

Carlos Guilhen Martins

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE
EMPREGADOS DE EMPRESAS
FORNECEDORAS DE SERVIÇOS DENTRO
DA EMPRESA CONTRATANTE**

Taubaté – SP

2001

Carlos Guilhen Martins

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE
EMPREGADOS DE EMPRESAS
FORNECEDORAS DE SERVIÇOS DENTRO
DA EMPRESA CONTRATANTE**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização pelo curso de MBA - Gerência Empresarial do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Júlia Ferreira Xavier Ribeiro

Taubaté – SP

2001

Carlos Guilhen Martins. Avaliação do Desempenho de Empregados de
Empresas Fornecedoras de Serviços dentro da Empresa Contratante

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ, SP

Data: _____

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof. _____

Assinatura _____

Instituição

Prof. _____

Assinatura _____

Instituição

Prof. _____

Assinatura _____

Instituição

Dedico este trabalho a minha esposa Renata, e a meus filhos Vinícius e Beatriz, pelas horas de lazer de que abdicaram para que eu atingisse meus objetivos.

Quero expressar minha profunda gratidão àquela que foi tão generosa com seu tempo, conhecimento e espírito de grandeza, Professora Doutora Maria Julia Ferreira Xavier Ribeiro, que orientou-me neste trabalho.

Quero agradecer:

A Johnson & Johnson Ind Com Ltda, na pessoa do Sr. Renato Correa Netto, que acreditou em meu potencial e patrocinou meus estudos.

Aos meus familiares e amigos, que sempre me apoiaram e direta ou indiretamente me ajudaram a atingir este objetivo.

Aos amigos do Curso de MBA Gerência Empresarial, que no decorrer deste dois anos, foram mais que amigos: foram uma verdadeira família.

MARTINS, Carlos Guilhen. **Avaliação do Desempenho de Empregados de Empresas Fornecedoras de Serviços dentro da Empresa Contratante**. 2002. 42 f. Monografia (MBA em Gerência Empresarial) - Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, Taubaté.

Este trabalho teve por objetivo sugerir uma extensão do conceito de Avaliação do Desempenho, aplicado aos empregados de empresas fornecedoras de serviços que trabalham em áreas dentro da empresa contratante. Para tanto, apresenta as diferentes modalidades de Avaliação de Desempenho e de Terceirização, e expõe seus benefícios e as dificuldades decorrentes de sua implementação, associando os dois conceitos ao cenário de globalização e competitividade do mundo atual. O modelo de Avaliação consiste numa proposta (não testada) concebida para ser uma ferramenta do gestor, já que além de possibilitar um retorno individual, também pode favorecer uma visão global, dando ao gestor uma visão geral dos empregados e da empresa fornecedora de serviços, o que permitirá tomar decisões importantes, quer para indivíduo, quer para a empresa. A Avaliação do Desempenho de Empregados de Empresas Fornecedoras de Serviços é considerada como forma de, entre outras coisas, motivar os empregados para um melhor desempenho e satisfação pessoal, proporcionando uma perspectiva de carreira e um reconhecimento formal sobre os resultados apresentados, através de um bom direcionamento, traçando objetivos e indicando as formas corretas de comportamento dentro da empresa contratante. Espera-se que a implementação do modelo proposto comporte benefícios para ambas as empresas e para seus respectivos empregados.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Terceirização, Gestão de Pessoas.

MARTINS, Carlos Guilhen. **The employee performance evaluation used by service furnisher companies in contracting company.** 2002. 42 f. Monografia (MBA em Gerência Empresarial) - Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, Taubaté.

This work has for objective to suggest a new concept of performance evaluation, applying to the employees of service furnisher companies, that work inside in areas of the contracting company. One expects that the Performance Evaluation comes to contribute with the aiming that the employee of the rendering company of jobs needs, as well as a formal rollback on their performance, exactly being it only a lender of jobs. The model of Evaluation bred is a tool of the manager, who besides giving an individual rollback, also favors a global vision, giving to the manager a general vision of the employees and of the service furnisher companie, allowing to take important decisions, it wants for individual and/or the company. The employee performance evaluation used by service furnisher companies aims at, amongst other things, to motivate the employees for one better performance and personal satisfaction, providing to a career perspective, and a formal recognition on the presented results, through a good aiming, tracing objective and indicating the correct forms of behavior inside of the contracting company.

Key words: Performance evaluation, Service furnisher companie, Management of people.

