

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROJETO DE CONCLUSÃO DE CURSO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MODALIDADE À DISTÂNCIA

DUARTE BERTOLINI

TERCEIRIZAÇÃO E ROTATIVIDADE DE MÃO DE OBRA: UM ESTUDO EM UMA
EMPRESA DE SERVIÇOS NA ÁREA DE LIMPEZA E CONSERVAÇÃO

São Leopoldo
Dezembro de 2010

TERCEIRIZAÇÃO E ROTATIVIDADE DE MÃO DE OBRA: UM ESTUDO EM UMA
EMPRESA DE SERVIÇOS NA ÁREA DE LIMPEZA E CONSERVAÇÃO

Projeto de trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título Bacharel em Administração de Empresas.

Professora Orientadora: Angela Beatriz Garay

Tutor Orientador: Lucas Gudolle

São Leopoldo

2010

TERCEIRIZAÇÃO E ROTATIVIDADE DE MÃO DE OBRA: UM ESTUDO EM UMA
EMPRESA DE SERVIÇOS NA ÁREA DE LIMPEZA E CONSERVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentada ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do sul como requisito para a obtenção do
título de bacharel em Administração.

Aprovado em de de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Angela Beatriz Garay

Prof (colocar nome do professor integrante da banca)

Dedico este trabalho a todos que contribuíram para a sua realização. As palavras e ações de estímulo e incentivo, além das valiosas contribuições na indicação de caminhos e fontes, foram, sem dúvida, a motivação para sua realização.

AGRADECIMENTOS

A meus pais (in memorium) pelas lições de vida.

A família pelo suporte.

A meus amigos e colegas pelo apoio nos momentos difíceis.

E os meus professores e tutores, pela colaboração e ensinamentos, em especial a Ricardo Grings, Lilian Weber e Lucas Gudolle e Angela Beatriz Garay.

RESUMO

Este trabalho é um estudo de caso, sobre as particularidades e os índices de demissões ocorridos em duas operações similares de uma empresa de terceirização de serviços, em atividade no Estado do Rio Grande do Sul, no período entre setembro e dezembro de 2010. Tem como objetivo geral identificar as razões que determinaram índices de demissões muito diversos em dois projetos similares mantidos pela mesma empresa prestadora (Beta), em clientes contratantes (Empresa X e Empresa Y) com atividades similares (Shopping Center). Para atingir este objetivo, foi realizada uma entrevista com a psicóloga responsável pela área de Recursos Humanos da empresa Beta, na filial de Porto Alegre, visando obter os dados sobre as demissões em cada projeto, informações sobre perfil dos funcionários demitidos (quantos foram, sua escolaridade, tempo de empresa, remuneração, canais de contato, entre outras), além da visão da empresa, através de seu representante da área de gestão de pessoas, sobre os motivos e ou causas dos números. Esta entrevista permitiu obter dados que foram utilizados, posteriormente, para comparar e analisar com os dados obtidos nas entrevistas com os funcionários demitidos. Também foram realizadas 29 (vinte e nove) entrevistas com funcionários demitidos, objetivando obter dados sobre as motivações para as demissões a pedido (iniciativa do funcionário) e a visão sobre a motivação da empresa para as demissões de sua iniciativa. Os resultados obtidos fornecem subsídios para o entendimento das motivações das demissões neste ramo de atividade e informações que possam contribuir para a diminuição dos índices de rotatividade de mão de obra, mostrando, por exemplo, a importância no cumprimento de compromissos básicos como sendo tão ou mais impactantes que ações de recompensas adicionais.

Palavras-chave: Terceirização, demissão, remuneração e benefícios, gestão de pessoas, rotatividade de mão de obra.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Idade dos pesquisados.....	28
Gráfico 2 - Escolaridade dos pesquisados.....	29
Gráfico 3 - Sexo dos pesquisados.....	30
Gráfico 4 - Tempo de permanência na empresa.....	30
Gráfico 5 - Ambientes de trabalho.....	31
Gráfico 6 - Remuneração e benefícios recebidos.....	33
Gráfico 7 - Comunicação com a empresa.....	34
Gráfico 8 - Quantidade de demissão por projeto e iniciativa.....	35
Gráfico 9 - Razões para as demissões a pedido.....	36
Gráfico 10- Visão dos funcionários nas demissões por iniciativa da empresa.....	37
Gráfico 11- Razões para demissões em processos de iniciativa dos funcionários.....	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Idade dos pesquisados	27
Tabela 2 - Escolaridade dos pesquisados	28
Tabela 3 - Sexo dos pesquisados	29
Tabela 4 - Tempo de permanência na empresa	30
Tabela 5 - Ambientes de trabalho.....	31
Tabela 6 - Remuneração e benefícios recebidos	32
Tabela 7 - Comunicação com a empresa.....	33
Tabela 8 - Quantidade de demissão por projeto e iniciativa.....	35
Tabela 9 - Razões para as demissões a pedido	35
Tabela 10- Visão dos funcionários nas demissões por iniciativa da empresa.....	36
Tabela 11- Razões para demissões em processos de iniciativa dos funcionários.....	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.	10
1.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 QUADRO TEÓRICO	13
2.1 SERVIÇOS.....	13
2.2 TERCERIZAÇÃO.....	15
2.3 RECURSOS HUMANOS.	17
2.4 ROTATIVIDADE.	19
2.5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
4 ENTREVISTAS E ANÁLISE DE RESULTADOS	25
4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM EX-FUNCIONÁRIOS.....	27
4.2.1 Perfil dos Entrevistados	27
4.2.2 Ambientes de Trabalho e Relações com a empresa Beta	31
4.2.3 Demissões	34
4.2.4 Manifestações dos Funcionários	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXOS	48

1 INTRODUÇÃO

O ambiente competitivo global e os novos parâmetros de competição têm provocado significativas mudanças nas organizações. As mudanças são cada vez mais freqüentes e profundas atingindo todos os ambientes em que as instituições atuam. Tachizawa, Ferreira e Fortuna, (2009, p.27) afirmam que o paradigma pós - industrial é marcado por confrontos com a rigidez do fordismo, apoiando-se na flexibilidade dos processos, principalmente na área de gestão de pessoas nas organizações.

O mercado de trabalho também passa por profundas mudanças e reestruturações. As empresas, forçadas pela intensa competição e na busca de custos variáveis ao invés dos fixos, estruturam-se, em muitos casos, em dois grupos de colaboradores. O primeiro, um grupo central, enxuto, composto por colaboradores permanentes e integrados às estratégias fundamentais da empresa, assumindo posição essencial para o futuro de longo prazo da instituição. Este constitui o núcleo permanente e, de modo geral, com custos fixos. Os custos variáveis deste núcleo, quando existem, até quando crescentes em função das estratégias de sua valorização, são controláveis em função do número reduzido de colaboradores. O outro grupo, chamado de “periferia”, (quando relacionado ao núcleo central da força de trabalho mantido pelas empresas) é dividido em dois subgrupos: O primeiro é composto de trabalhadores também em tempo integral, mas com habilidades facilmente disponíveis no mercado, de trabalho manual menos especializado, caracterizado por uma alta taxa de rotatividade. Estas características somadas tornam relativamente fáceis as reduções ou acréscimos da força de trabalho neste subgrupo. O segundo subgrupo é formado por temporários, subcontratados e estagiários, que se relacionam com a empresa de forma ainda mais frágil e com atuações sempre temporárias. (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2009)

Este grupo, chamado de “periferia”, apresenta-se de formas variadas, sendo o mais comum e numeroso, aquele constituído pelos chamados trabalhadores em serviços terceirizados. Diferentemente da era industrial, quando as organizações tinham necessidade de serem auto-suficientes, a tendência atual é a de terceirização de determinados aspectos da produção, distribuição, vendas, serviços e atividades de suporte (GALBRARITH *apud* TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA. 2009). A busca pela flexibilização da produção e do trabalho levou a um processo crescente de descentralização das empresas, através da

externalização das atividades, que assumiu várias formas, entre elas a contratação de serviços de terceiros (empresas ou indivíduos) cuja mão de obra realiza a atividade produtiva ou serviço na planta do contratante (DRUCK, 2000).

A terceirização, do inglês *outsourcing*, passa a ser uma das estratégias adotadas pelas empresas, sendo crescente sua utilização no mundo e no Brasil. Aqui a terceirização propagou-se visando, basicamente, reduzir custos e encargos com funcionários além de suprir as dificuldades de gerenciamento de atividades diversas da atividade fim da empresa. Este movimento oportunizou que o número de prestadoras de serviços crescesse, gerando emprego, renda e alavancando a economia ainda que em condições mais precárias que os empregos substituídos.

A economia brasileira, após longos períodos de crescimento reduzido nos últimos anos, apresenta índices de crescimento expressivos. Este crescimento, além dos novos negócios, trouxe também ao setor de serviços e às empresas de terceirização, dificuldades e desafios inexistentes no passado recente como, por exemplo, a dificuldade em obter e principalmente manter os recursos humanos necessários à sua atividade. Luciano Galea, presidente da Abralimp (Associação Brasileira do Mercado de Limpeza Profissional, citado por Guilherme Barros (Colunistas/IG.com. br02. 2010) diz que

A entidade já espera uma disputa por profissionais com a construção civil, o setor que mais emprega no país e que planeja criar cerca de 200 mil postos de trabalho neste ano. A escassez de mão de obra qualificada e a alta rotatividade de funcionários estão entre as principais dificuldades desses setores.

Entretanto, apesar das dificuldades apontadas para o setor de terceirização, notadamente os de mão de obra de menor qualificação como limpeza e conservação, algumas empresas apresentam números robustos de crescimento contínuo com ampliação das atividades e aumento de faturamento.

A empresa a ser analisada é a Beta, uma empresa da área de serviços terceirizados, em serviços de limpeza e conservação, com quase 50 anos de existência, que acompanha o crescimento do setor, mas também enfrenta as dificuldades apontadas para o setor de terceirização de serviços.

A pergunta chave a que este trabalho se propõe a responder é: Porque projetos distintos da empresa Beta, mas de atuação em ramos similares, possuem índices de rotatividade de mão de obra distintos?

Para responder a esta questão, lançaram-se os seguintes objetivos:

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os índices de rotatividade de mão de obra da empresa Beta do ramo de prestação de serviços terceirizados, nos projetos X e Y e as variáveis que influenciam estes índices.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar a política de recursos humanos da empresa Beta;
- b) Analisar os fatores que influenciaram os desligamentos;
- c) Sugerir soluções para que a empresa Beta tenha uma melhor retenção de seus colaboradores.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho justificou-se pela necessidade de compreender como as empresas do setor de terceirização de serviços, responsáveis pela manutenção de milhares de empregos, operando em fatia importante da economia, percebem, registram e atuam em relação à manutenção de seus quadros de colaboradores. São poucos os estudos sobre processos de terceirização, nos segmentos em que a empresa Beta atua mais fortemente, isto é, os ramos de limpeza e conservação ambiental. O estigma de ser considerada uma atividade econômica menos nobre, na base da pirâmide profissional, talvez contribua para isso, mas o vigor econômico e amplitude de empregos que o setor proporciona, justificam estudos mais aprofundados.

Este trabalho pretendeu trazer à luz do ambiente acadêmico, informações sobre este importante e dinâmico setor da economia, buscando o aporte intelectual ao seu desenvolvimento organizacional e a consolidação de seus agentes.

Objetivou tornar-se um facilitador para as empresas de prestação de serviços terceirizados que poderão se valer deste estudo para melhorar seu desempenho, estabelecendo

bases para crescente profissionalização de sua atividade. O exemplo da utilização dos princípios de gestão por uma das empresas líderes de seu segmento pode representar a comprovação factual para alavancar seus negócios.

O trabalho está estruturado, além da introdução e das conclusões, da seguinte forma: no primeiro momento, será abordada a história das empresas do setor de prestação de serviços, demonstrando a importância destas na economia. No segundo momento será discutido o referencial teórico utilizado para a elaboração do estudo de caso e em seguida, apresentados os dados obtidos nas entrevistas, da análise de documentos e análise das ações efetivamente implementadas e seu impacto nos índices de rotatividade da empresa Beta, por fim serão apresentados os resultados alcançados.

