

## Desafios da gestão de pessoas em empresas do segmento logístico de distribuição de bebidas

Alexandre Mio Lisboa  
Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil  
alexandremio@hotmail.com

Antônio Carvalho Neto  
Doutor em Administração FACE/Universidade Federal de Minas Gerais  
Coordenador e professor do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas, Minas Gerais, Brasil  
carvalhoneto@pucminas.br

Simone Costa Nunes  
Doutora em Administração FACE/Universidade Federal de Minas Gerais  
Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas, Minas Gerais, Brasil  
sinunes@pucminas.br

Gustavo Simão Lima  
Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil  
gsimao@gmail.com

Editor Científico: Mauro Calixta Tavares  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 23.02.2011  
Aprovado em 28.05.2011



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## Resumo

Este trabalho tem o objetivo de analisar a percepção de trabalhadores e gestores de organizações terceirizadas, do segmento logístico de distribuição de bebidas, em relação às políticas e práticas da gestão de pessoas. Trata-se de um estudo de casos múltiplos, que adotou estratégia qualitativa e quantitativa na coleta e análise dos dados. Foram entrevistados 12 gestores e responderam ao questionário 387 trabalhadores operacionais. Os resultados apontam para certa evolução no relacionamento empresa-empregado, principalmente em questões como a formalização das relações de trabalho, as políticas de remuneração, os benefícios e as oportunidades de reconhecimento e valorização profissional. Tal quadro contrasta com aquele preconizado pela literatura sobre o tema, que evidencia relações de trabalho predatórias, em empresas terceirizadas. O cenário dessas empresas, atestado pela avaliação predominantemente positiva da maioria dos participantes, permitiu compreender que o contexto de precarização do trabalho não pode ser generalizado a todos os tipos de organizações terceirizadas. No entanto, entende-se que a situação atual das empresas pesquisadas não espelha, ainda, excelência em relação ao desenvolvimento, aderência e maturidade das políticas e práticas de gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Terceirização; Relacionamento Empresa-Empregado; Relações de Trabalho; Segmento Logístico.

## Challenges of managing people in companies from logistics segment of beverage distribution

### Abstract

This work aims to analyze the perception of workers and managers of outsourced organizations in the logistic segment of beverage distribution regarding policies and practices of human resources. It's a multiple case study which adopted the quantitative and qualitative methods on the data collection and analysis. 12 managers were interviewed and 387 operational workers answered the questionnaire. The results indicate some improvement in the employer-employee relationship, mainly in questions such as the formalization of labor relations, policies of remuneration, benefits and opportunities of knowledge and professional status. Such framework contrasts with the one advocated by the literature on the subject, which shows predatory labor relations in outsourced companies in general. The scenario of these companies, attested by the predominantly positive evaluation of the majority of the participants, allowed the understanding that the precariousness of work context can not be generalized to all types of outsourced organizations. However, it's understood that the current situation of the researched companies do not reflect yet excellence due to development, compliance and maturity of human resources policies and practices.

**Keywords:** Human Resources; Outsourcing; Employer-Employee Relationship; Labor/Labour Relations; Logistic Segment.

## 1 INTRODUÇÃO

Os desafios impostos às empresas, em decorrência do incremento da competitividade, vêm impulsionando o surgimento de novos arranjos organizacionais, capazes de garantir maior flexibilidade e dinamismo aos seus modelos de gestão. Entre as novas práticas, a terceirização representa um fenômeno, que tem encontrado terreno fértil para crescimento, principalmente em razão de fatores como a redução de custos, a transferência de ativos do contratante para a contratada, a maior sinergia entre processos e a especialização das empresas em seu negócio principal (BRASIL, 1993).

Atualmente, um dos setores que mais se destacam pela utilização deste recurso, no Brasil, é o da prestação de serviços logísticos, motivado, entre outros fatores, pela presença de grandes empresas multinacionais no país, as quais apresentam uma forte demanda voltada a soluções em transporte, armazenagem e distribuição, capazes de assegurarem efetivos diferenciais competitivos a seus negócios no mercado.

Se, de um lado, há um contexto de incremento da terceirização e o reconhecimento de que se refere a uma prática que possibilita vantagens estratégicas, de outro, verificam-se críticas, na literatura, quando a questão diz respeito às relações de trabalho, no contexto da terceirização. Tais críticas estão relacionadas, geralmente, ao enxugamento de estruturas, à redução de salários e de benefícios, bem como às condições de trabalho oferecidas, nitidamente inferiores a de empregados diretamente contratados (CARVALHO NETO, 2001).

Frente a um cenário nitidamente desfavorável ao trabalhador e, embora seja encontrado, na literatura, um número significativo de estudos envolvendo a terceirização, constata-se uma lacuna de produções relacionadas à gestão de pessoas em empresas terceirizadas.

O trabalho, que ora se apresenta, tem o objetivo de analisar a percepção de trabalhadores e gestores de três organizações terceirizadas do segmento logístico de distribuição de bebidas, em relação às políticas e práticas da Gestão de Pessoas. Os aspectos levantados dizem respeito às principais características e consistência dessas práticas.

A opção pela realização dessa pesquisa, observando-se o cenário da terceirização, decorreu principalmente de três aspectos principais e interdependentes: o *know-how*, que as três empresas analisadas possuem na logística de distribuição de bebidas; a presença de um cliente contratante comum a estas organizações, reconhecido, entre outros aspectos, pela excelência de seus processos e pelo nível de exigência imposta aos seus fornecedores; e às próprias condições da terceirização, as quais, *a priori*, foram baseadas não apenas no fator custos, mas na efetiva competência das empresas terceirizadas para a execução das atividades.

Os resultados encontrados apontam para certa evolução das empresas no relacionamento com os seus empregados, principalmente em questões como a formalização das relações de trabalho, as políticas de remuneração, os benefícios e as oportunidades de reconhecimento e valorização profissional. Tal quadro contrasta com aquele que vem sendo preconizado pela literatura sobre o tema, que evidencia relações de trabalho predatórias em empresas terceirizadas.

O cenário dessas empresas, atestado pela avaliação predominantemente positiva da maioria dos participantes, permitiu compreender que o contexto de precarização do trabalho não pode

ser generalizado a todos os tipos de organizações terceirizadas. No entanto, entende-se que a situação atual das empresas pesquisadas não espelha, ainda, excelência em relação ao desenvolvimento, aderência e maturidade das políticas e práticas de gestão de pessoas.