SUMÁRIO

COMISSÃO JULGADORA	2
1 Introdução	9
2 Objetivo.....	11
3 Avaliação do Desempenho.....	12
3.1 Conceito	13
3.2 Métodos Tradicionais de Avaliação do Desempenho	13
3.3 Objetivos da Avaliação do Desempenho	15
3.4 Benefícios da Avaliação do Desempenho.....	16
3.5 Críticas à Avaliação do Desempenho	17
3.6 Tendências.....	17
4 Terceirização	19
4.1 Conceito	20
4.2 Métodos de Terceirização	20
4.3 Objetivo da Terceirização	23
4. 4 As fontes de incerteza do processo de terceirização e mecanismos para sua redução	24
5 A avaliação do desempenho de empregados de empresas fornecedoras de serviços dentro da empresa contratante.....	26
5.1 Uma proposta de Avaliação do Desempenho de Terceiros	28
Figura 1 – Modelo de folha de registro para Avaliação de Desempenho	33
6 Considerações Finais.....	34
7 Conclusão.....	36
Referências Bibliográficas	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Avaliação de Desempenho

34

1 Introdução

Neste mundo globalizado em que vivemos, a competitividade e mudança são constantes. As organizações buscam inovações que agreguem valor em seu produto, visando suprir as necessidades dos clientes a um custo satisfatório. Mercados são avaliados, tentando antecipar as expectativas dos consumidores, a posição do concorrente e os impactos das decisões das leis governamentais na economia.

Nesse cenário a contratação de serviços de terceiros aumentou em decorrência da necessidade das empresas terem uma espécie de válvula de escape, pela qual o administrador consegue de forma prática e segura manter suas atividades-meio em pleno funcionamento sem aplicar o esforço que a atividade exige, colocando assim mais foco nas atividades-fim, que são o negócio da empresa. É claro que não é só este o benefício que este tipo de atividade gera para a empresa. Normalmente reduz custo e melhora a qualidade dos serviços, já que os serviços terceirizados são atividades-fim para a empresa contratada e portanto recebem maior foco de atenção por seus respectivos responsáveis.

Tal situação requer aspectos diferentes de gestão de recursos humanos, já que muitas vezes as atividades terceirizadas são efetuadas dentro da empresa contratante dos serviços, e os empregados da empresa prestadora de serviços compartilham espaços com os empregados da empresa contratante. A divisão desses espaços pode se tornar difícil quando empregados de empresas prestadores de serviços são responsáveis pela continuação das atividades dos empregados da empresa contratante. Um exemplo se dá quando os empregados da empresa prestadora de serviços fazem a embalagem final dos produtos produzidos pelos empregados da empresa contratante, e esta embalagem requer padrões mínimos de qualidade, e o ambiente de trabalho deve estar limpo e organizado, e as normas de segurança devem ser respeitadas.

Durante a divisão de espaços e responsabilidades surge a necessidade de uma ferramenta de gestão, que permita orientar as pessoas, avaliar seu trabalho e seu comportamento em relação às normas da empresa contratante de seus serviços.

É nesse contexto que é proposta a Avaliação de Desempenho de Terceiros: como instrumento que possibilite a tomada de decisão em situações de terceirização.

Para tanto, este trabalho conceitua avaliação de desempenho, apresentando seus objetivos, os modos tradicionais de desenvolvê-la, e as vantagens e desvantagens de sua execução, assuntos que são tratados no capítulo 3.

O capítulo 4 discorre sobre terceirização: como é definida, quais são seus objetivos e os métodos de implantação. Discute ainda as fontes de incerteza que a terceirização gera e formas de reduzir tal incerteza.

No capítulo 5 apresenta-se a proposta de Avaliação de Desempenho de Terceiros, com as sugestões de como implementá-la.

As considerações finais (capítulo 6) encerram o trabalho.

2 Objetivo

O propósito desse trabalho é sugerir um modelo de Avaliação de Desempenho para empregados de empresas fornecedoras de serviços, que, como ferramenta de gestão de Recursos Humanos, possibilite à empresa contratante acompanhar de forma clara e transparente como os empregados de empresas fornecedoras de serviços estão trabalhando dentro de seu parque fabril e assim direcionar mais facilmente os responsáveis pela empresa prestadora de serviços no sentido de aplicar treinamentos dirigidos às necessidades desses empregados e, por consequência, atenderem melhor às necessidades da empresa contratante.