2 QUADRO TEÓRICO

Neste capítulo, abordaram-se assuntos relevantes à área de serviços elencando algumas definições importantes sobre o assunto, conceituadas por autores reconhecidos no meio empresarial e acadêmico. Também foram reunidas informações e conceitos sobre o processo de terceirização de serviços atividade em grande crescimento no Brasil e no mundo. Pela sua importância fundamental da efetivação dos processos de prestação de serviços, abordaram-se também conceitos relativos a recursos humanos, rotatividade e recrutamento e seleção.

2.1 SERVIÇOS

Kotler (2005) define que serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

As características peculiares dos serviços apontados por Zeithaml e Bitner (2006) incluem todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico, é geralmente consumido no momento em que é produzido e proporciona valor agregado em formas que nem sempre são perceptíveis, ao seu comprador direto.

A amplitude da área de serviços abriga em seu interior múltiplas e diversas formas e atividades, desde sofisticadas áreas de TI e consultorias técnicas, a atividades de menor complexidade, presentes em quase todas as empresas. A necessidade de concentrar seus esforços em sua atividade fim, razão e motivação de ser da empresa, é um forte impulso para o repasse a outras empresas especializadas, de todas aquelas operações que são de menor complexidade ou que podem ser melhor executadas técnica e financeiramente por outras empresas. Estes serviços podem ser executados nas dependências da empresa prestadora (serviços industriais ou de componentes, por exemplo) ou nas instalações da contratante (TI, segurança, limpeza e conservação, entre outros).

A importância histórica da prestação de serviços nos Estados Unidos pode ser demonstrada desde 1929, quando que 55% da população economicamente ativa estavam empregadas no setor de prestação de serviços e em 1948, que aproximadamente 54% do PIB eram gerados pela área de serviços. Até 1996 um crescimento contínuo os serviços representavam 76% do PIB e 79% dos empregos (ZEITHAML E BITNER, 2006).

Os mesmos autores ainda relatam que existe um mercado crescente para serviços e uma predominância dos serviços em economias de muitos países e que quase todo o crescimento absoluto em números de empregos e das altas taxas de crescimento na informação dos empregos estão nas empresas prestadoras de serviço.

(ZEITHAML E BITNER, 2006) relatam que o significativo crescimento e as contribuições econômicas do setor de serviços têm despertado interesse para os temas e os problemas associados às empresas do setor de serviços.

A importância dos serviços no ambiente econômico é apontada por Kotler (2005), ao relatar que de acordo com o Bureau of Labor Statistics as ocupações no setor de serviços serão as únicas responsáveis pelo crescimento do número de empregos em 2005. Estudar o mecanismo de estruturação e administração das empresas da área de serviços é, portanto, debruçar-se sobre o segmento mais vigoroso e multi facetado das economias de todo mundo, reproduzindo-se esta importância no Brasil.

Segundo o Cebrasse

No Brasil, o cenário não é diferente: o setor de serviços é responsável por 57% do PIB nacional, segundo IBGE. No primeiro trimestre deste ano, o IBGE divulgou que o setor de prestação de serviços cresceu 1,7% em comparação ao último trimestre do ano passado e 4,6% em relação aos três primeiros meses de 2006. Também foi um dos principais responsáveis pelo resultado final de alta no PIB brasileiro que cresceu 0,8% na comparação com o trimestre anterior. (ANUÁRIO CEBRASSE, 2008, p. 38)

Os dados citados demonstram a importância do setor de serviços no Brasil, seu crescimento continuado e participação crescente na constituição do PIB Brasileiro.

Uma das formas mais difundidas de crescimento dos serviços, no Brasil e no mundo, efetiva-se através do processo de repasse, a outras empresas especializadas, de algumas atividades originalmente desempenhadas pela empresa. Este processo é chamado de terceirização.

2.2 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização é definida como sendo:

Uma moderna técnica de administração de empresas que visa ao fomento da competitividade empresarial através da distribuição de atividades acessórias a empresas especializadas nessas atividades, a fim de que possam concentrar-se no planejamento, na organização, no controle na coordenação e na direção da atividade principal (CASTRO, 2000, p.78)

A retrospectiva histórica do fenômeno da terceirização indica que antes da II Guerra Mundial, já existiam atividades prestadas por terceiros, porém não eram conceituadas desta forma. Apenas com as necessidades de mão de obra adicional e de forma intensiva, exigidas pelo esforço de guerra e que forçaram as empresas a repassarem para outras empresas parte de suas atividades é que o fenômeno adquiriu a importância que motivou seu registro e conceituação.

Meireles (2007, p.2) destaca que “o objetivo dessas empresas era conseguir mão de obra com menores custos, sem se furtar às disposições tutelares da legislação trabalhista, a qual visa proteger o hipossuficiente da relação de trabalho”

As características do processo de terceirização podem ser resumidas em

Objetivo: Repassar funções de apoio para um fornecedor especialista a fim de reduzir custos e concentrar os executivos nas questões centrais.

Papel do parceiro: Executar a função de apoio

Abordagem: Serviços padronizados com taxa de serviço baseada em transações e Escala e escopo de serviços reduzidos.

Benefícios típicos: 20% de redução de custos, acesso às melhores práticas, melhores oportunidades de carreira, melhor enfoque gerencial, nível de serviços igual, mas uniforme e risco financeiro compartilhado (LINDERS COLE e JACOBSON, 2004, p.4)

A implantação no Brasil seguiu a lógica da transposição dos métodos incorporados por multinacionais com ação no país, no meados dos anos 50, do século passado. O

pioneirismo de desenvolver a atividade é atribuído às empresas de limpeza e conservação, com incremento na década de 60.

A importância da atividade de terceirização no Brasil pode ser avaliada considerando-se

Os dados do IBGE e do Ministério do Trabalho, em uma pesquisa elaborada na Unicamp, apontaram que, entre 1995 e 2005, a terceirização criou 2,3 milhões de empregos formais, o equivalente a 33,8% dos postos de trabalho criados pelo setor privado formal. No final dos anos 80, eram terceirizados basicamente os serviços de limpeza, vigilância, alimentação e segurança. A partir dos anos 90, a terceirização se expandiu e atingiu o processo produtivo, a atividade fim das empresas, trazendo um modelo compartilhado, no qual a produção é desverticalizada. (ANUÁRIO CEBRASE, 2008, p.22)

A expansão dos processos de terceirização no Brasil foi alavancada pela entrada em áreas anteriormente ocupadas unicamente pelas empresas com pessoal próprio. A separação entre atividade fim (feita pela empresa) e atividade meio (passível de terceirização) ficou cada vez mais tênue, avançando para os processos de gestão compartilhada da produção entre os dois sistemas.

A popularização do processo de terceirização no Brasil pode ser observada reproduzindo dados do Anuário Cebrasse

A 4ª Pesquisa Nacional sobre a Terceirização nas Empresas, realizada em 2006 pelo Cenam – Centro Nacional de Modernização Empresarial, que revelou a popularidade do setor de Serviços e algumas de suas peculiaridades. De acordo com o relatório, as respostas indicam pleno conhecimento das empresas sobre as aplicações da terceirização. Outro dado revela que a maioria das empresas já utiliza algum tipo de serviço terceirizado, sendo algumas por iniciativa própria; e outras por meio de consultorias para orientar a implementação. Os cinco serviços mais contratados pelas empresas pesquisadas foram: Limpeza e Conservação – com 78% das contratações; Vigilância e Segurança com 69%; Manutenção Predial 56%; Paisagismo com 52% e Desenvolvimento de Software com 47%. Grande parte das empresas que implementaram serviços terceirizados deu preferência à prestadora de serviços mais experiente no mercado (ANUÁRIO CEBRASSE 2007, citado por PANJIARDJIAN, 2008, p 2)

Os dados disponíveis confirmam a realidade perceptível nas empresas, ou seja, a popularização do processo de terceirização, com índices acima de 50% nas atividades mais tradicionais do processo. A agilidade esperada da terceirizada, não dispensa a experiência no mercado como fator fundamental para sua contratação.

O dinamismo da economia moderna tem seus efeitos também neste segmento e na última década, o conceito de terceirização vem passando por uma reviravolta, evoluindo da terceirização tradicional que visava apenas cortar custos relativos aos processos periféricos da empresa aplicados a serviços de limpeza, alimentação, segurança. São claras as mudanças nas exigências da qualidade, amplitude e sofisticação dos fornecedores de serviços que passam da não exigência de habilidades complexas, para um aprimoramento para uma definição de

terceirização como uma estratégia transformadora com o objetivo de dotar a empresa com atributos de rapidez, flexibilidade e eficiência, na prestação e elaboração de produtos e serviços, otimizando custos (LINDERS COLE E JACBSON, 2006).

Os impactos das mudanças nos cenários econômicos e das exigências sobre as empresas mostram que o tempo da improvisação e similares já passou. As empresas e organizações perseguem a competência, a criatividade, a velocidade nas ações, cultura de mudanças, conscientes de que vencer em ambientes competitivos será a razão de sua sobrevivência. (KARDEC, NASSIF, 2001).

Existe forte competição neste novo cenário onde as exigências do cliente mudaram, forçando as empresas a agregar em seus produtos e serviços a qualidade, redução de custos, criatividade, produtividade, envolvimento de funcionários e soluções práticas e rápidas. Novas exigências exigem novos processos de produção e relacionamento entre as empresas, consolidando conceitos de qualidade total, especialização, terceirização que passam a fazer parte do cotidiano das empresas (SILVA 1995).

Percebe-se a importância econômica dos serviços e o enraizamento nas empresas do conceito crescente de terceirização, apontando para a imperiosa necessidade de considerar na administração e condução dos negócios, esta moderna forma de compartilhar serviços, reduzindo custos e adicionando tecnologia e produtividade.

2.3 RECURSOS HUMANOS

Os recursos organizacionais representam todos os meios colocados à disposição das organizações e que são necessários para a realização de suas atividades. São vários tipos como, por exemplo: materiais, tecnológicos, financeiros e humanos. Utilizamos a expressão recursos humanos, para descrever a importância das pessoas para as empresas e com isto reconhecemos que as mesmas têm capacidades e que estas são parte fundamental do desempenho empresarial.

A idéia de que as empresas se diferenciam e estabelecem suas metas, considerando as pessoas parte de suas estratégias, nos leva ao conceito de “capital humano”. A expressão “capital humano” refere-se ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e das

capacidades das empresas. Embora o valor destes ativos possa não aparecer diretamente no balanço patrimonial das empresas, seu impacto no desempenho é enorme.

Este mesmo “capital” não pode ser gerenciado da mesma maneira que se gerenciam os cargos, produtos ou tecnologia. Os processos de formação deste “capital humano” envolvem o desenvolvimento de estratégias combinadas de contratação, recrutamento dos melhores talentos disponíveis para as atividades propostas. As qualificações identificadas nestes processos iniciais devem ser complementadas e desenvolvidas por programas de treinamento com vistas ao aprimoramento de qualificações ao lado da utilização dos conhecimentos existentes. O que gera valor não é seu armazenamento, mas sim sua aplicação. (BOLANDER , SNELL e SHERMANN, 2003).

Um dos desafios enfrentados pelas empresas para competirem e sobreviverem neste mundo globalizado é o de adaptar-se de forma continuada a novos cenários, desenvolvendo a capacidade de ser flexível.. Esta flexibilidade estende-se aos recursos humanos e a abordagem estratégica utilizada em sua formulação e gerenciamento. Boyer (apud PICCININI, 1996) descreve a flexibilidade nas relações de trabalho de cinco formas básicas: a maior ou menor capacidade de adaptação da organização e quais escolhas tecnológicas e de organização efetua; a capacidade dos trabalhadores em desenvolver e exercer atividades múltiplas buscando para isso formação variada e continuada; a adaptabilidade das leis que regem o trabalho, considerados volume e periodicidades do mesmo; adequação dos salários às variações econômicas e a flexibilidade jurídica, de forma a permitir deduções, benefícios e ganhos fiscais às empresas.

Ainda que impulsionadas pelos processos de globalização e de mudanças decorrentes nas empresas, é senso quase comum, a precarização das relações de trabalho, decorrentes desta flexibilização. O emprego formal é substituído por recrutamentos vinculados a habilidades específicas para realização de tarefas específicas, resultando freqüentemente, em processos de temporários, terceirização e mesmo desemprego (NOGUEIRA et Al... 1999).