## **2 A GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DE FLEXIBILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

Os desafios decorrentes do estabelecimento de uma nova ordem econômica mundial vêm desencadeando profundas mudanças nas estruturas organizacionais e exigindo respostas cada vez mais rápidas das empresas. O modelo tradicional de relações de trabalho (RTs), caracterizado, tradicionalmente, pela previsibilidade e vínculo dos salários a cargos determinados, pelo emprego estável, de longo prazo e, também, pela predominância das relações formais, vem gradativamente cedendo espaço a novas alternativas, cada vez mais flexíveis e alinhadas às necessidades de reposicionamento estratégico das empresas, frente aos desafios impostos pela globalização e o acirramento das relações comerciais (LOCKE, 1999).

Embora essas novas alternativas sejam reconhecidas pela incorporação de novos conceitos, capazes muitas vezes de estimular a gestão participativa, a autonomia do empregado e o incremento da competitividade das empresas, a flexibilização das RTs e a multiplicidade dos vínculos contratuais vêm produzindo, também, consequências desfavoráveis ao trabalhador. Aspectos como o aumento da informalidade e a redução de salários e de benefícios são destacados pela literatura como algumas das características decorrentes do declínio da relação formal de trabalho e da efervescência de novos modelos para a sua regulação.

Neste quadro, as políticas de flexibilização das RTs, embora sejam interpretadas como alternativas valiosas de ajuste das organizações ao cenário econômico competitivo e globalizado, apresentam-se, também, como riscos potenciais de redução a formas perversas de gestão da grande massa trabalhadora. A utilização de formas mais flexíveis de emprego, envolvendo a alocação funcional e a composição salarial, ao invés de promoverem a complementaridade entre os interesses e as necessidades dos trabalhadores, podem, na realidade, acentuar a imposição de padrões coercitivos de RTs (FISCHER, 1991).

Assim como no campo das RTs, a gestão de pessoas também vem sofrendo transformações, em decorrência da nova realidade organizacional. Muitas são as discussões envolvendo os desafios recentes enfrentados pelos profissionais da área, bem como a necessidade da sua evolução para um posicionamento de maior importância nas empresas, buscando, ao mesmo tempo, aproximar-se de modo efetivo do centro estratégico das decisões e desprender-se de uma tradição periférica e passiva de atuação funcional.

Nesse contexto, torna-se fundamental que também as políticas e práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas às mudanças, contemplando o trabalhador inserido em modelos mais flexíveis, decorrentes dessa nova realidade organizacional. Isso implica o desafio de além de desenvolver processos de gestão adaptados a um universo caracterizado pela presença de diferentes vínculos contratuais, ser capaz de garantir a manutenção de aspectos essenciais à competitividade das empresas, entre os quais a sua imagem no mercado e a qualidade do produto que comercializa (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005a).

O papel da gestão de pessoas frente a esses desafios, embora seja gradativamente reconhecido pelas organizações, ainda não apresenta consenso. A grande heterogeneidade de práticas, agravada pela influência das diferentes culturas e contextos, tornam ainda mais complexa a

análise das suas contribuições efetivas para o incremento do desempenho das organizações, favorecendo que a importância da área seja percebida no discurso empresarial, mas, ainda, não esteja diretamente refletida na prática (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

A despeito disso, a literatura demonstra que as empresas têm apresentado maior preocupação com a conjuntura decorrente das transformações no mundo do trabalho, buscando alterar a dinâmica da sua relação com as pessoas com o objetivo de melhor ajustarem-se às demandas e pressões do ambiente externo e interno (DUTRA, 2002). Ulrich (2000) defende que o modelo de recursos humanos tradicional está ultrapassado e tende a desaparecer, cedendo espaço para uma nova perspectiva de abordagem, alinhada com as consequências dos processos de reestruturação, pelas quais as empresas vêm enfrentando, e credenciada a posicionar-se efetivamente no ambiente organizacional.

### **3 GESTÃO DE PESSOAS E FLEXIBILIZAÇÃO DO CONTRATO DE TRABALHO: TENDÊNCIAS E RESPOSTAS PARA OS DESAFIOS REPRESENTADOS PELA TERCEIRIZAÇÃO**

Frente a um cenário contemporâneo caracterizado pela emergência de novos arranjos organizacionais, capazes de garantir a sobrevivência das empresas, face aos desafios impostos pela globalização e pelo incremento da competitividade, a prática da terceirização apresenta-se como uma das estratégias cada vez mais utilizadas atualmente em todo o mundo.

Muitas são as vantagens atribuídas a tal prática do ponto de vista da gestão, principalmente em razão de a empresa que terceirizou atividades poder focar no desenvolvimento de suas competências principais, tornando-se, portanto, mais competitiva (FAWCETT; FAWCETT, 1995). Além disso, a transferência de custos fixos para os terceiros, o enxugamento da estrutura organizacional e a possibilidade de obtenção de benefícios sinérgicos nas áreas operacional, administrativa e comercial são vantagens decorrentes de processos de terceirizações (BRASIL, 1993).

Embora haja o reconhecimento de vantagens, como as já citadas, é fato que também são muitos os problemas enfrentados pelas empresas que terceirizam atividades. Entre eles, destacam-se aqueles relacionados à gestão de pessoas. Fernandes e Carvalho Neto (2005a) retratam a substituição de trabalhadores diretamente contratados por trabalhadores terceirizados, em condições de trabalho e remuneração inferiores, como uma característica comum a esse tipo de prática. Ainda, na esfera das críticas atribuídas aos processos de terceirização, outros aspectos negativos, sob a perspectiva dos trabalhadores, são representados pela redução de postos de trabalho, pelo incremento da informalidade, por recorrentes perdas salariais, pela redução da autonomia profissional e pela precarização das condições de trabalho (BICUDO, 2003).

O crescimento das modalidades de vínculos contratuais e dos processos de terceirização, envolvendo grandes contingentes de trabalhadores, também representa um grande desafio para os gestores. Esta diversidade de vínculos é destacada por Fernandes e Carvalho Neto (2005a, b), quando identificam, entre várias diferentes modalidades, o contratado em regime integral por tempo indeterminado, o empregado em regime parcial (*part time*), os prestadores de serviço contratados como autônomos, os “quarteirizados”, decorrentes de subcontratação pela empresa terceirizada, e a presença de terceirizados, trabalhando em condições informais.