A proposta de Avaliação de Desempenho é aplicável aos empregados de empresas fornecedoras de serviços que trabalham em áreas dentro da empresa contratante. O modelo desenvolvido surgiu da necessidade de se encontrar um meio mais eficaz de tomada de decisão.

O modelo de Avaliação criado é uma ferramenta do gestor, que além de dar uma retroalimentação para os empregados das empresas fornecedoras de serviços individualmente, também mostra o todo. Com isso o Gestor tem uma visão geral das pessoas e da empresa contratada, podendo tomar decisões importantes, quer por indivíduo, ou empresa.

3 Avaliação do Desempenho

A prática da avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. Desde que um homem deu emprego a outro, seu trabalho passou a ser avaliado.

Mesmo os sistemas formais de avaliação de desempenho não são recentes.

A história conta-nos que, no século IV, na fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e, principalmente, do potencial de cada um de seus jesuítas. O Sistema consistia em autotranscrições feitas pelos membros da ordem, relatórios de cada supervisor a respeito das atividades de seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre seu próprio desempenho ou de seus colegas.

Em 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos empregados. Em 1880, o exército americano também desenvolveu seu sistema. E em 1918, a General Motors já tinha um sistema de avaliação para seus executivos.

Contudo, somente após a Segunda Guerra Mundial é que os sistemas de avaliação de desempenho tiveram ampla divulgação entre as empresas (Chiavenato, 1998, p. 101).

No campo da administração empresarial, o processo avaliativo está presente todo o tempo. Avaliam-se as características e condições do mercado, as expectativas dos consumidores, a posição dos concorrentes, o impacto das decisões e leis governamentais na economia, sua performance financeira e seus recursos humanos.

Como ferramenta de diagnóstico, quando bem utilizada, a avaliação de desempenho humano dentro das organizações deve representar uma medida útil e salutar a todos (Bergamini, 1988). Com esta ferramenta as pessoas são admitidas, dispensadas, remanejadas, treinadas, promovidas, exaltadas, advertidas. Todas estas ações decorrem de avaliações e julgamentos efetivados.

No tempo atual, cada vez mais globalizado, competitivo e de muitas mudanças, transformação e instabilidade, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para a

necessidade de agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que servem.

3.1 Conceito

Em seu livro “Avaliação de Desempenho Humano na Empresa”, Bergamini (1988, p.13) afirma:

A Avaliação de Desempenho Humano nas organizações deixa de ser o veículo do medo, da insegurança e das frustrações, para ser a mensageira do otimismo, da esperança e da realização pessoal, a valorizadora dos pontos fortes de cada um, como redutos de força e sinergia humana para o trabalho.

Segundo Chiavenato (1998, p.103), a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda a avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa.

Avaliar o desempenho assegura tanto à organização quanto ao funcionário o conhecimento de seu desempenho e possibilita maior clareza de suas potencialidades. Quase sempre as organizações criam sistemas de avaliação que são centralizados em um único órgão, a quem cabe a responsabilidade de promover os meios para sua ocorrência.

As organizações utilizam diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho do funcionário. As mais democráticas e participativas proporcionam ao próprio funcionário a responsabilidade de auto-avaliar livremente seu desempenho, outras delegam para as equipes ou ainda ao funcionário, clientes e fornecedores.

É importante entender que o desempenho humano é extremamente contingencial e varia de situação para situação e de pessoa para pessoa. A avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo e não deter-se de modo subjetivo sobre hábitos pessoais.

3.2 Métodos Tradicionais de Avaliação do Desempenho

O problema de avaliar o desempenho das pessoas dentro das organizações levou a soluções que se transformaram em métodos de avaliação bastante populares. Cada organização tem um método de avaliar pessoas, conforme o nível e áreas de alocação do pessoal, atendendo determinado objetivo e características do contingente envolvido.