A terceirização é uma das formas encontradas para a busca desta flexibilização, possibilitando a redução de custos, redução de quadros, custos variáveis ao invés de fixos e contratos de prestação de serviços empresa-empresa, ao invés de custos diretos e de difícil modificação geradas pelo emprego tradicional.

Entretanto, no âmbito das relações de trabalho, sob o ângulo dos trabalhadores terceirizados, existe a crença de mais um modismo, com duas faces: o de uma parceria estratégica, de mútuo crescimento entre empresa e terceiros, mais vinculado às operações de participação direta no processo produtivo e outro, mais freqüente, que objetiva somente corte

de custos e de mão de obra, com aumento dos lucros, mais afeito ao capitalismo brasileiro. Teríamos em consequência, uma elite trabalhadora, vinculada diretamente a empresa e um segundo plano de trabalhadores, os terceirizados, de relação empregatícia precária (BATISTA 1994).

Outros problemas podem ocorrer em relação aos trabalhadores terceirizados, entre eles o descomprometimento com os padrões de qualidade adotados pela organização. As estratégias possíveis para sua integração são contratos em que a contratante fixe padrões de treinamento e capacitação para os terceirizados e até mesmo participe de processos de seleção dos mesmos, bem como integrar os terceirizados às suas políticas de pessoal, com vistas a garantir o sucesso da organização (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2009).

Algumas das particularidades e dificuldades para gestão de recursos humanos do setor de prestação de serviços terceirizados podem ser observadas quando analisarmos o tempo de permanência médio de seus funcionários nos quadros das empresas, neste estudo abordado com rotatividade.

2.4 ROTATIVIDADE

A rotatividade de mão de obra é preocupação constante das empresas e torna-se mais aguda quanto mais especializada for a atividade. O recrutamento, seleção e formação dos quadros em substituição, envolvem custos consideráveis ou potenciais fragilidades estratégicas. A competitividade aprofundada pela globalização exige o fornecimento de qualidade de serviços e produtos e para isso, a importância da permanência dos profissionais qualificados para as atividades propostas, que possam desenvolver seus serviços com eficiência e eficácia é crucial, tornando à sua gestão fundamental para o desenvolvimento e crescimento dos negócios da empresa. (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2009).

No Brasil, os dados sobre rotatividade, normalmente estão disponíveis para as empresas, sejam próprios ou setoriais. Entretanto, via de regra, no setor de atuação da empresa analisada, não merecem mais do que contemplações ou abordagens superficiais. Raros são os casos em que são analisadas, buscadas suas causas e consequências, resultando na quase inexistência de dados públicos.

As causas da rotatividade podem ser muitas, variando desde a política salarial e de remuneração final; efetivas possibilidades de crescimento na empresa, política disciplinar e características da supervisão ou gerenciamento exercido; motivação, condições ambientais

entre outras. A decisão de o funcionário deixar a empresa é influenciada por diversos fatores, alguns não controláveis pela organização e outros possivelmente sim. Os custos da rotatividade de pessoal podem ser significativos e observáveis de forma direta (custos de reposição e desligamento) ou indiretos como queda de produtividade, dificuldades operacionais e custos de operação crescentes. (MILKOVICH e BOURDREAU, 2008).

Nas empresas com uso intensivo de mão de obra assume grande importância o processo de captação de profissionais, conhecido como recrutamento e seleção.

2.5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento é basicamente o processo de identificar potenciais candidatos que apresentem o perfil definido pela organização para ocupar as vagas existentes na estrutura da mesma. A seleção consiste em escolher entre todos os candidatos recrutados conforme acima, aquele ou aqueles que melhor preenchem os requisitos definidos pela organização para integrar seus quadros. Em resumo, as necessidades de pessoal para funcionamento da organização serão atendidas através do processo conhecido como recrutamento e seleção de pessoal. (DE RÈ, CESAR E MARIA, 2010).

O processo de recrutamento e seleção possui diversas etapas, iniciando com a definição do número e qualidade das vagas existentes na organização. O detalhamento do perfil da posição é o passo seguinte, listado neste detalhamento o nome da posição ou cargo, local de execução, responsabilidades inerentes, posição na estrutura da empresa, remuneração definida e resultados esperados para o desempenho no cargo. O detalhamento do perfil do ocupante define os comportamentos esperados (iniciativa, comunicação, dinamismo entre outros), formação escolar, experiências desejadas, conhecimentos específicos vinculados ao exercício da posição, além de detalhamentos de informações pessoais consideradas importantes no processo, como família, residência, possibilidades de deslocamentos etc. (DE RÈ, CESAR E MARIA, 2010).

As fontes de recrutamento devem ser identificadas, sendo normalmente de duas fontes: interna e externa. Na primeira os atuais funcionários da empresa têm a preferência para a seleção, uma vez que muitos das exigências já estão em tese, preenchidos pelo público interno. Para melhor resultado, políticas de pessoal (plano de carreira, promoção, transferência) e informações sobre a vida funcional dos candidatos são requisitos importantes para o sucesso deste tipo de recrutamento. O recrutamento externo poderá ser feito através de bancos de dados existentes; anúncios em mídias diversas; divulgações diretas em ambientes

pré-selecionados; consultorias externas, indicações de funcionários, entre outras. .(DE RÈ, CESAR E MARIA, 2010).

Os processos de recrutamento e seleção estão profundamente interligados, pois é muito difícil selecionar um bom candidato se não houve o correto recrutamento. Nem sempre é possível compensar um mau candidato com bom treinamento. A seleção consiste basicamente em confrontar, visando a maior harmonização possível de duas variáveis: características da organização versus características dos candidatos. Em tese aquele que possuir as características pessoais mais próximas do perfil esperado pela organização será o escolhido. Entretanto, a experiência costuma ter um papel muito importante na decisão de escolha, mesmo que este processo tenha históricos de candidatos experientes, qualificados tecnicamente, mas incapazes, por características pessoais de reproduzir e disseminar os valores da organização.

O processo de seleção para sua efetivação pode valer-se de vários procedimentos conhecidos como testes de vários cunhos: psicológicos, conhecimento, capacidade física, provas praticas entre outros, além dos variados tipos de entrevista conhecidos (estruturada, situacional, comportamental e sob tensão) e em alguns casos o sistema de seleção por competências, visando identificar e mensurar conhecimentos, habilidades e atitudes ou comportamentos. .(DE RÈ, CESAR E MARIA, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Triviños (1987) a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa ao mesmo tempo, mas ressalta que toda investigação que se baseie somente na estatística, pela sua objetividade, obterá apenas dados estatísticos. Com isto o pesquisador despreza a oportunidade de avançar para uma interpretação mais ampla da informação, o que pode ser obtido através da utilização do processo de pesquisa qualitativa.

Utilizou-se a pesquisa exploratória, de abordagem quantitativa, de forma majoritária, para que se obtivesse um levantamento de dados relevantes a este trabalho, tornando possível assim um mapeamento das razões encontradas para a rotatividade dos projetos X e Y da empresa Beta. O processo ocorreu através de entrevistas com ex-funcionários destes projetos e com o responsável pelo Rh da empresa na filial RS.

Buscou-se, também, o aprofundamento de algumas questões com vistas a conseguir uma visão mais abrangente do processo e das motivações envolvidas.

Yin (2010, p 32.) afirma que “a mais importante condição para a diferenciação entre vários métodos de pesquisa é classificar o tipo de questão de pesquisa está sendo feita”.

Conclui demonstrando “que “as questões “como” e” porque” provavelmente favorecem o uso dos estudos de caso, os experimentos ou as pesquisas históricas.

O mesmo autor fundamenta a opção pelo método de estudo de caso, argumentando que

O estudo de caso é preferido no exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. O estudo de caso conta com muitas das mesmas técnicas que a pesquisa histórica, mas adiciona duas fontes de evidencia geralmente não incluídas no repertório do historiador: observação direta dos eventos sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos. Novamente, embora os estudos de caso e as pesquisas históricas possam se sobrepor, a força exclusiva do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências-documentos, artefatos, entrevistas e observações- além do que pode estar disponível em um estudo histórico convencional (YIN, 2010, p.32)

O estudo de caso, definido pelo embasamento acima, foi aplicado, para avaliar as razões que determinaram índices de rotatividade de mão de obra muito diferentes entre si, para projetos mantidos pela empresa Beta, da área de limpeza e conservação.

A empresa Beta surgiu na década de 60, inicialmente como uma prestadora de serviços de controle de pragas e ao longo dos anos consolidou-se como uma das maiores empresas do setor. Em 2010 empregava quase 23.000 funcionários distribuídos em aproximadamente 4.200 locais, (sedes de empresas ou de suas redes de atuação, chamados adiante de projetos) operando de forma majoritária na área privada, com poucas operações na área pública.

Os serviços prestados são nas áreas de limpeza e conservação ambiental, hospitalar, logística interna das empresas, manutenção civil e controle de pragas. Com atuação nacional, tem sede em São Paulo e filiais pelo Brasil, inclusive em Porto Alegre. Em todos os locais sua forma de atuação é a de execução dos serviços nas dependências das empresas que os contratam.

Os funcionários são recrutados de forma direta pela empresa Beta, segundo perfis pré-determinados para as funções, consideradas também características especiais ou particulares de cada operação que podem ser chamados de projetos, que podem envolver características físicas ou disponibilidades de horários. Mesmo sendo projetos mantidos pela mesma empresa, cada um deles possui características próprias de execução, benefícios aos

colaboradores, formas de relação com o cliente, características de execução, ambiente de trabalho, entre outros.

Na Sede, localizada em Porto Alegre, a empresa tem, por exemplo, dois projetos: o projeto X e o Y no mesmo ramo de atividades. Para ambos, o recrutamento foi efetuado basicamente nas camadas mais baixas da pirâmide profissional, como habitual na empresa Beta para atuação em limpeza e conservação. No período compreendido entre agosto e dezembro de 2010, os dois projetos apresentaram números de desligamentos muito diversos. No projeto X: 74 desligamentos num quadro de 62 funcionários, ou seja, todo o grupo de funcionários e mais quase 20%, foram substituídos no período e, já no projeto Y ocorreram 38 desligamentos num quadro de 115 funcionários.

Para obtenção de dados que pudessem embasar e direcionar a pesquisa documental e entrevistas foi realizado, primeiramente, um levantamento de informações junto ao setor de Rh da empresa Beta, visando delimitar quais profissionais compõem o universo pesquisado e os dados que permitam acesso aos mesmos para a realização das entrevistas.

Realizou-se uma entrevista semi-estruturada com a responsável pela área de recursos humanos. Esta modalidade de entrevista, conforme explicitado por Triviños (1987, p.146);

Partes de certos questionamentos básicos, apoiados por teorias e hipóteses, que interpretam a pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutam de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes

A entrevista semi-estruturada mantém a presença atuante do pesquisador ao mesmo tempo em que consolida a situação do entrevistado. Isto favorece não apenas a descrição dos fatos, mas também sua explicação e compreensão de sua totalidade, no âmbito restrito e também em sua ampliação em dimensões maiores. (TRIVIÑOS, 1987).

A utilização desta forma de entrevista permitiu adaptar as perguntas a realidade trazida pelas informações fornecidas, resultando assim em uma visão mais abrangente da atividade desenvolvida pela empresa e pelo setor de recursos humanos, bem como subsidiar as entrevistas a serem realizadas com os ex-funcionários. A entrevista realizada foi direta, pessoal, em que um único respondente é estimulado pelo entrevistador a manifestar-se sobre os dados e visões mais amplas sobre o processo como um todo, fruto de sua posição privilegiada no processo. O informante, desta maneira, participa da elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

Através deste contato, obtiveram-se também os números de funcionários em cada projeto, as demissões que ocorreram no período considerado e as relações dos funcionários demitidos e os endereços telefônicos e locais de suas residências para que pudessem ser contatados.

Realizou-se entrevistas com os funcionários, a partir das informações disponibilizadas pela empresa Beta e a análise foi registrada adiante neste estudo.

A entrevista, com os funcionários demitidos, foi aplicada via telefone e descrita adiante, nas tabelas e gráficos de numero 01 a 11, com perguntas direcionadas e possibilidade de manifestações abertas, visando dar liberdade para o entrevistado manifestar suas idéias. O objetivo buscado foi a obtenção de informações pela via oral, diminuindo a importância dos diferentes níveis de alfabetização existentes, entre o público alvo. Foram pesquisados nos dois projetos, um total de 29 funcionários, sendo 17 solicitantes de demissão e 12 demitidos pela empresa Beta.