Os autores também destacam o avanço generalizado das práticas de terceirização no ambiente organizacional, enfatizando os efeitos deste recurso junto ao trabalhador, envolvendo aspectos de ordem social, econômica e legal e evidenciando uma realidade que, em muitas organizações, expõe condições desfavoráveis de remuneração, exercício da função e desenvolvimento profissional, contribuindo efetivamente para a precarização do trabalho.

No Brasil, as consequências destes processos de terceirização para o mercado de trabalho são demonstradas, também, pelo crescimento do número de trabalhadores sem vínculo empregatício, pelo aumento da economia informal e pelo agravamento do quadro de precarização das condições de trabalho e emprego (DRUCK, 1999). Estudos efetuados por Carvalho Neto (1997; 2001) em organizações do setor de telecomunicações brasileiras, exemplificam essa realidade ao concluir que as práticas de subcontratação contribuíram para a precarização da relação contratual, dos salários e das condições de trabalho.

Como consequência destes fatores, diversos reflexos são percebidos também na gestão de pessoas de empresas terceirizadas. Trabalho desenvolvido por Soldi e Zanelli (2006) aborda a questão do comprometimento organizacional, estabelecendo, por meio de uma pesquisa em uma empresa de telefonia, uma comparação neste aspecto entre trabalhadores diretamente contratados e terceirizados. Os resultados demonstram uma nítida diferença entre estes grupos, favorecendo diretamente aos trabalhadores diretamente contratados e evidenciando as limitações encontradas em modelos de gestão de pessoas nas empresas terceirizadas.

Outros aspectos relevantes decorrem dos resultados da pesquisa desenvolvida por Fernandes e Carvalho Neto (2004), com 513 dirigentes de 179 das maiores empresas brasileiras. Tal estudo evidencia que as empresas pesquisadas estão distantes de se mostrarem preparadas para a gestão de profissionais, em múltiplos vínculos de trabalho. Há evidências de significativas diferenças entre empregados diretos, terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, no que tange à recompensa monetária, comprometimento com resultados, autonomia e compartilhamento do resultado.

A discussão de alternativas capazes de enfrentar o fenômeno da terceirização, como um processo dinâmico e cada vez mais presente nas organizações, passa necessariamente pela definição de políticas e práticas de gestão de pessoas identificadas com este contexto.

Iniciativas como o investimento em treinamento e desenvolvimento, o estabelecimento de critérios claros de seleção de terceirizados e o acompanhamento de metas e desempenho são reconhecidas, atualmente, como instrumentos capazes de começar a responder a estes desafios, através da garantia da melhoria dos produtos e serviços decorrentes de uma equipe de terceiros mais qualificada e comprometida (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005a).

Entretanto, esforços na definição de práticas como essas não têm sido suficientes para garantir a melhoria efetiva das condições de trabalho e do desenvolvimento profissional dos trabalhadores terceirizados. Aspectos voltados para a evolução qualitativa dos modelos de gestão têm sido constantemente relegados a um segundo plano, principalmente aqueles que envolvem valorização, comprometimento, cooperação, aprendizagem, confiança e desenvolvimento profissional.

De um modo geral, todos os elementos presentes na análise das condições de gestão de terceirizados remetem a uma realidade de grande fragilidade, envolvendo e relação entre as empresas contratantes, contratadas, e principalmente os trabalhadores. As diversas críticas atribuídas aos modelos de gestão dessas organizações evidenciam o despreparo com que a



questão é tratada, contribuindo diretamente para a precarização das condições de trabalho, sobretudo no Brasil.

#### 4 METODOLOGIA

A presente pesquisa refere-se a um estudo de casos múltiplos, em três empresas terceirizadas, com unidades nas cidades de Belo Horizonte, Ribeirão Preto, Rio de Janeiro, São Paulo e Uberlândia. Tais empresas eram responsáveis, à época, pela logística de distribuição de produtos de um mesmo grande cliente fabricante de bebidas. A sua escolha teve como base os critérios *know-how* e estrutura, tendo sido convidadas aquelas com reconhecida especialização em sua atividade-fim, além da experiência na gestão de grandes contingentes de empregados.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, em função dos objetivos determinados de identificação da incidência e distribuição de características e opiniões de uma população determinada. Este tipo de perspectiva pode ser considerada relevante a um tipo de estudo, quando se deseja conhecer traços característicos, problemas, valores e outras informações de uma população, reforçando a necessidade de que o pesquisador tenha uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que o orientarão na coleta e interpretação dos dados (TRIVINÕS, 1987).

A estratégia de coleta e análise de dados teve base tanto quantitativa quanto qualitativa. Isso se justifica em vista da heterogeneidade presente nas funções operacionais e gerenciais contempladas, o que levou à utilização de diferentes métodos, como forma de considerar o contexto da população, as características das atividades envolvidas e as próprias condições de sua implementação.

Para as funções operacionais, o instrumento de coleta utilizado foi o questionário, que teve seus dados tratados segundo o método quantitativo. Foram consideradas funções operacionais as de motoristas e ajudantes de entrega, que representam mais de 80% do efetivo total presente nas empresas pesquisadas.

Tal questionário foi composto de 50 questões, que buscaram identificar as percepções desses trabalhadores acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas, subdivididas nos seguintes temas: recrutamento, seleção, integração, acompanhamento, retenção, comunicação, ambiente de trabalho, remuneração e benefícios.

A elaboração dos questionários foi efetuada com a utilização de variáveis não métricas, representadas por atributos de natureza qualitativa. Hair (2005) descreve os dados não métricos como características ou propriedades categóricas que descrevem um objeto, destacando a utilização frequente dessas escalas em estudos que envolvem a ciências do comportamento. Dada a grande quantidade de variáveis presentes em pesquisas descritivas, bem como em razão da finalidade da pesquisa, a utilização da técnica de amostragem não-probabilística mostrou-se de aplicação mais conveniente ao desenho da pesquisa.