Chiavenato (1998, p. 113) aponta oito principais métodos de avaliação do desempenho, descritos a seguir:

- **Método das escalas gráficas:** É o método mais simples e mais utilizado nas empresas. O formulário utilizado tem dois extremos e avalia um desempenho de fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente. Entre esses extremos existem três alternativas. Uma delas é a de escalas gráficas contínuas, nas quais a avaliação pode situar-se em qualquer ponto da linha. Outra alternativa é a de escalas gráficas semicontínuas, que inclui pontos intermediários. A terceira alternativa é a de escalas gráficas descontínuas, que recorre a marcações previamente fixadas e descritas, que inclui escala (regular-bom). Escalas gráficas descontínuas também podem receber atribuição de pontos.
- **Método da escolha forçada:** Desenvolvido por técnicos americanos, na Segunda Guerra Mundial, tinha como objetivo escolher oficiais que deveriam ser promovidos. A avaliação nesse caso é feita com base em bloco de frases descritivas e alternativas de tipos de desempenho individual, entre as quais o avaliador forçosamente escolhe apenas uma.
- **Método de pesquisa de campo:** É um método de avaliação com base em entrevista com superior imediato, que levanta as causas, através da assessoria de um especialista em avaliação de desempenho. Esse especialista vai a cada seção para efetuar as entrevista com os chefes a respeito de seus respectivos empregados. Trata-se de um método amplo, dinâmico, com retroalimentação ao pessoal e que permite com o avaliador, planejar seu desenvolvimento na organização. É considerado um dos métodos mais completos.
- **Método dos incidentes críticos:** É um método de avaliação do desempenho simples, também criado e desenvolvido por especialistas das Forças Armadas Americanas, que só avalia extremos, ou seja, focaliza as exceções, no qual o gerente observa fatos excepcionalmente positivos ou negativos.
- **Método de comparação aos pares:** É um método de avaliação do desempenho que compara dois a dois empregados, de cada vez, e se anota na coluna da direita aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho. Neste método pode-se também utilizar fatores de avaliação, como por exemplo produtividade.

- **Método de frases descritivas:** Este método é diferente do método de escolha forçada apenas por não exigir obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “Sim”), e aqueles que demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-“ ou “Não”).
- **Método da auto-avaliação:** É o método por meio do qual o próprio empregado faz uma análise de suas características de desempenho. Pode utilizar sistemas variados baseados nos diversos métodos de avaliação do desempenho já descritos. Nas organizações mais abertas e democráticas é o próprio funcionário o responsável pelo seu desempenho e monitoração com a ajuda de seu superior.
- **Método da avaliação por resultados:** Muito ligados ao programa de Administração por Objetivos, no qual se medem os resultados fixados para cada indivíduo e os resultados efetivamente alcançados, o que permite identificar pontos fortes e fracos, e planejar o próximo período com as devidas orientações.

Além dos oito métodos acima descritos, existem outros que estão em evidência nos dias de hoje, que são:

- **Avaliação de 360 Graus:** Participam da avaliação o chefe, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas em torno do avaliado, em uma abrangência de 360 graus.
- **A Avaliação para cima:** A avaliação para cima permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente, exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes.

3.3 Objetivos da Avaliação do Desempenho

O objetivo básico da avaliação de desempenho é ser um instrumento para melhorar os resultados humanos na organização.

A avaliação do desempenho proporciona admitir, demitir, remanejar, treinar, promover, advertir. Todas estas ações decorrem de avaliações efetivadas. Constituem-se, porém, em objetivos intermediários, ao lado da adequação do indivíduo ao cargo e

da retroalimentação ao indivíduo avaliado, que são todas condições necessárias para melhorar os resultados humanos na organização.

3.4 Benefícios da Avaliação do Desempenho

As conseqüências favoráveis podem ser analisadas quanto aos seus beneficiários: os empregados, o gerente, a organização e a comunidade.

- **Benefícios para o funcionário (subordinado):** A avaliação do desempenho favorece o conhecimento das 'regras do jogo', ou seja, o que é valorizado pela empresa; permite também que conheça as expectativas do seu gerente a respeito do seu desempenho e quais são, ainda no entender do gerente, seus pontos fortes e fracos. Mais ainda, toma conhecimento das providências que seu gestor está tomando relativas ao programa de treinamento, e do que ele próprio deve auto-desenvolver; favorece auto-avaliação e autocrítica.
- **Benefícios para o gerente:** O processo visa a que possa o gerente avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base fatores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição que minimize a subjetividade. Permite também que sejam propostas providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados. Como os fatores de avaliação são definidos e descritos, facilita a comunicação com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação do desempenho como um sistema objetivo e que descreve como está seu desempenho.
- **Benefícios para a organização:** Ao proceder a Avaliação de Desempenho, a organização avalia seu capital humano a curto, médio e longo prazos e define qual a contribuição de cada funcionário. Isso permite identificar os empregados necessitados de investimentos em treinamento e selecionar os que estão em condições de promoções ou transferências. Com isso, dinamiza sua política de RH, estimulando a produtividade e melhorando relacionamento humano no trabalho.