A análise das informações através da pesquisa foi efetuada nas modalidades quantitativa,(através das tabelas e gráficos elaborados), e na modalidade qualitativa, através das análises da entrevista com a responsável pela área de RH e das manifestações livres dos funcionários pesquisados, utilizando o recomendado por GIL (2009, p.156) “a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposta para investigação”.

A partir dos resultados em bruto, os quais foram tratados de maneira a tornarem-se válidos e representativos incluindo desde operações estatísticas simples como percentagens ou mais complexas abordando análise dos fatos, é que foi feita a interpretação das informações alcançadas. O resultado foram quadros, diagramas, modelos que deram consistência e relevo as informações obtidas, conforme recomendado por (BARDIN, 2004).

O método escolhido permitiu o aprofundamento necessário para a compreensão do fenômeno dos índices de rotatividade diversos e a viabilidade de propostas para amenizar os níveis desta rotatividade.

4. ENTREVISTAS E ANALISE DE RESULTADOS

Este capítulo conterà, além das entrevistas com funcionários demitidos da empresa Beta e da entrevista com a responsável pelo RH da empresa, descritas no capítulo anterior, uma análise dos resultados obtidos.

4.1 ANÁLISES DA ENTREVISTA REALIZADA COM A ÁREA DE RH DA EMPRESA BETA

A entrevista realizada com Srta C, responsável pela área de recursos humanos (RH) da empresa Beta, em Porto Alegre, objetivou obter conhecimentos sobre a empresa, área de atuação, formas de recrutamento, remuneração, características dos projetos X e Y e a percepção da empresa sobre as causas para as demissões nos projetos acima.

Segundo apurou-se na entrevista, a empresa Beta atua na prestação de serviços terceirizados, efetuando todas as ações de recrutamento, seleção e preparação dos funcionários para execução dos serviços internamente, sem utilização de serviços de outras empresas.

As formas de recrutamento foram informadas como sendo realizadas através do SINE (Sistema Nacional de Empregos) e de outros parceiros que encaminham candidatos de forma contínua à empresa. A maior fonte de candidatos, entretanto é originária de indicações de antigos e atuais funcionários, além de candidatos que procuram a empresa diretamente, em função da boa imagem, tradição e honestidade desfrutadas pela mesma.

No momento da contratação, afirmou serem fornecidas aos candidatos, todas as informações sobre remuneração e benefícios, além do fornecimento do Código de Conduta da empresa. Estes benefícios e remunerações podem ser diferentes para os funcionários da empresa, estando vinculadas, além dos normativos legais, às características comerciais de cada contrato.

Para os projetos X e Y, foi informado existirem diferenças importantes nos benefícios concedidos e os mesmos foram descritos no quadro 1, abaixo.

Quadro 1- Remuneração e Benefícios nos projetos X e Y- Comparativo

Variáveis	Projeto X	Projeto Y
Salário Básico	R\$ 572,00	R\$ 572,00
Insalubridade	R\$ 114,40	R\$ 114,40

Vale Transporte (VT)	OK	OK
Vale Refeição (VR)	R\$ 6.50	R\$ 6,50
Cesta Básica	NÃO	R\$ 44,00
Cesta Básica Assiduidade	NÃO	R\$ 44,00
Assistência Médica	NÃO	UNIMED/UNIFÁCIL
Prêmio Destaque do Mês	NÃO	R\$ 540,00

Também relatou que a empresa, no período considerado (setembro a dezembro de 2010) não realizou, de forma ampla e permanente, entrevistas de desligamento com os funcionários demitidos por qualquer motivo, em função do acúmulo de serviços e carências na dotação de pessoal do próprio setor de Rh.

Relatou que, em sua opinião, (em função de sua atividade e representatividade, pode representar a visão da empresa), que o número elevado de demissões no Projeto X, foi determinado pela diferença de benefícios existentes entre os dois projetos X e Y e também pela visão mais avançada de como tratar funcionários terceirizados, demonstrada pelo gestor do Projeto Y conforme transcrito abaixo

No meu entendimento existem alguns motivos que são os responsáveis pela situação. Um deles é a grande diferença de benefícios existente entre as duas operações. O Projeto Y é um shopping maior, com melhores instalações, com um cliente mais preocupado com o bem estar de seus funcionários e que oferece aos funcionários vários benefícios indiretos como cesta básica, cesta básica por comparecimento (premio assiduidade), premiação ao funcionário destaque, plano médico da Unimed (Unifácil) além de um ótimo ambiente com amplas instalações para nossa empresa. No projeto X, ao contrário, a remuneração e benefícios são apenas os obrigatórios e as condições de nossas instalações no local são muito precárias. Acho que isso contribui decisivamente para a insatisfação e em consequência a desmotivação que resulta em faltas, sobrecargas de serviço e ao final, demissões, quer sejam por iniciativa do empregado ou da empresa.

Observou-se, em sua manifestação final, de que as ações empreendidas pela empresa para a questão das demissões no Projeto X, em particular, dependeriam de ações da área comercial, no sentido de estender os benefícios adicionais do Projeto Y ao Projeto X. Para todas as demissões da empresa, pretendia em futuro próximo programar pesquisas de clima e satisfação e realizar entrevistas de desligamento.

4.2 ANÁLISES DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM EX-FUNCIONÁRIOS

Na pesquisa sobre demissões na empresa Beta, de um total de 112 demitidos no período entre setembro e dezembro de 2010 foram entrevistados 29 ex-funcionários ,

buscando verificar, identificar e analisar os motivos que determinaram o rompimento do vínculo de trabalho com a empresa Beta. O universo pesquisado alcançou funcionários com demissão por sua iniciativa (demissões a pedido) num total de 17 e funcionários com demissão por iniciativa da empresa, num total de 12, considerados sempre os dois projetos X e Y. Para melhor compreensão dos dados obtidos e do universo dos funcionários pesquisados, optou-se por apresentar os dados organizados em três grupos básicos permitindo verificar o perfil dos entrevistados; relatar o ambiente de trabalho nos dois projetos e a relação dos funcionários com a empresa Beta; identificar as razões para as demissões ocorridas e as manifestações livres dos funcionários pesquisados. A seguir identifica-se o perfil dos funcionários entrevistados.

4.2.1. Perfil dos entrevistados

A pesquisa procurou identificar as características dos entrevistados, nos grupos de idade, escolaridade, sexo e tempo de permanência na empresa Beta até o momento da demissão. Nos gráficos e tabelas de números 01 a 04, a seguir estão apresentados os resultados obtidos.

Tabela 1 – Idade dos pesquisados

Variável	Categorias	Número de ocorrências	Percentual
Projeto X			
Idade	Até 18 anos	0	0,00%
	De 18 a 20 anos	3	17,65%
	De 20 a 30 anos	5	29,41%
	De 31 a 40 anos	6	35,29%
	De 41 a 50 anos	3	17,65%
	De 50 anos ou mais	0	0,00%
Projeto Y			
Idade	Até 18 anos	0	0,00%
	De 18 a 20 anos	2	16,67%
	De 20 a 30 anos	2	16,67%
	De 31 a 40 anos	3	25,00%
	De 41 a 50 anos	4	33,33%
	De 50 anos ou mais	1	8,33%

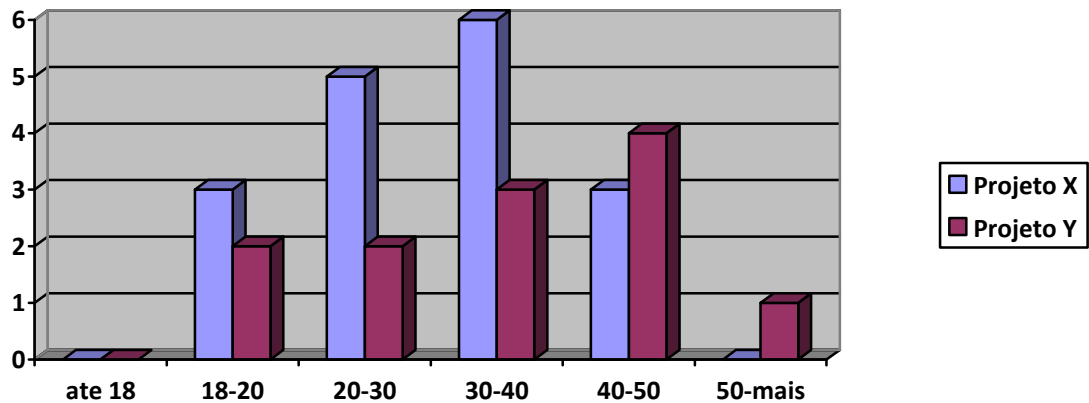


Gráfico 1- Idade dos pesquisados

Na tabela 1 é possível identificar que no projeto X, não existem menores de 18 anos trabalhando no local e que existe uma concentração na faixa etária entre 20 e 40 anos com 64,70% do total de funcionários. Também se verificou a inexistência de funcionários com idade superior a 50 anos. No projeto Y, também inexistem menores de 18 anos e a concentração desloca-se para a faixa etária entre 30 e 50 anos, com 58,33% do total de funcionários, registrando-se também a existência de 01 funcionário (8,33%) com mais de 50 anos.

Tabela 2 – Escolaridade dos pesquisados

Variável	Categorias	Número de ocorrências	Percentual
Projeto X			
Escolaridade	Fundamental Incompleto	3	17,65%
	Fundamental Completo	7	41,18%
	Médio Incompleto	5	29,41%
	Médio Completo	2	11,76%
	Superior	0	0,00%
Projeto Y			
Escolaridade	Fundamental Incompleto	2	16,67%
	Fundamental Completo	5	41,67%
	Médio Incompleto	4	33,33%
	Médio Completo	1	8,33%
	Superior	0	0,00%

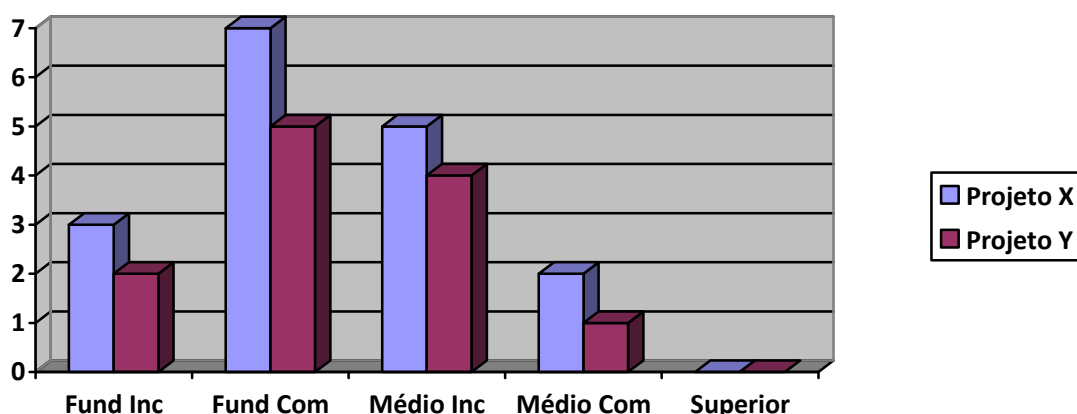


Gráfico 2- Escolaridade dos pesquisados

Na tabela 2, respondendo sobre o nível de escolaridade, no Projeto X, 17,65% afirmaram possuir apenas o ensino fundamental incompleto e o maior percentual registrado está entre os que apresentam o fundamental completo com 41,18 %. No Projeto Y o nível de ensino fundamental incompleto foi informado por 16,67% e o maior percentual também foi encontrado entre aqueles que possuem o fundamental completo. Nos dois casos não foram registrados funcionários com os níveis de analfabetos e com curso superior. As variações apresentadas nos dois projetos são pequenas, com percentuais próximos em todos os níveis de escolaridade informados.

Tabela 3 – Sexo dos Pesquisados

Variável	Categorias	Número de ocorrências	Percentual
Projeto X			
Sexo	Feminino	14	82,35%
	Masculino	3	17,65%
Projeto Y			
Sexo	Feminino	9	75,00%
	Masculino	3	25,00%

Na tabela 3, é possível verificar que no Projeto X, 82,35% dos entrevistados são do sexo feminino e no Projeto Y, 75% são do sexo feminino.