Nesse caso, a amostra foi composta de 387 trabalhadores, distribuídos conforme apresentado no QUADRO 1. O número de respondentes representou entre 65% e 98% do total da população de cada unidade em questão. Os percentuais variaram em virtude da disponibilidade dos trabalhadores para participar da pesquisa.

QUADRO 1  
Coleta de dados – Motoristas e Ajudantes de entrega

Empresa	Localização da Unidade	Total de empregados	Amostra	% de respondentes
A	São Paulo	95	74	77,89
	Ribeirão Preto	99	91	91,92
B	Uberlândia	88	86	97,73
C	Rio de Janeiro	207	136	65,70

Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe ressaltar que foi realizado teste-piloto dos questionários junto a 30 trabalhadores. O objetivo era conhecer a clareza das questões, a facilidade de preenchimento e de entendimento, bem como obter sugestões ou críticas da parte dos respondentes.

Para as funções gerenciais, compreendendo os gestores operacionais e de recursos humanos (RH), o instrumento usado foi a entrevista semiestruturada, realizada junto a 12 pessoas.

Além disso, foi realizada análise documental, nas três empresas. Nesse caso, a utilização do método qualitativo na coleta e análise de dados buscou garantir maior interatividade com os entrevistados, valendo-se de aspectos subjetivos que auxiliaram na maior compreensão do fenômeno social estudado (GOLDENBERG, 1999). Tal método possibilitou, ainda, maior profundidade na compreensão e interpretação do contexto estudado (MICHEL, 2005).

O QUADRO 2 apresenta dados referentes à coleta junto aos gestores:

QUADRO 2  
Coleta de dados – Gestores

Empresa	Localização da Unidade	Cargo
A	São Paulo	Gestor local de operações Gestor local de RH
	Ribeirão Preto	Gestor corporativo de operações Gestor corporativo de RH Gestor local de RH
B	São Paulo	Gestor corporativo de operações Gestor corporativo de RH
	Uberlândia	Gestor local de operações
C	Rio de Janeiro	Gestor local de operações Gestor local de RH
	Belo Horizonte	Gestor corporativo de operações Gestor corporativo de RH

Fonte: Dados da pesquisa.

A integração possibilitada pelos dois métodos – quantitativo e qualitativo – permitiu o cruzamento dos dados, como forma de assegurar maior confiabilidade, evitando, assim, a captação de um procedimento específico ou de uma situação particular (GOLDENBERG, 1999). Cabe destacar, também, que as pesquisas quantitativas e qualitativas não são excludentes, podendo sinergicamente se complementar. A utilização combinada das duas estratégias de pesquisa possibilita, entre outros aspectos, a elaboração de modelos de otimização do trabalho, o estabelecimento de políticas e a introdução de melhorias em processos, contribuindo para um melhor entendimento de fenômenos de natureza organizacional (MICHEL, 2005).

O processo de aplicação dos questionários e de realização das entrevistas e da análise documental foi efetuado respeitando-se uma ordem lógica. Buscou-se obter uma massa de



informações, por meio do questionário e de documentos, visando subsidiar a elaboração do roteiro de entrevista. Assim, procedeu-se, inicialmente, à aplicação dos questionários junto aos motoristas e ajudantes de entrega, seguida da análise documental. Por último, foram realizadas as entrevistas com os gestores.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De modo geral, as três empresas revelaram estágios diferentes de maturidade, na elaboração e implementação das suas políticas de gestão de pessoas. Uma delas apresentou-se mais estruturada, em função de haver definido as suas principais diretrizes de recursos humanos, sendo que a área também se mostrou melhor posicionada em relação à organização, estando bem formalizadas as suas responsabilidades, funções e objetivos. Outra empresa, embora também possua uma área de recursos humanos estruturada, vem evoluindo, gradativamente, no sentido do amadurecimento das suas políticas de gestão de pessoas, estando em um momento de consolidação interna destes processos. Uma terceira, demonstrou não possuir claramente definidas as suas políticas para a área.

Essa realidade mostrou-se coerente, em muitos aspectos, com o estágio atual da gestão de pessoas, conforme apresenta a literatura. Ao mesmo tempo em que esforços no sentido de uma efetiva valorização da área são apresentados pela literatura, a realidade das empresas pesquisadas mostra que ainda há muito que evoluir para a sua afirmação efetiva.

A despeito disso, dois aspectos relevantes destacaram-se no quadro das empresas investigadas. O primeiro aspecto diz respeito à percepção dos gestores de duas das empresas quanto à atuação estratégica da área de RH. Essa atuação é reconhecida, por meio da uma participação decisiva no planejamento e nas principais decisões corporativas. Os gestores argumentaram que, pelo fato de se tratarem de empresas prestadoras de serviço, os negócios são essencialmente pautados no capital humano. Logo, há uma demanda efetiva por uma atuação dos profissionais de RH, não apenas no plano tático e operacional, mas, também, e, principalmente, em nível estratégico. Isso coloca a área em melhor posicionamento dentro de tais organizações.

O segundo aspecto refere-se à presença de procedimentos de gestão de pessoas estruturados e bem definidos nas três empresas. Essa característica foi percebida pelos gestores, como resultado da influência gerada pelo cliente comum às três empresas. Além disso, há a percepção quanto a certo grau de maturidade de cada empresa na formulação e implementação destes processos.

Visando a uma análise apurada entre as principais questões abordadas, os processos investigados são apresentados de forma a se obter as convergências e divergências entre a percepção dos trabalhadores operacionais e dos gestores ouvidos na pesquisa. Tais resultados são descritos a seguir, separados em cinco grupos: recrutamento e seleção; integração, acompanhamento e retenção; comunicação interna; ambiente de trabalho; e remuneração.

### 5.1 Recrutamento e seleção

Nesses processos, de forma geral, foram identificadas convergências entre as percepções, predominantemente positivas, de gestores e trabalhadores.

A presença de processos bem estruturados, os quais preveem a contratação, através de perfis definidos para as vagas e a realização de diferentes etapas eliminatórias, representaram,

principalmente na opinião dos gestores de RH, a principal razão para que a grande maioria dos empregados tenha considerado tais práticas como positivas.

