2009

LIPPI, Roberta. Gestores falham na hora de motivar equipes na crise. Valor on-line, 20 mai. 2009.

Disponível em:< <http://www.valoronline.com.br/?impresso//292/5575067/0/>> Acesso em 27 jul. 2009.

SOUZA, Rozania Maria de. Terceirização – Administradores.com – Artigos, 07 mai. 2008.

Disponível:< <http://www.administradores.com.br/artigos/terceirizacao/22750/>> Acesso em 26 de jul.2009.

## **Glossário**

**Absenteísmo:** Falta de assiduidade, de constância, principalmente no trabalho.

**Cultura organizacional:** refere-se a um sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização, tais como, regras, técnicas, crenças, costumes, etc. E que fazem com que esta organização seja diferenciada das demais.

**Core Business:** relativo ao negócio principal da organização (produto ou serviço).

**Globalização:** Processo típico da segunda metade do séc.XX que conduz à crescente integração das economias e das sociedades dos vários países, especialmente no que tange à produção de mercadorias e serviços, aos mercados financeiros, e à difusão de informações.

**Downsizing:** É a redução dos níveis de gestão e na dimensão da organização através da anulação de áreas produtivas não essenciais, permitindo uma maior flexibilização da estrutura organizacional.

**Reestruturação:** Mudar a estrutura que existia antes nas empresas, para torná-la mais flexível. Foi o que ocorreu no mundo no início da década de 70, com uma grande reestruturação da produção e do trabalho para que as empresas pudessem continuar competindo num mundo onde o grau de exigência dos clientes estava crescendo e que não estavam dispostos a comprar produtos produzidos em série e sem nenhuma diferenciação.

**Stakeholders:** É um termo inglês que designa uma pessoa, grupo ou entidade com interesses nas ações e no desempenho de uma organização e cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente, essa outra organização. São: os funcionários, gestores, proprietários, fornecedores, acionistas, clientes, credores, Estado (enquanto entidade fiscal e reguladora), sindicatos e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com a empresa.

**Tendência:** É todo movimento social, espontâneo ou induzido, que aglutina um grupo significativo de pessoas em torno de comportamento ou características semelhantes, identificáveis numa série de tempo determinada.

**Terceirização:** É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a organização concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

**Vantagem competitiva:** É um conjunto de características e da forma com que uma organização utiliza seus recursos que permitem a uma empresa diferenciar-se, por entregar mais valor aos seus clientes, em comparação aos seus concorrentes e sob o ponto de vista dos clientes.