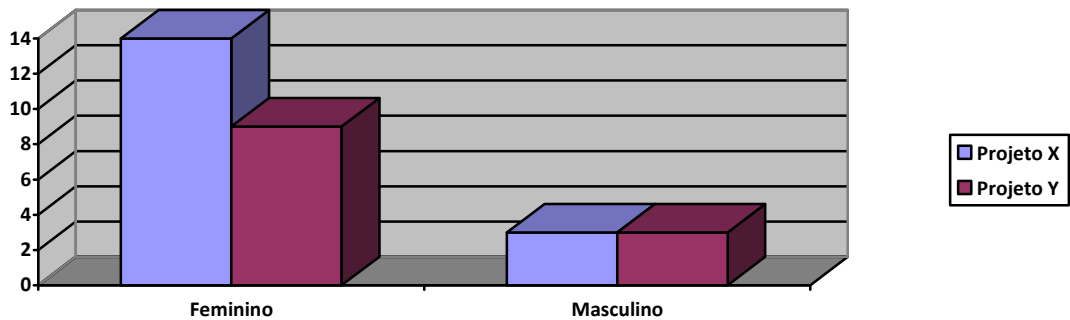


Gráfico 3- Sexo dos pesquisados

Tabela 4 – Tempo de Permanência na Empresa Beta

Variável	Categorias	Número de ocorrências	Percentual
Projeto X			
Tempo de Empresa	Até 30 dias	5	29,41%
	De 30 a 90 dias	8	47,06%
	De 90 a 180 dias	3	17,65%
	Mais de 180 dias	1	5,88%
Projeto Y			
Tempo de Empresa	Até 30 dias	3	25,00%
	De 30 a 90 dias	5	41,67%
	De 90 a 180 dias	3	25,00%
	Mais de 180 dias	1	8,33%

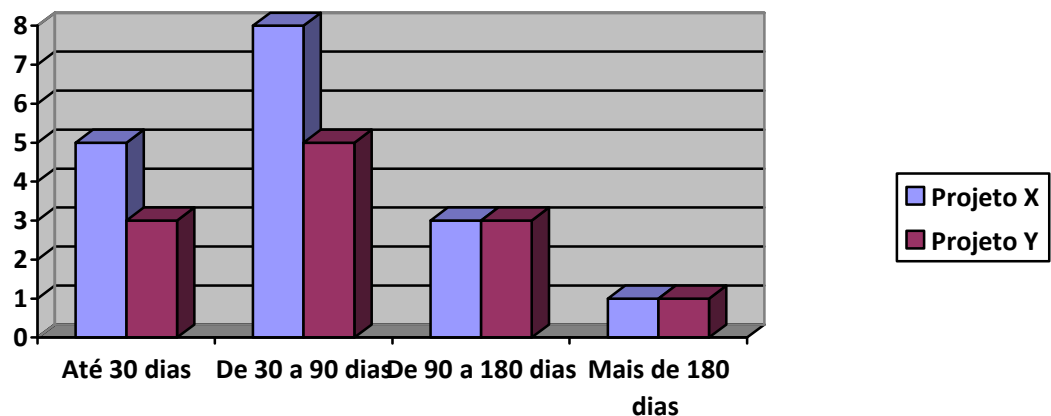


Gráfico 4- Tempo de permanência na empresa

Os resultados obtidos na pesquisa sobre tempo de permanência na empresa Beta, por parte dos funcionários pesquisados após sua demissão, indicam grande rotatividade na

atividade, pois no projeto X, 76,47% dos entrevistados, tinha a época de demissão, menos de 90 dias de empresa e apenas 5,88% contavam com mais de 180 dias de vínculo de trabalho com a empresa Beta, por ocasião da demissão. No Projeto Y, 66,67% contavam com menos de 90 dias na data da demissão e apenas 8,33% com mais de 180 dias de vínculo com a empresa Beta, na mesma data.

4.2.2 Ambientes de Trabalho e Relações com a Empresa Beta

Através da pesquisa com os entrevistados, buscou-se obter informações básicas sobre o ambiente de trabalho, na percepção dos funcionários, nos dois projetos. As respostas foram agrupadas nos tópicos principais declarados e os detalhes manifestados foram registrados adiante, nas declarações/considerações dos funcionários. Nos gráficos e tabelas de número 05 a 07 adiante, estão apresentados os resultados obtidos.

Tabela 5 – Ambientes de Trabalho

Projeto X			
Ambiente de Trabalho	Bom com todos	4	23,53%
	Lideranças Agressivas	7	41,18%
	Shopping Agitado	6	35,29%
Projeto Y			
Ambiente de Trabalho	Bom com todos	6	50,00%
	Lideranças Agressivas	1	8,33%
	Shopping Agitado	4	33,33%

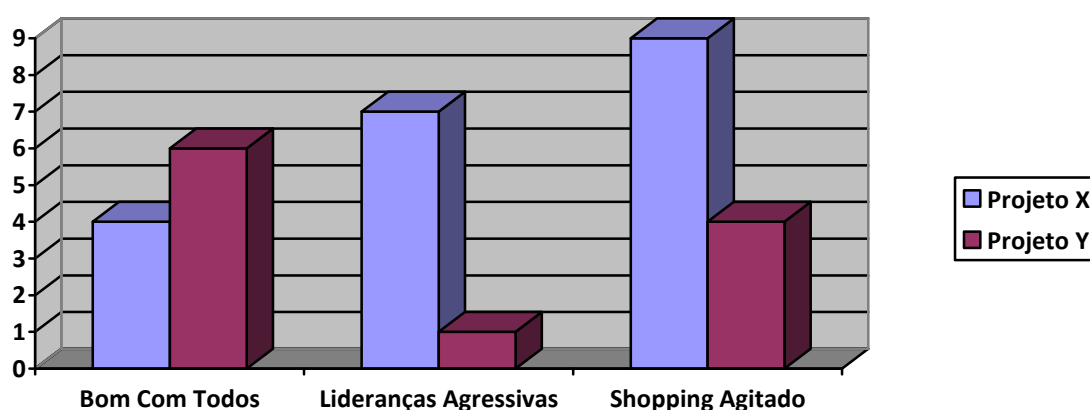


Gráfico 5- Ambientes de trabalho

Na tabela 05 estão agrupadas as principais manifestações dos funcionários quando indagados sobre o ambiente de trabalho nos diferentes Projetos da empresa Beta. Identificou-

se que no Projeto X, 23,53 % apontaram o ambiente de trabalho como bom de maneira geral incluindo demais funcionários e lideranças, enquanto que as condições de trabalho foram afetadas por lideranças agressivas no entendimento de 41,18% dos pesquisados e o ambiente geral do shopping como muito agitado por 35,29% dos mesmos entrevistados. No projeto Y, as condições boas de forma geral, foram relatadas por 50% dos entrevistados e apenas 8,33% apontaram a existência ou percepção de lideranças agressivas.

Tabela 6 – Remuneração e Benefícios Recebidos

Variável	Categorias	Número de ocorrências	Percentual
Projeto X			
Benefícios Recebidos	Normal Cfe esperado	3	17,65%
	Normal baixo /alto esforço	4	23,53%
	Normal sem plano médico	0	0,00%
	Normal sem cesta básica	0	0,00%
	Normal sem pgto extras	4	23,53%
	Normal, problemas VT/VR	6	35,29%
Projeto Y			
Benefícios Recebidos	Normal Cfe esperado	6	50,00%
	Normal baixo /alto esforço	6	50,00%
	Normal sem plano médico	0	0,00%
	Normal sem cesta básica	0	0,00%
	Normal sem pgto extras	0	0,00%
	Normal, problemas VT/VR	0	0,00%

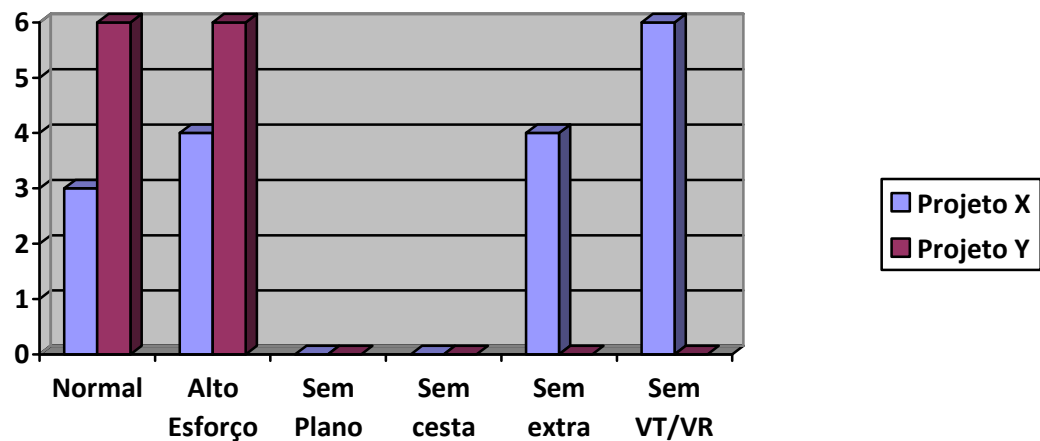


Gráfico 6- Remuneração e benefícios recebidos

Na tabela 6 é possível identificar a percepção dos funcionários dos distintos projetos da empresa Beta, sobre benefícios extra-salário recebidos. Enquanto no Projeto X, apenas 17,65% consideram salário e benefícios normais, conforme esperado, este índice sobe para 50% no Projeto Y. A pesquisa apontou também que 23,53% dos pesquisados do Projeto X consideram o salário e benefícios recebidos como normal, mas baixos em relação ao esforço e este índice sobe para 50% no Projeto Y. Não se registrou observações sobre existência ou inexistência de plano médico e cesta básica em nenhum dos projetos, enquanto que 23,53% dos pesquisados do Projeto X apontaram a falta de pagamento de horas extras e 35,29% o não recebimento regular de Vale Transporte (VT) e Vale Refeição (VR). NO Projeto Y, não se registrou manifestações sobre Vale Transporte e Vale Refeição.

Tabela 7 – Comunicação com a Empresa Beta

Variável	Categorias	Número de ocorrências	Percentual
Projeto X			
Reclamações Encaminhadas	Pelo líder com retorno	3	17,65%
	Pelo líder sem retorno	11	64,71%
	Não utilizou/Não conhecia	3	17,65%
Projeto Y			
Reclamações Encaminhadas	Pelo líder com retorno	6	50,00%
	Pelo líder sem retorno	3	25,00%
	Não utilizou/Não conhecia	3	25,00%

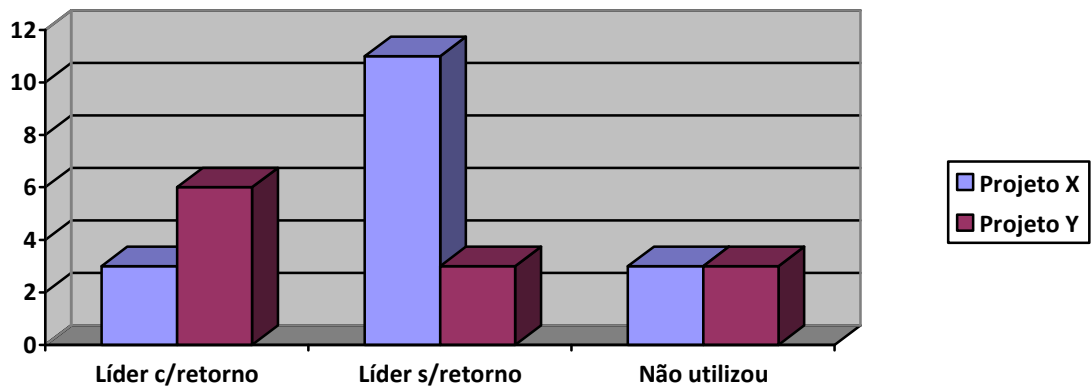


Gráfico 7- Comunicação com a empresa

Na tabela 7, é possível identificar os canais utilizados para o relacionamento com a empresa Beta, para o encaminhamento das reclamações sobre a atividade de maneira geral. No projeto X, 17,65% dos pesquisados informaram encaminhar através do líder e receber retorno sobre as mesmas, mas 64,71% registraram que apesar de encaminhar através do líder não receberam retorno sobre as reclamações, enquanto 17,65% registraram não utilizar ou não conhecer o processo de encaminhamento das mesmas. No Projeto Y, 50% informaram encaminhar pelo líder com retorno sobre a reclamação, enquanto 25% informaram encaminhar pelo líder, mas não receber retorno e 25% não conhecer ou não necessitar do sistema de encaminhamento de reclamações.