Entretanto, quando confrontadas as percepções de gestores corporativos e operacionais, percebeu-se uma visão bem mais crítica do segundo grupo, o qual relatou dificuldades frequentes quanto à prática efetiva dos procedimentos formalizados. As razões para esse desalinhamento entre as percepções, segundo a visão de gestores operacionais, deve-se a quatro aspectos básicos:

- a) as características inerentes à atividade desenvolvida por motoristas e ajudantes, a qual é percebida como extenuante e de grande responsabilidade. Isso limita a oferta de candidatos, principalmente para a função de motorista, desencadeando um processo de flexibilização do perfil exigido. Em outras palavras, em situações em que a oferta torna-se menor que a demanda, as empresas são pressionadas a reduzir o nível de exigência para o preenchimento das vagas;
- b) o bom momento econômico vivido pelo país, o qual produz reflexos diretos no mercado de trabalho através da abertura de novas oportunidades. Esse fenômeno, citado principalmente pelos gestores de São Paulo e do Rio de Janeiro, também reduz a oferta de candidatos em segmentos de menor atratividade e produz os mesmos efeitos de flexibilização dos processos de recrutamento e seleção, descritos no item anterior;
- c) a reduzida oferta de candidatos cujo perfil esteja alinhado às necessidades das atividades a serem desenvolvidas. O baixo nível de escolaridade, o tempo excessivo de deslocamento entre a residência e o local de trabalho e os problemas decorrentes da necessidade de aprovação “cadastral” representam alguns exemplos dos desafios atuais dos processos de seleção, dificultando a captação de candidatos e interferindo na qualidade destes processos; e
- d) os problemas internos de gestão em algumas das unidades operacionais pesquisadas, sendo destacada pelos gestores locais de RH dificuldades nos processos de recrutamento e seleção, em função de fatores como a carência de estrutura da área e a dificuldade de envolvimento das lideranças nas etapas de seleção.

Apenas uma questão relativa aos processos de recrutamento e seleção teve respostas, predominantemente negativas, segundo a visão dos trabalhadores. Tal questão abordou a devida transmissão das informações ao candidato, referentes às condições de trabalho e de remuneração durante o processo seletivo.

Mesmo diante dos desafios impostos, verificou-se que os gestores tinham uma preocupação efetiva com a qualidade dos processos de recrutamento e seleção. Isso pôde ser atestado por meio da percepção majoritariamente positiva dos trabalhadores em relação às questões avaliadas.

Entende-se, no entanto, que algumas questões necessitam ser pensadas a fim de que haja maior aderência das práticas às unidades operacionais, reduzindo-se a distância percebida entre o discurso e a prática nas organizações investigadas. Isso poderia se dar, por exemplo, por meio de uma maior sinergia entre os profissionais da área e as lideranças, além da adequação, em alguns casos da estrutura da área de RH.

## 5.2 Integração, acompanhamento e retenção

Nos processos relacionados à integração, acompanhamento e retenção também foram identificadas convergências entre o discurso dos gestores e as opiniões predominantemente positivas dos empregados.

Especificamente em relação à integração, predominou a avaliação positiva dos trabalhadores sobre aspectos, como o comportamento da supervisão imediata no esclarecimento de dúvidas e orientação, os recursos materiais utilizados para treinar o novo empregado e a qualidade dos treinamentos recebidos. Para os gestores, tais resultados espelham a política de valorização desses processos pelas empresas pesquisadas.

A despeito disso, alguns problemas estruturais envolvendo essa prática foram relatados pelos gestores de uma das empresas, como a limitada estrutura da área de RH e o baixo envolvimento das lideranças (representadas pela supervisão) nas atividades de integração.

Essa foi a percepção dos gestores corporativos e operacionais de tal empresa. Segundo eles, para que os processos de integração transcorram com a qualidade necessária é preciso vencer esses desafios.

Os gestores das unidades operacionais mostraram-se ainda mais críticos do que os anteriores. Eles destacaram que o setor de RH local conta com equipes reduzidas e que a quantidade de empregados sob a responsabilidade de cada supervisor operacional é bastante elevada, chegando a superar 70 pessoas (entre motoristas e ajudantes), o que dificulta a realização das atividades de integração do novo empregado. Essas limitações encontraram ressonância nas respostas dadas por cerca de 20% dos trabalhadores.

No âmbito dos processos de acompanhamento, também foram citados problemas decorrentes da estrutura limitada da área de RH, segundo os gestores das unidades operacionais. Além disso, foram considerados desafios aos processos de acompanhamento dos empregados o fato de a atividade ser realizada, predominantemente, no ambiente externo à empresa. A isso, acrescentam-se dificuldades de envolvimento das lideranças no acompanhamento de suas equipes.

A despeito disso, a presença de avaliações periódicas de desempenho, a facilidade de acesso às lideranças e a presença de processos estruturados de acompanhamento foram considerados, pelos gestores, como prováveis causas das avaliações positivas dos trabalhadores acerca de tais processos.

A análise de questões relativas à retenção de pessoas, segundo a perspectiva de gestores e trabalhadores, permitiu algumas leituras do contexto que envolve o ambiente organizacional pesquisado. Duas questões apresentadas aos trabalhadores demonstraram respostas paradoxais: se, de um lado, a grande maioria declarou gostar de trabalhar nas empresas pesquisadas, de outro, a maioria também declarou que aceitaria outra proposta de trabalho, em outra empresa, nas mesmas condições atuais de salários e benefícios.

Questionados sobre essa aparente contradição, tanto os gestores corporativos quanto os de RH relataram o que parece ser uma realidade no segmento de distribuição de bebidas: a gradativa fragilização em relação à valorização do emprego por uma significativa parcela de empregados. Isso pode ser atestado pelas faltas ao trabalho em períodos posteriores à data de

pagamento e em feriados prolongados, com justificativas muitas vezes inusitadas para o não comparecimento ao trabalho, como não conseguir acordar cedo. Há, também, aqueles empregados que justificam abertamente a falta ao trabalho, em função de realização de entrevistas em outras empresas.

De acordo com os gestores, a falta de valorização pode estar relacionada a fatores associados à própria natureza da atividade desenvolvida por motoristas e ajudantes. Um fator diz respeito à baixa atratividade das atividades oferecidas. Outro se refere ao risco envolvido na entrega de produtos, em regiões consideradas de alta periculosidade, como favelas e aglomerados dominados pelo tráfico de drogas. Além disso, a abertura de novos postos de trabalho parece motivar muitos trabalhadores da área a buscar novas oportunidades de emprego e melhores condições de trabalho.