4.2.3 Demissões

Este sub-capítulo aborda o número de demissões ocorridas no período analisado, nos dois projetos, a sua distribuição quanto a iniciativa da mesma, se do funcionário ou da empresa Beta e os motivos apontados para sua ocorrência. Nas tabelas e gráficos de número 8, 9, 10 e 11 se buscaram verificar, através das pesquisas realizadas, as razões das demissões por iniciativa dos funcionários, as razões da informadas pela empresa Beta nas demissões de sua iniciativa e a percepção dos funcionários demitidos, sobre estas mesmas razões. Na seqüência se registrou as manifestações livres de alguns funcionários pesquisados sobre sua visão da empresa, ambiente e processo de demissão.

Tabela 8 – Quantidade de demissões por Projeto e iniciativa

Variável	Categorias	Número de ocorrências	Percentual
Projeto X			
Demissões	Iniciativa do Funcionário	10	58,82%
	Iniciativa da Empresa	7	41,18%
Projeto Y			
Demissões	Iniciativa do Funcionário	8	66,67%
	Iniciativa da Empresa	4	33,33%

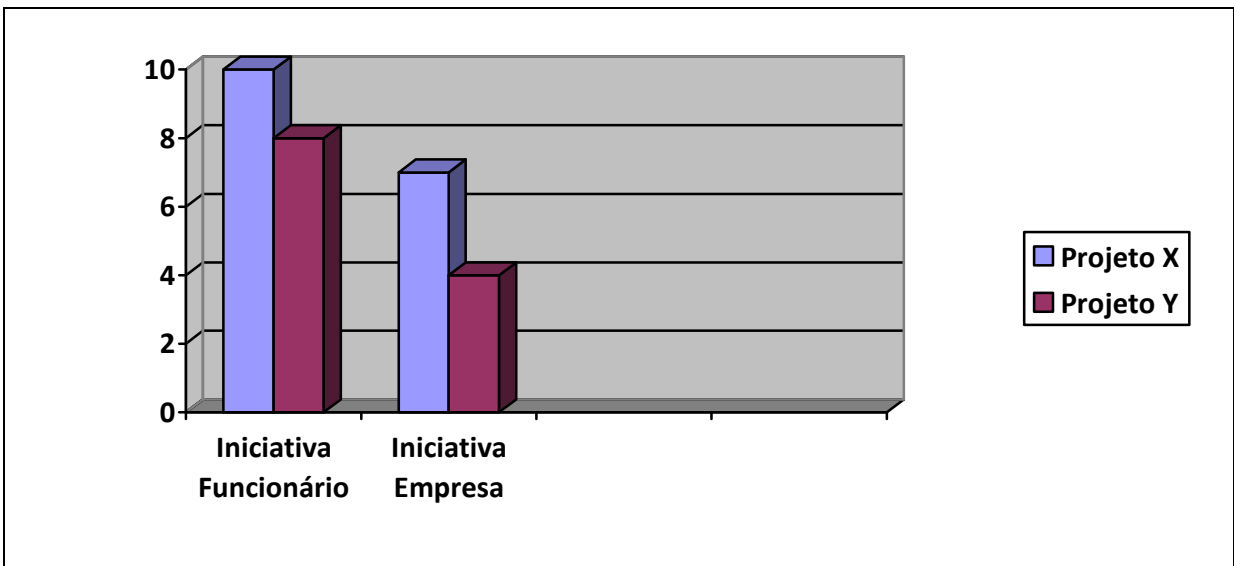


Gráfico 8- Quantidade de demissões por projeto e iniciativa

Na tabela 8 estão registradas as quantidades de pesquisas realizadas e sua distribuição conforme a iniciativa de formalizar a demissão dentro dos Projetos X e Y. No Projeto X 58,82% ocorreu por iniciativa do funcionário e 41,18 por ação da empresa Beta. No Projeto Y 66,67% das demissões foram solicitadas por iniciativa dos funcionários e 33,33% por iniciativa da empresa Beta.

Tabela 9 – Razões para Demissão nos processos de iniciativa da empresa Beta

Variável	Categorias	Número de ocorrências	Percentual
Projeto X			
Razões para Demissão	Muitas Faltas	3	42,86%
	Problemas Disciplinares	1	14,29%
	Fim Contrato Experiencia	3	42,86%
Projeto Y			
Razões para Demissão	Muitas Faltas	2	50,00%
	Problemas Disciplinares	0	0,00%
	Fim Contrato Experiencia	2	50,00%

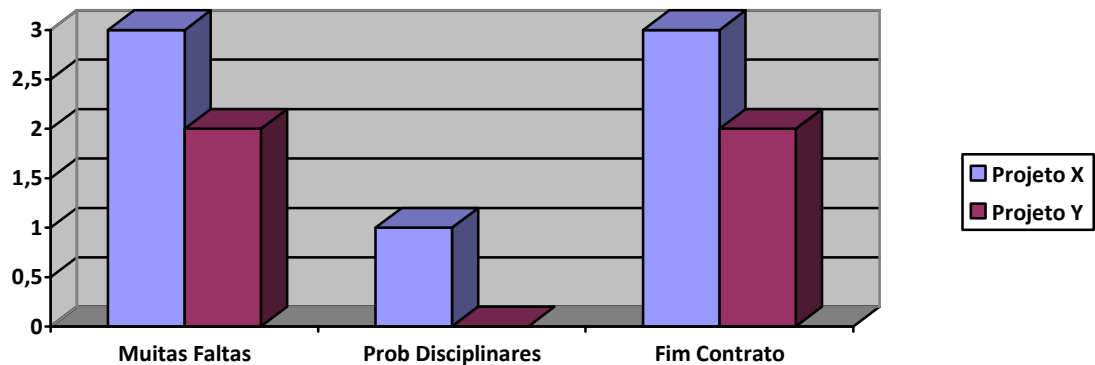


Gráfico 9 - Razões para as demissões a pedido.

Na tabela 9 é possível verificar as razões das demissões informadas pela empresa Beta aos funcionários pesquisados por ocasião de sua formalização. No Projeto X, a ocorrência de muitas faltas ao serviço foi apontada por 42,86 % dos pesquisados mesmo percentual informado para o fim do contrato de experiência de 30 ou 90 dias. No Projeto Y não se verificou registro de demissões por problemas disciplinares e as motivações de muitas faltas e término do contrato de experiência, foram apontadas com 50% cada. Importante registrar que o término de contrato de experiência indica a intenção da empresa em não transformar o contrato provisório do funcionário em permanente. Para o término do contrato e conseqüente demissão, a empresa deve se manifestar no máximo ao final dos primeiros 90 dias, contados a partir da assinatura do contrato de experiência, normalmente após avaliação de desempenho no período, considerados nesta avaliação os itens mais importantes na ótica da empresa.

Tabela 10 – Visão dos funcionários nas demissões de iniciativa da empresa

Variável	Categorias	Número de ocorrências	Percentual
Projeto X			
Razões para Demissão	Concorda com motivos	4	57,14%
	Não concorda com motivos	1	14,29%
	Não entendeu/questionou	2	28,57%
Projeto Y			
Razões para Demissão	Concorda com motivos	3	75,00%
	Não concorda com motivos	0	0,00%
	Não entendeu/questionou	1	25,00%

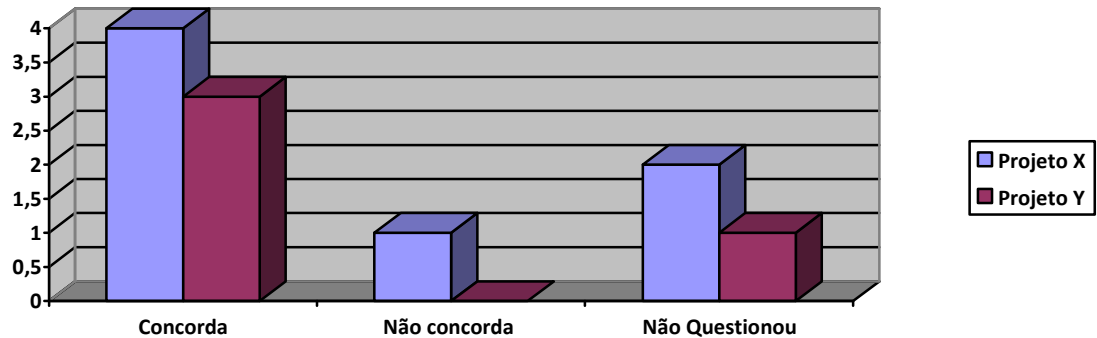


Gráfico 10- Visão dos funcionários sobre demissões por iniciativa da empresa

Na tabela 10 apurou-se a visão dos funcionários pesquisados, sobre os motivos e razões informados pela empresa Beta, por ocasião da formalização de sua demissão. No Projeto X, 57,14 % concordaram com os motivos enquanto 14,29% não. Os restantes 28,57% informaram não questionar ou se importar com os motivos. No Projeto Y, os registros dos que concordaram com os motivos apresentados somam 75% e 25% informaram não terem questionado ou se importado com as razões.

Tabela 11 – Razões para as demissões nos processos de iniciativa dos funcionários

Variável	Categorias	Número de ocorrências	Percentual
Projeto X			
Razões para Demissão	Problemas com Benefícios	5	50,00%
	Horários e Folgas Incompatíveis	2	20,00%
	Carga de Trabalho e Cobranças	2	20,00%
	Outro Emprego	1	10,00%
	Outros Não Especificados	0	0,00%
Projeto Y			
Razões para Demissão	Problemas com Benefícios	1	12,50%
	Horários e Folgas Incompatíveis	3	37,50%
	Carga de Trabalho e Cobranças	1	12,50%
	Outro Emprego	2	25,00%
	Outros Não Especificados	1	12,50%

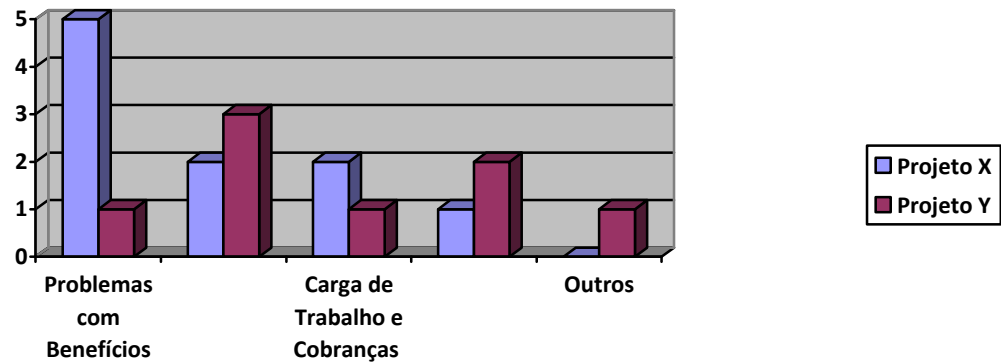


Gráfico 11 - Razões para demissões em processos de iniciativa dos funcionários

Na tabela 11, é possível identificar os motivos que levam aos pedidos de demissão por iniciativa dos funcionários pesquisados nos dois projetos mantidos pela empresa Beta. No Projeto X, a indicação de problemas com recebimento, atraso ou mesmo não fornecimento de benefícios como o Vale Refeição (VR) e Vale Transporte (VT) é apontado como o principal motivo para sua efetivação, por 50% dos pesquisados. Os demais problemas como horários de trabalho e folgas incompatíveis somam 20% cada e a obtenção ou procura de outro emprego, os restantes 10%. No Projeto Y os problemas de VT e VR somam apenas 12,50% enquanto que as dificuldades com horários e escalas de trabalho foram indicados por 37,50% dos pesquisados. Também é significativo o índice de 25% para outro emprego, enquanto que outros não especificados completam os restantes 12,50%.

4.2.4 Manifestações dos funcionários

A utilização de entrevista semi-estruturada permitiu a ampliação das respostas para além das perguntas pré-elaboradas. A utilização deste recurso favorece não apenas a descrição dos fatos, mas também sua explicação e compreensão de sua totalidade, no âmbito restrito e também em sua ampliação em dimensões maiores. (TRIVIÑOS, 1987). Com as manifestações dos pesquisados foi possível consolidar, ampliar e estabelecer ligações entre causa e efeito dos apontamentos surgidos nas respostas às perguntas formuladas. Nos relatos que seguem, estão agrupadas as manifestações dos funcionários demitidos por iniciativa da empresa Beta, nos dois Projetos, que fizeram uso da prerrogativa.

Projeto X:

(E1A) A empresa deixa de cumprir o que é sua obrigação de pagar os vales e depois fica cobrando da gente se a gente falta ao serviço. Se não dá o dinheiro do transporte, como é que querem que a gente vá trabalhar?

(E2A) Sempre a corda estoura no mais fraco. A culpa pelas coisas não andarem é sempre do peão.

(E3A) Ainda bem que está fácil de arrumar emprego. Já estou empregado em outra empresa, mas os problemas são os mesmos.

Projeto Y:

(E1B) A gente tem muita dificuldade na vida e se falta algum dia no serviço durante o contrato, é certo que não vai passar. Já “to” acostumado.

(E2B) Não tinha com quem deixar minha filha, por isso faltei muito. Quando arrumar quem cuide vou tentar voltar, pois gostei de trabalhar ali.

Nos próximos relatos estão registradas as manifestações livres dos pesquisados integrantes dos Projetos X e Y, que efetivaram sua demissão através de pedido de sua iniciativa

(E4A) Empresa irregular, não tem capacidade de administrar a equipe de trabalho. Cada encarregado dizia uma coisa diferente e não sabiam lidar com os funcionários. Projeto com muita gente faltando, sem cobertura, por parte da empresa e quem vinha trabalhar “se quebrava todo” para dar conta. Aí dá um desanimado, fica muito trabalho e o pagamento é o mesmo.

(E5A) O supervisor do contrato, Sr G, exigia que a gente trabalhasse extra, fazendo horas extras pra cobrir os que faltavam no outro turno. Fazia a promessa de pagar as horas extras no outro mês, mas nunca recebemos. Na demissão a moça da empresa disse que a empresa não sabia e pagou as horas que eu tinha trabalhado. Me disse que era para eu ter reclamado, mas eu tinha reclamado para o supervisor, mas ele só prometia que ia resolver e não resolvia, ou esquecia ou não tinha capacidade para pagar.

(E6A) O trabalho neste lugar é muito problemático. Como é um shopping que tem muita gente de clientes e tem muita falta de funcionários da empresa, fica todo mundo muito agitado. É muita “pegação no pé”, muito trabalho, reclamação e nada de elogio. Já tinham me dito que trabalhar no (projeto X) era muito problema e ninguém “parava” lá. Também achei por isso pedi pra sair, já que a empresa não me demitiu.

(E7A) O trabalho tinha muitos problemas porque muita gente faltava sem motivo, deixando os que iam trabalhar muito carregados de serviço. A empresa é boa, sempre me pagou diretinho, diferente de outras que só enrolam.

(E8A) Nunca tinha trabalhado nesta escala de folgas que folga sempre em dias diferentes. Fica muito difícil de encontrar com a família. Não valia a pena continuar apesar de o ambiente ser bom e a empresa legal, pagando certinho.

(E9A) Recebi apenas vale transporte e refeição para 03 dias. Depois ia vir na conta e nunca vinha. Muita enrolação. O Supervisor só conversava sobre o dinheiro que quando vinha, vinha atrasado. Quando já tinha resolvido sair, parece que ajustaram, mas já tava decidida.

Projeto Y:

(E3B) Foi muito difícil trabalhar domingo e feriado, com folgas durante a semana. Meu companheiro ficava muito brabo quando ele tava de folga e eu não tava em casa. Era muito bom de trabalhar ali, salário direito, tudo legal, Unimed, mas não dava pra continuar.

(E4B) Deu um problema nos meu vale, reclamei pra moça do administrativo, resolveu na hora, mas depois aconteceu de novo. Disseram que o problema era na minha conta, mas já tava decidida a trocar de emprego e aproveitei pra sair.

(E5B) O trabalho é meio “puxado”, mas era bom de trabalhar lá. Mas arrumei outro trabalho no shopping mesmo e acho que tem mais futuro.

As manifestações dos pesquisados, fornecem indicações muito importantes das motivações para o processo de demissão, quer seja de iniciativa da empresa ou do funcionário. O conhecimento da legislação, direitos e benefícios é disseminado entre os funcionários e qualquer alteração em sua quantidade, valor, extensão ou oportunidade é imediatamente percebida e somatizada,. Isto fica demonstrado no depoimento do funcionário E1 “se não dão dinheiro para o transporte, como querem que a gente vá trabalhar”, sem informar se existiam outras verbas fornecidas que poderiam efetuar a compensação, como por exemplo, o salário do período.

É possível perceber que existe uma regra informal (na visão do funcionário) de como devem ser seguidas as regras formais e legais, por parte da empresa. O fornecimento das obrigações e as manifestações dos pesquisados sobre as dificuldades no fornecimento de benefícios, parecem levar em conta apenas a visão do funcionário e não das eventuais dificuldades da empresa para sua efetivação. Quando ocorrem dificuldades nesta área parece existir uma pequena faixa de tolerância que quando ultrapassada, reflete-se no desinteresse do funcionário com a atividade. Em conseqüência, ocorrem mudanças em seu comportamento, que resultam em rompimento do contrato de trabalho por sua iniciativa ou por parte da empresa, provavelmente pelo desempenho insatisfatório.

Nesta mesma direção, é importante registrar as manifestações com reclamações de “muitas faltas sem cobertura por parte da empresa” (E4A) e “muita gente faltava sem motivo” (E7A) sem avaliação da participação dos funcionários neste processo, entendendo ser um problema único da empresa. Mais uma vez o funcionário assume sua posição individual de prejudicado pela situação, sem levar em conta que o fator determinante possa ser a atuação coletiva dos funcionários faltantes e não a empresa.

Também se observa o mesmo conhecimento das regras da atividade e as conseqüências ou opções para o pesquisado quando de sua alteração. As manifestações do pesquisado E1B “se falta algum dia durante o contrato, é certo que não vai passar. Já tou acostumado” e E2A” Sempre a corda estoura no mais fraco” são exemplos disso.

As manifestações livres dos pesquisados informam a dificuldade de conciliar sua vida pessoal e as relações com familiares e outras atividades, quando submetidas a escalas de trabalho aos domingos e feriados e com horários de início muito cedo ou de saída muito tarde.

A exigência incontornável em função dos horários dos shoppings (atividades dos Projetos X e Y) resulta em atrasos, faltas que alimentam um verdadeiro círculo vicioso que resultam em carga de trabalho maior e em conseqüência mais faltas que geram nova carga e assim sucessivamente. As demissões parecem ser o elemento responsável pela quebra, ainda que temporária, deste círculo (E3B).

Importante constatar que as manifestações dos pesquisados vinculados ao Projeto Y, parecem bem menos agressivas ou conflituadas das efetuadas no Projeto X. No Projeto Y inexistem manifestações de descontentamento sobre a atuação de líderes ou representantes da empresa Beta, como apuradas no Projeto X, presentes em quase todas as manifestações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar os índices de rotatividade de mão de obra da empresa Beta, nos projetos X e Y do ramo de prestação de serviços terceirizados e as variáveis que influenciam estes índices.

Os números de rotatividade em empresas do ramo de serviços terceirizados de conservação e limpeza costumam ser elevados, mas apresentam médias próximas quando são comparados os projetos ou empresas de uma mesma área geográfica ou ramo de atuação.

Nos projetos X e Y pesquisados, entretanto, a diferença no número de demissões entre os dois, no período considerado, é muito grande apesar de serem administrados pela mesma empresa, na mesma cidade de Porto Alegre e o ramo de atividade dos clientes ser o mesmo (Shopping Center) sendo quase quatro vezes maior no Projeto X. Na prática é como se todo o quadro funcional e mais 20%, no projeto X, tivessem sido substituídos num prazo de 04 meses. Com estes números, buscou-se identificar as motivações para este fato. A escassa e deficiente informação existente sobre a área de atividade, também foram fatores de motivação para o estudo.

Através de entrevista com a profissional responsável pela área de Recursos Humanos da empresa Beta, procurou-se identificar as características da empresa, sua forma de atuação e qual a política de recursos humana por ela desenvolvida.

Foram identificados os perfis dos funcionários demitidos nos dois projetos, nos aspectos de escolaridade, idade, sexo e tempo de permanência na empresa, à época da demissão. Os resultados demonstraram não existir diferenças significativas entre os níveis de escolaridade, sexo e tempo de permanência na empresa entre os dois projetos, sendo, portanto, descartados como fatores motivadores do processo estudado.

No quesito referente à idade, observou-se, entretanto, uma pequena diferença nos níveis percentuais entre os dois projetos. No Projeto X, com maiores demissões, a faixa etária com maior número de integrantes apresentava entre 20 e 40 anos enquanto que no Projeto Y a maior concentração estava entre 30 e 50 anos. Embora sejam números referentes apenas ao universo dos funcionários demitidos que aceitou responder a pesquisa, os dados pesquisados demonstraram que, neste ramo de atividade, pessoas com mais idade, podem apresentar maior estabilidade no emprego que os mais jovens.

Pesquisou-se o ambiente de trabalho e sua possível influência nos processos de demissão, incluídos neste item, relações entre os próprios funcionários e entre funcionários e lideranças, além da percepção sobre o local de execução efetiva dos trabalhos (Shopping Center). Ao avaliarem-se as respostas dos pesquisados, um dado destacou-se dos demais. Nos dois projetos, as respostas indicam o ambiente de shopping como “agitado” apresentaram índices semelhantes, não contribuindo, portanto para os índices.

Para o quesito “bom”, a divergência foi significativa sendo de 23% no Projeto X e acima do dobro (50%) no Projeto Y. Também o item lideranças agressivas foi lembrado por apenas 8,33% no Projeto Y contra preocupantes 41,18% no projeto X.

Observou-se que o ambiente de pressão a que são submetidos os trabalhadores dos dois projetos é similar, mas a existência de lideranças mais qualificadas ou preparadas para a função pode ter influência significativa nos números de rotatividade dos projetos e por consequência da empresa. A particularidade da execução dos serviços ser efetivada em local diverso da sede da empresa coloca esta liderança como elo e responsável em última instância pelo funcionamento da operação. Com isto, aumenta a necessidade de apresentar perfil e atuação compatíveis. As manifestações sobre o não retorno acerca de reclamações, por parte dos mesmos líderes, alcançam significativos 64,71% no projeto X e corroboram o acima exposto.

Ao analisar as respostas objetivas sobre qual o motivo para demissão, objetivo específico deste estudo, registrou-se que o dado mais significativo é fornecido pelo projeto X, no item problemas com fornecimento de benefícios de vale transporte e vale refeição, com metade dos apontamentos.

O resultado contradiz frontalmente o esperado pela própria empresa, através de seu representante do RH, que entendia que as motivações para o grande número de demissões poderiam estar na diferença de benefícios adicionais oferecidos no projeto Y, somados ao ambiente físico e tratamento dado pelo cliente tomador (Projeto Y).

Embora exista um grande risco em estabelecer conclusões amplas a partir de universos restritos pesquisados, o retorno das pesquisas demonstrou que o entendimento comum no setor, de que o fornecimento de benefícios adicionais pode ser um diferencial importante, com reflexos diretos na satisfação dos funcionários, não é uma verdade absoluta. O fornecimento destes benefícios, com o objetivo de gerar maior frequência e permanência no trabalho, quando desvinculados das outras ações de responsabilidade da empresa, pode não atingir os objetivos esperados.

Após a análise dos dados obtidos nas entrevistas, conclui-se que mais importante; mais perceptível e mais cobrado pelo funcionário (com reflexos imediatos em seu desempenho e sua relação com a empresa) é o atendimento das expectativas. É o cumprimento, ao tempo certo e na quantidade e valor acordados, dos valores, benefícios e condições acordadas ou previstas, quer estejam previstos na legislação, na convenção coletiva da categoria ou prometidos na contratação.