Diante desse cenário, entende-se que o trabalhador parece gostar da empresa na qual trabalha, porém, não gosta do trabalho em si, caracterizado pelo grande esforço físico empenhado na execução das atividades, pelo excesso de responsabilidades e cobranças e, ainda, pela exposição diária a situações de elevados riscos pessoais. Isso, associado a uma compensação financeira baixa, ainda que percebida pelos próprios empregados como dentro dos padrões de mercado.

### 5.3 Comunicação interna

Ainda que predominantemente positivas, as percepções dos trabalhadores acerca dos processos que envolvem a comunicação interna mostraram-se mais críticas do que o observado em outros processos, envolvendo a gestão de pessoas nas três organizações.

Questões como a baixa valorização da opinião, das ideias e das sugestões dos empregados, levantadas pelos trabalhadores, foram apresentadas a seus respectivos gestores. Para esses gestores, as causas de tais críticas relacionam-se à falta de empenho dos supervisores e à estrutura enxuta da área de RH nas unidades operacionais, o que dificulta o contato mais frequente com o empregado.

As percepções mais críticas dos trabalhadores se estendem à baixa formalização das práticas relacionadas à possibilidade de opinar e dar sugestões nas empresas pesquisadas. Tal percepção é compartilhada pelos gestores, que percebem carência na adequação dos processos de comunicação interna, principalmente no que diz respeito a uma maior formalização de algumas práticas, como o estímulo à participação dos trabalhadores para discussões envolvendo melhorias nas condições de trabalho. Além disso, a área de RH carece de canais de comunicação mais eficientes, que alcancem os empregados.

Os gestores corporativos de RH de duas empresas demonstraram um cuidado maior com a disseminação da informação, por meio de jornais de circulação periódica, de murais, painéis e da *internet*. No entanto, tais gestores reconheceram deficiências na disseminação interna de conteúdos de diferentes origens, bem como o desafio da comunicação entre o nível administrativo e o operacional. Segundo eles, um fator relevante é a dificuldade de assimilação decorrente do baixo nível de escolaridade predominante.

#### 5.4 Ambiente de trabalho

A percepção dos trabalhadores, bem como dos gestores, é predominantemente positiva em relação à presença de condições de trabalho satisfatórias, relacionadas à estrutura física, materiais, equipamentos, processos de encarreiramento e crescimento profissional, comportamento das lideranças e gestão.

Apenas em uma unidade foram percebidos problemas críticos nesses aspectos. No entanto, um ponto positivo diz respeito à preocupação dos gestores de tal unidade em adotar medidas corretivas e preventivas voltadas à contenção dos problemas identificados.

Questões envolvendo o cumprimento de promessas e compromissos assumidos pelas empresas evidenciaram, principalmente em uma das unidades analisadas, opiniões críticas dos trabalhadores em percentuais mais elevados que outros itens abordados. Também nessa unidade, foram identificados problemas em relação às instalações físicas, aos equipamentos e ao material de trabalho, o que foi reconhecido pelos gestores da empresa como deficiências realmente presentes.

Nas outras unidades pesquisadas, em que tais problemas não foram identificados, os processos encontram-se melhores difundidos internamente. Seus gestores destacaram que as empresas procuram proporcionar aos seus empregados condições adequadas, tanto em relação às condições de trabalho – as quais envolvem instalações físicas, equipamentos e material de trabalho – quanto valorizar as opiniões e reconhecer o empregado.

#### 5.5 Processos de remuneração e benefícios

As percepções dos gestores em relação às políticas de remuneração e benefícios foram as que mostraram maior convergência de opiniões, tanto quando comparadas às percepções dos representantes das áreas de RH e de operações, quanto a partir das perspectivas corporativa e local.

Quando comparadas às percepções dos trabalhadores, essas percepções também se mostraram convergentes, com destaque para o reconhecimento predominantemente positivo, atribuído tanto à remuneração quanto aos benefícios existentes nas três empresas. Ressaltam-se, contudo, algumas fragilidades decorrentes da assimilação das práticas de remuneração variável e dos programas de incentivo, de forma geral, em todas as unidades pesquisadas.

Essa visão positiva, em relação às políticas de remuneração e benefícios, tanto da parte dos gestores quanto dos trabalhadores, pode ser considerada diversa daquela que comumente se apresenta na literatura sobre a terceirização. Além disso, a conformidade verificada em relação à ausência de situações de informalidade, de atrasos de pagamento ou de recolhimento de obrigações trabalhistas também retrata condições diversas daquelas que, em geral, se apresentam quando o tema é o trabalho terceirizado no Brasil.

Tais diferenças decorrem, segundo a opinião dos gestores das três empresas, em razão dos seguintes fatores:

- a) maior estrutura, tradição e presença de uma cultura sólida nas organizações pesquisadas quando comparadas a empresas terceirizadas no contexto mais geral. Isso

- se expressa na valorização das pessoas e na manutenção de políticas mais justas de remuneração e benefícios;
- b) o papel determinante do cliente contratante, comum às três empresas, na promoção de relações de trabalho formais e cumpridoras de todas as obrigações legais e trabalhistas; e
  - c) as características da atividade desenvolvida por motoristas e ajudantes, as quais pressupõem a valorização da remuneração e dos benefícios como instrumentos de atratividade no mercado.

A prática da remuneração variável, no entanto, mereceu atenção especial em razão dos pontos críticos identificados em relação à metodologia, transparência e clareza, segundo a visão dos trabalhadores.

Também os programas de incentivo, existentes justamente para estimular o comprometimento dos trabalhadores com objetivos e metas de produtividade, foram identificados como aspectos críticos pelos trabalhadores, assim como os procedimentos existentes para o esclarecimento de dúvidas relacionadas a descontos no pagamento.

Essas questões foram apresentadas aos gestores das três empresas, tendo havido um reconhecimento – principalmente em nível corporativo – quanto à presença de problemas de gestão interna, como a falta de treinamento sobre a metodologia da remuneração variável junto aos trabalhadores e da própria área de RH, para um melhor atendimento às dúvidas de tais empregados em relação ao pagamento.

Quanto aos programas de incentivo, também foram reconhecidos problemas na gestão, principalmente a dificuldade das lideranças, representadas pelos supervisores, em captarem e traduzirem em melhorias na metodologia as expectativas motivacionais dos trabalhadores.