O não cumprimento destas condições, acrescidas de deficientes canais de comunicação com a empresa, quando o funcionário busca soluções, encaminha a relação empresa-funcionário para um terreno de desconfiança mútua e desgaste continuado, tornando a demissão a única forma de solucionar o impasse e restabelecer a funcionalidade esperada no projeto na visão da empresa. O funcionário busca outro emprego ou benefícios temporários da legislação como seguro desemprego.

As sugestões que acreditamos poder fornecer à empresa Beta, a partir do estudo realizado são: a implementação de um correto processo de seleção; a divulgação detalhada dos benefícios devidos; o estabelecimento de processos confiáveis de sua distribuição tempestiva e a formação de lideranças agregadoras e preparadas para o enfrentamento de ambientes conflitados.

Importância fundamental também deve ser dada ao processo de avaliações por pessoal especializado do Rh durante a vigência das operações com vistas a identificar problemas e estabelecer ações de correção. A consolidação do processo de entrevista de desligamento também pode fornecer à própria empresa, os dados aqui demonstrados.

Este acompanhamento durante o processo de trabalho pode resultar em avaliações mais efetivas e com universo maior de participantes, pois o tempo decorrido entre as demissões e a realização das entrevistas, dificultou muito a obtenção de dados. As dificuldades se apresentaram tanto na impossibilidade de contato (pela troca de endereços telefônicos e interferência nos horários atuais de trabalho), como pela baixa motivação em participar de pesquisa de pouco significado para sua vida atual, sendo estes fatores restritivos à realização deste trabalho.

Em resumo, o estudo demonstrou a importância, para os funcionários pesquisados, de a empresa cumprir ao tempo e volumes esperados, suas obrigações, por menores que sejam.

A concentração de esforços no estabelecimento destes processos deve ser o caminho fundamental para que ações complementares, como as desenvolvidas junto ao projeto Y possam ser implementadas, com os reflexos esperados na satisfação de todos os envolvidos.

Como sugestão para trabalhos futuros, sinaliza-se um estudo sobre a viabilidade de investimentos, por parte da empresa Beta, em processos de formação profissional, de valorização continuada e os possíveis reflexos destas ações na satisfação dos funcionários, redução da rotatividade e aumento da produtividade nos projetos mantidos pela empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence; **Análise de Conteúdo**. 3ª edição, Lisboa; Edições 70 LDA-2004.

BARROS, Guilherme: **Setor de limpeza profissional vai disputar trabalhadores com construção civil em 2010**. Colunistas/ig.com.br. acessado em 06 de dezembro de 2010

BATISTA, Luciano Campos; **A Terceirização dos Serviços e Seus Efeitos nas Relações Interculturais**. Anais da XVIII reunião da Anpad. Curitiba v.10 p 191-204. 1994

BOHLANDER, George W. SNELL, Scott.; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. 1ª Ed., São Paulo: Thomson Learning, 2005.

CASTRO, de Rubens Ferreira; **A Terceirização no Direito do Trabalho**. 2ª edição. São Paulo: Malheiros, 2000.

CEBRASSE, Central Brasileira do Setor de Serviços. **Anuário Brasileiro do Setor de Serviços**. São Paulo, 2008

DA RÉ, Cesar Augusto e Maria Alice: **Processos do Sistema de Gestão de Pessoas**, em **Gestão Contemporânea de Pessoas**, 2ª edição, Porto Alegre: Bookmann, 2010

DRUCK, Maria da Graça: **Terceirização: (des)fordizando a Fábrica**. 1ª edição. São Paulo. Boitempo Editorial.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. São Paulo. Pioneira. 2000- 3ªed.

DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos de Pesquisa Social**. 6ª Ed., São Paulo: Atlas, 2009

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2005

LINDERS, Jane; COLE, Martin; JACOBSON, Alvin. **Como terceirizar para transformar**. HSM MANAGEMENT, jan./fev.2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. 4ª ed. ARTMED, 2003.

MASCARENHAS, André O. **Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, teoria e crítica**. 1ª Ed., São Paulo: Cenage Learnig, 2008

MEIRELES, Livia M Silva. Terceirização em www.webartigos.com 29/05/2007.

NOGUEIRA, A. H., BARRETO, A. P. B., MACIEL, C. E. C., ROSINHA, R. O. Globalização: **Reestruturação Produtiva e Impactos na Gestão de Recursos Humanos**. In: PIMENTA, Solange Maria (Org.), **Recursos Humanos uma dimensão estratégica**.

Belo Horizonte: UFMG, 1999. p. 25-40.

PANDJIARJIAN, Paulo. **A Força do Setor de Serviços no Brasil** em www.Webartigos.com. 12/03/2008

SEBRAE: **Anuário Estatístico** 2009. Sebrae.org. BR acessado em 07 de dezembro de 2010

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com Pessoas**. 5ª Ed., São Paulo: FGV, 2006

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais- A pesquisa Qualitativa em Educação**. 1ª edição. São Paulo. Editora Atlas S/A. 1987

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4ª Ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

ZEITHAM, Valerie A. e BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços, a Empresa com Foco no Cliente**. Porto Alegre. Bookman 2006

ANEXO 1

ENTREVISTA REALIZADA COM A RESPONSÁVEL PELA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA BETA, A SRTA C.

Qual é a área de atuação da empresa Beta?

A empresa atua na área de terceirização de serviços. Estes serviços são de muitos tipos, mas o maior número é o de limpeza e conservação, executados diretamente nas empresas contratantes. A empresa efetua o recrutamento, treinamento e é responsável por todas as questões que envolvem o funcionário, como salários, benefícios e demais obrigações, bem como todas as ações necessárias para a realização dos serviços conforme estabelecido no contrato comercial.

Como é feito o recrutamento dos funcionários da empresa?

Normalmente abrimos vagas no SINE, na internet em sites de empregos e em órgãos oficiais e ONG, parceiros que sempre nos encaminham candidatos, quando se dirigem aquelas instituições. Como efetuamos recebimento de currículos todo o dia existe um fluxo contínuo de candidatos. Muitos deles chegam até a empresa por indicação de funcionários ou ex-funcionários que recomendam a empresa. Como se trata de uma empresa de muita tradição no setor e muito correta em suas ações, esta imagem ajuda muito nesta procura espontânea, pois as pessoas que trabalham nesta atividade são muito simples e normalmente já passaram por algum tipo de adversidade ou prejuízo por trabalharem em empresas que faliram ou desapareceram sem pagar os seus direitos. Para isso o porte, a atuação em todo o Brasil, o prestígio dos clientes que a empresa tem aqui no sul e no Brasil, além do compromisso com a correção, em muito ajudam nesta procura. Entretanto, a situação atual da economia, de pleno emprego, diminuiu este fluxo, bem como o perfil de candidatos é de pessoas de menor qualificação, com histórico profissional indefinido e as dificuldades para selecionar dentro dos parâmetros tradicionais da empresa são muito maiores.

Quem é o responsável, pelas informações sobre o tipo de serviço, remuneração, direito e dever do futuro funcionário?

Estas informações são fornecidas pelo setor de Recursos Humanos da empresa no momento da seleção de uma forma mais geral e de forma detalhada, no momento em que é definida a contratação do candidato. Quando da assinatura do contrato, o funcionário recebe também o Código de Conduta da empresa, onde estão listados os direitos, deveres, valores e princípios da empresa e que deverão ser observados enquanto permanecer na mesma.

A remuneração e benefícios são iguais para todos os funcionários da empresa?

Não. Existem remunerações e benefícios que são obrigatórios para todos, pois estão previstos na Constituição, na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e na Convenção Coletiva da Categoria. Estes são iguais para todos e são pagos pela empresa sempre, salvo nos casos em que a remuneração específica for superior à obrigatória. Como os projetos são negociados com cada cliente, existem algumas diferenças entre eles, motivados pelo tipo de

trabalho, pelo porte do cliente, pela visão mais avançada do cliente em como tratar os funcionários mesmo que sejam terceirizados, etc. Normalmente as diferenças são em relação a benefícios adicionais como plano de saúde, restaurante no local, fornecimento de cestas de alimentação, chamadas de cestas básicas e até mesmo salários diferenciados.

Existem diferenças específicas entre os Projetos X e Y? Quais?

Nestes dois projetos existem diferenças significativas. O salário é basicamente o mesmo, assim como os benefícios assegurados pela CLT e Convenção Coletiva. No quadro abaixo podemos verificar as diferenças entre os dois projetos, quanto a benefícios adicionais.

Quadro 1- Remuneração e Benefícios nos projetos X e Y- Comparativo

Variáveis	Projeto X	Projeto Y
Salário Básico	R\$ 572,00	R\$ 572,00
Insalubridade	R\$ 114,40	R\$ 114,40
Vale Transporte (VT)	OK	OK
Vale Refeição (VR)	R\$ 6.50	R\$ 6,50
Cesta Básica	NÃO	R\$ 44,00
Cesta Básica Assiduidade	NÃO	R\$ 44,00
Assistência Médica	NÃO	UNIMED/UNIFÁCIL
Prêmio Destaque do Mês	NÃO	R\$ 540,00

A empresa realiza entrevistas de desligamento? Elas foram realizadas no período analisado (setembro a dezembro de 2010)?

Sim, a empresa tem a previsão de realizar entrevistas de desligamentos e elas são conduzidas por mim, que sou psicóloga de formação e responsável pela área de Recursos Humanos da filial no RS. Entretanto, em função do volume de serviços e ou falta de pessoal no setor, esta atividade não é realizada de forma obrigatória e regular. No período específico, em função de grande volume de serviço decorrente de novas operações iniciadas e do número de demissões e contratações, foram muito poucas as entrevistas realizadas.

No seu entendimento quais são os motivos para a grande diferença no número de demissões para dois projetos, em tese, similares?

No meu entendimento existem alguns motivos que são os responsáveis pela situação. Um deles é a grande diferença de benefícios existente entre as duas operações. O Projeto Y é um shopping maior, com melhores instalações, com um cliente mais preocupado com o bem estar de seus funcionários e que oferece aos funcionários vários benefícios indiretos como cesta básica, cesta básica por comparecimento (prêmio assiduidade), premiação ao funcionário destaque, plano médico da Unimed (Unifácil) além de um ótimo ambiente com amplas instalações para nossa empresa. No projeto X, ao contrário, a remuneração e benefícios são apenas os obrigatórios e as condições de nossas instalações no local são muito precárias. Acho que isso contribui decisivamente para a insatisfação e em consequência a desmotivação que resulta em faltas, sobrecargas de serviço e ao final, demissões, quer sejam por iniciativa do empregado ou da empresa.

Quais ações a empresa já implementou ou vai implementar para equilibrar os números do projeto X aos números do projeto Y?

Se levarmos em conta os motivos acima, todas as ações devem ser resultado de negociações conduzidas pela área comercial com o cliente, pois os benefícios adicionais só são concedidos, de forma permanente, se incluídos no contrato de prestação de serviços. Entretanto com a contratação de novos funcionários no nosso RH, poderemos voltar a fazer a entrevistas de desligamento além de pesquisas de clima e satisfação no projeto. Com isto poderemos obter dados mais confiáveis sobre esta discrepância e estas ações devem ser imediatas, pois o elevado turn-over compromete a saúde financeira da operação e a satisfação do cliente.

ANEXO 02

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS EX-FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA BETA, INTREGANTES DOS PROJETOS X E Y.

Sobre ambiente e relações no trabalho:

Como era seu ambiente de trabalho?

Como era trabalhar no ambiente de Shopping?

Como era sua relação com os demais funcionários da empresa Beta no Projeto?

Como eram as lideranças da Empresa?

Sobre remuneração e benefícios:

Como era o seu salário?

Quais benefícios você recebia? Faltava algum?

Os pagamentos eram efetuados corretamente?

Sobre relação com a empresa Beta:

Você mantinha algum contato com empresa Beta?

Como eram encaminhadas as reclamações?

Como eram os retornos?

Sobre as razões para a demissão:**Nos processos de iniciativa da empresa:**

Qual (quais) o(s) motivo(s) informado (s) pela empresa para a demissão?

Você concordou com ele (s)?

Sobre as razões para a demissão:**Nos processos de iniciativa do funcionário:**

Qual (quais) o(s) motivo(s) para seu pedido de demissão?

Sobre manifestações livres:

Você quer fazer algum comentário ou manifestação, sobre seu trabalho na empresa Beta?