A consistência das políticas de remuneração e benefícios nessas empresas pode ser compreendida, também, em razão do modelo de relação comercial desenvolvido pela grande empresa contratante. Há o repasse, através de planilhas abertas, geridas pela empresa contratante, de todos os valores que compõem os custos fixos e variáveis praticados pela contratada. Essa política favorece que, sempre que reajustados quaisquer componentes que onerem a relação comercial, esses sejam reconhecidos pela contratante e repassados imediatamente à contratada – o que acontece, inclusive, em relação às despesas com a folha de pagamento, benefícios e encargos sociais.

Esse mecanismo também garante que a empresa contratante (cliente) arque com todos os benefícios estabelecidos em convenções coletivas, assim como em relação aos impostos a serem recolhidos pelas empresas terceirizadas. Além disso, fornece aos empregados os uniformes e os equipamentos de proteção individual, necessários à garantia de condições de trabalho em conformidade com a legislação.

Em consequência desses aspectos, o cliente contratante se interessa pela condução das negociações coletivas, juntamente com as terceiras, já que os reajustes acordados serão, na prática, incorporados aos seus custos. Assim, visando à regulação mais efetiva de tais processos de negociação, a empresa contratante mantém a disposição das terceiras uma empresa de consultoria especializada no acompanhamento de processos de negociação.



Alguns elementos verificados na prática organizacional evidenciam a evolução recente das empresas pesquisadas, em processos de negociação coletiva. Um exemplo refere-se à adoção de políticas de remuneração variável em todas as suas unidades voltadas ao atendimento ao cliente fabricante de bebidas (garantidas através de acordos coletivos), nos quais os critérios de produtividade foram definidos como referências principais para a composição da remuneração dos empregados.

A gestão da hora-extra, atrelada a esse mecanismo de remuneração variável, também foi destacada pelos gestores, como um importante avanço nas operações de distribuição. Essa prática desestimula jornadas de trabalho excessivas e desnecessárias. Ressalta-se, no entanto, que as novas políticas ainda não coíbem os frequentes excessos nas jornadas de trabalho.

Além disso, a não concessão de alguns benefícios dentro das expectativas dos sindicatos, as políticas de descontos nos salários, decorrentes do descumprimento de procedimentos operacionais e as muitas responsabilidades atribuídas (principalmente aos motoristas), representam alvo de constantes discussões sobre os interesses dos atores sociais envolvidos.

Ressalta-se, por fim, que é percebido pelos gestores o gradual enfraquecimento dos sindicatos como atores sociais coletivos. Segundo eles, os trabalhadores não mostram interesse pela atuação de seus representantes sindicais, sendo raros aqueles que manifestam algum conhecimento sobre o seu papel nas negociações coletivas. Na opinião desses gestores, os trabalhadores têm uma visão mais crítica do que favorável à atuação sindical.

Ainda, tais gestores queixaram-se da postura reativa adotada pelos sindicatos em processos de negociação, embora reconhecendo – mesmo que de maneira indireta – que o poder de mobilização de suas respectivas categorias vem diminuindo gradativamente.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura que aborda a temática da terceirização evidencia muitas de suas vantagens, enquanto estratégia organizacional, a maioria delas relacionada aos fatores econômicos e competitivos, capazes de tornar a empresa contratante mais focada em suas atividades-fim, delegando, às contratadas, processos para os quais possuam maior competência e especialização.

Quando relacionados à gestão de pessoas, entretanto, os processos de terceirização sofrem um volume muito grande de críticas da literatura, as quais estão, em geral, associadas à precariedade das condições oferecidas ao trabalhador. Estas críticas normalmente estão relacionadas à predominância de práticas prejudiciais impostas ao empregado terceirizado, como o descumprimento da legislação trabalhista, a redução de salários e benefícios, o alto grau de informalidade e as condições degradantes de execução de suas atividades.

A presença frequente de tais críticas na literatura, despertou o interesse pela pesquisa que ora se apresentou. Buscou-se conhecer a percepção de gestores e de trabalhadores operacionais – motoristas e ajudantes de entrega – de empresas terceirizadas do segmento logístico, a respeito de políticas e práticas de gestão de pessoas. O contexto da terceirização de serviços representou o pano de fundo para a análise dos casos.

Os resultados encontrados na pesquisa evidenciaram certa evolução das três empresas no relacionamento com os seus empregados, principalmente em questões como a formalização das relações de trabalho, as políticas de remuneração, os benefícios e as oportunidades de

reconhecimento e valorização profissional. Tal quadro contrasta com aquele que vem sendo preconizado pela literatura sobre o tema, que evidencia relações de trabalho predatórias em empresas terceirizadas.

Respeitadas as limitações da pesquisa, o cenário dessas empresas, atestado pela avaliação predominantemente positiva da maioria dos participantes, permitiu compreender que o contexto de precarização do trabalho não pode ser generalizado a todos os tipos de organizações terceirizadas. Ressalta-se, no entanto, que a situação atual das empresas pesquisadas não espelha, ainda, excelência em relação ao desenvolvimento, aderência e maturidade das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Outra constatação relevante diz respeito ao posicionamento e à atuação dos gestores de RH. Em duas empresas, predominaram a visão positiva quanto à representatividade da área no planejamento e nas principais decisões tomadas em nível estratégico. Nesse sentido, a área se faz presente e ocupa posição de relevância, recebendo o reconhecimento das demais áreas internas.

Tal perspectiva, apontada especialmente pelos gestores, contrasta com parte da literatura da área de gestão de pessoas, que evidencia o, ainda periférico e passivo, papel da área de RH em significativo número de organizações presentes no país.

Uma possível justificativa para que a realidade dessas empresas se apresente como tal, pode ser encontrada na natureza das atividades desempenhadas, as quais estão estruturadas em torno da prestação de serviços, que demandam grandes volumes de trabalhadores, o que pode ser traduzido em uma maior valorização das pessoas como estratégia inerente ao negócio.

Outra conclusão a que se chega nesse estudo, refere-se à influência da empresa contratante – nesse caso, uma grande empresa – sobre as políticas e práticas de gestão das empresas terceirizadas, em diversos aspectos. Essa influência foi percebida como positiva para a maioria dos gestores entrevistados, na medida em que foram destacados elementos importantes para o desenvolvimento de suas práticas, como a transferência de conhecimento, os programas de excelência e as rotinas de auditoria interna.

Também se verificou, a partir da pesquisa, a consistência de muitas das mais importantes políticas e práticas de gestão de pessoas presentes nas organizações analisadas, a partir da própria percepção predominantemente positiva dos gestores e trabalhadores. A esse respeito, quatro elementos principais se destacaram: a formalização das relações de trabalho, as políticas de remuneração, os benefícios e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

O quadro predominantemente positivo em relação à avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas feita pelos trabalhadores, entretanto, reduziu-se significativamente em questões envolvendo os mecanismos de remuneração variável, os programas de incentivo, os procedimentos do departamento de pessoal no esclarecimento de dúvidas e a transparência nas rotinas que envolvem *feedback* ao empregado. Dessa forma, verifica-se que, mesmo frente a um quadro predominantemente positivo, na percepção dos trabalhadores e gestores, alguns importantes processos de gestão de pessoas apresentam descompasso, quando se compara o discurso empresarial com a realidade.

Além disso, cabe acrescentar que a predominância de boas políticas e práticas de gestão de pessoas, tanto na avaliação dos gestores quanto dos próprios trabalhadores, não oculta a presença de graves problemas. Constituem-se, como exemplos destes problemas, principalmente a jornada de trabalho excessiva, o grande esforço físico exigido para ambas as funções – motorista e ajudante de entrega – e o excesso de responsabilidades atribuídas notadamente aos motoristas. Tal realidade representa desafio à gestão de pessoas, nas três empresas pesquisadas.

Também se constatou na pesquisa, que o tipo de atividade desempenhada pelos trabalhadores tem influência sobre as suas percepções. Um exemplo encontra-se no paradoxo observado entre os elevados índices de satisfação, inclusive em questões que retrataram a opinião sobre a imagem e o “gostar” de trabalhar na empresa, e a decisão desse mesmo trabalhador em aceitar outra proposta de trabalho, nas mesmas condições de remuneração e benefícios.

Quanto a essa questão, a inferência que se faz é que a natureza das atividades desenvolvidas gera grande rejeição, em função de fatores anteriormente citados.

Essa perspectiva encontra convergência, quando comparada ao cenário atual de fragilidade na valorização do emprego pelos trabalhadores das empresas em questão, aspecto bastante enfatizado pelos gestores. Na visão de tais gestores, essa fragilidade se acentua, ainda mais, com o momento de crescimento econômico do Brasil, em que novos postos de trabalho vêm sendo criados. Esse contexto favorece a migração, cada vez maior, de trabalhadores para outros segmentos da economia, atraídos não exatamente por melhores salários e benefícios, mas por melhores condições de desenvolvimento de suas atividades.

As condições de trabalho oferecidas pelas empresas analisadas, ainda que se considerem todos os esforços percebidos em relação à implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas mais humanizadas e, até mesmo, alinhadas às estratégias de cada organização representam, ainda, um grande desafio, em função das particularidades que envolvem as atividades operacionais presentes no segmento logístico.

Cabe, ainda, destacar algumas limitações da presente pesquisa. Uma delas diz respeito ao fato de que a análise recaiu sobre políticas e práticas de gestão de pessoas em empresas de logística de maior porte e com larga experiência de mercado, as quais não representam o formato predominante da terceirização no Brasil. Outra limitação se refere à baixa representatividade das três organizações, em um ambiente de muitas empresas de grande porte, em específico, no segmento estudado. Além disso, os casos investigados se referem a empresas terceirizadas de um mesmo cliente. Logo, a influência gerada por tal empresa cliente nas políticas e práticas de suas terceiras pode não refletir da realidade de outras organizações.

Enfim, pôde-se constatar que, mesmo em um contexto – o da terceirização – tradicionalmente marcado pela precariedade dos modelos de gestão de pessoas, podem ser encontradas políticas e práticas que pareçam revelar consistência ou, ao menos, que são vistas de maneira positiva pelos gestores e trabalhadores. Isso representa relativa desmistificação da precarização do trabalho terceirizado e, talvez, até a sinalização de um cenário menos pessimista, em relação às empresas terceirizadas e às condições oferecidas aos seus empregados.

## 7 REFERÊNCIAS

BICUDO, V. R. Terceirização na Petrobrás: implicações sociais, gerenciais e políticas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia (SP). *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2003. CD-ROM.

BRASIL, H. G. A empresa e a estratégia da terceirização. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 6-11, mar./abr. 1993.

CARVALHO NETO, A. M. O estado concorrencial e as mudanças na natureza do trabalho no setor público. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 24-35, maio/ago. 1997.

\_\_\_\_\_. *Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio*. Belo Horizonte: Vozes, 2001.

DRUCK, M. G. *Terceirização: (des) fordizando a fábrica*. Salvador: EDUFBA, 1999.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

FAWCETT, S. E.; FAWCETT, S. A. The firm as a value adds system: integration logistics, operations, and purchasing. *The International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v. 25, n. 5, p. 24-42, 1995.

FERNANDES, M. E. R.; CARVALHO NETO, A. M. A visão de 513 dirigentes das maiores empresas brasileiras sobre a gestão dos múltiplos vínculos contratuais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba (PR). *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2004. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. As práticas gerenciais frente aos principais desafios apontados pelas maiores empresas brasileiras na gestão de terceirizados. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília (DF). *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2005a. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, Edição Especial Minas Gerais, v. 45, p. 48-59, 2005b.

FISCHER, R. M. Gestão do trabalho: dimensões institucionais e organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 85-90, out./dez. 1991.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

HAIR, J. F. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LOCKE, R. M. O futuro das relações de trabalho e de emprego. In: CASTRO, A. B. *et al.* *O futuro da indústria no Brasil e no mundo: os desafios do século XX*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 205-218.

MICHEL, M. H. *Metodologia e pesquisa científica em pesquisas sociais*. São Paulo: Atlas, 2005.

- SOLDI, R. M.; ZANELLI, J. C. Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador (BA). *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2006. CD-ROM.
- TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M.; ANDRADE, J. *Executivos: sucesso e (in)felicidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- TRIVINÔS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- ULRICH, D. *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.