3.5 Críticas à Avaliação do Desempenho

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho apresentam certas características ultrapassadas e negativas. Eles são geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos. Falta-lhes liberdade de forma e de conteúdo. As organizações estão buscando novos métodos mais participativos e impulsionadores de avaliação. A preocupação atual é desenvolver métodos capazes de dirigir os esforços das pessoas para objetivos e metas que sirvam ao negócio da empresa e aos interesses individuais, na melhor forma possível de integrar objetivos organizacionais e objetivos individuais, sem conflitos e reforçando a colocação de que a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas.

3.6 Tendências

Como tudo muda e se aprimora, a Avaliação do Desempenho também está mudando, novos métodos vem surgindo, levando o funcionário a uma maior participação no planejamento do seu desenvolvimento pessoal, com foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.

Essas mudanças são influências diretas de dois fatores importantes:

- 1º - Substituição da estrutura funcional pela organização por processo ou por equipes.
- 2º - Maior participação dos empregados nos resultados das organizações, o que necessita de indicadores para que sejam feitas as negociações de objetivos.

Isso tudo levou as organizações a repensarem seus métodos de trabalho e suas formas de avaliar com que grau de comprometimento, qualidade, eficiência e eficácia as atividades foram executadas.

Uma das ferramentas que surgiu foi a Avaliação Participativa por Objetivos (APPO), oriunda da velha Administração por Objetivos. Nesse método a Avaliação do Desempenho segue em seis etapas, a saber: Formulação de Objetivos consensuais, Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados, Negociação com o Gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos, Desempenho e o comportamento do avaliado no sentido de efetivar o alcance dos objetivos formulados, Constante monitoração dos resultados e

comparação com os objetivos formulados, Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta.

4 Terceirização

Definida como “a operação pela qual uma empresa confia a outra a tarefa de executar para ela, e segundo um caderno de encargos pré-estabelecido, uma parte dos atos de produção ou de serviços de que ela conserva a responsabilidade econômica final” (OBSERVATÓRIO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, 2000, p. 26), a noção de terceirização inclui situações extremamente diversas.

Originou-se nos EUA, por volta de 1940, quando esse país aliou-se aos países europeus para combater as forças nazistas e posteriormente o Japão, ou seja, durante o segundo conflito bélico mundial.

A terceirização foi muito aplicada ao longo da guerra, pois as indústrias da época precisavam concentrar-se na produção, cada vez melhor, das armas necessárias para a manutenção da superioridade aliada, e então descobriram que algumas atividades de suporte à produção dos armamentos poderiam ser passadas a outros empresários prestadores de serviços, mediante a contratação destes.

Após o término da conflagração mundial, a terceirização evoluiu e consolidou-se como uma técnica administrativa eficiente e eficaz, quando aplicada adequadamente.

Ela foi gradativamente implantada, no Brasil, com a vinda das primeiras empresas multinacionais; principalmente as automobilísticas. Dessa época até aproximadamente 1989, a terceirização era conhecida como a contratação de serviços de terceiros. Vinha sendo aplicada apenas para reduzir os custos de mão-de-obra. As empresas utilizavam-se desse recurso simplesmente para obter uma economia em atividades pouco significativas e ainda não se preocupavam em gerar ganhos de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade.

As empresas prestadoras também não se preocupavam em melhorar os serviços que prestavam e apenas se detinham em manter os seus empregados nas instalações dos tomadores, sem nenhum incremento profissional. Os seus equipamentos e instrumentos eram os mais simples e rudimentares possíveis.

O conceito e idoneidade das empresas prestadoras de serviços eram sofríveis, pois não se preocupavam com a sua especialização, melhoria de qualidade e nem de competitividade.

Algumas oportunidades de terceirização têm sido evitadas em empresas, simplesmente por ser a terceirização entendida como mais uma panacéia administrativa, sem nenhuma inovação e, ainda, por supor-se que não proporciona as vantagens preconizadas e que pode afetar o poder e o controle das empresas contratantes. Em outras ocasiões, os empresários e seus executivos vêem na terceirização uma alternativa interessante, mas se ela atinge o poder e com isso atrapalha o controle, eles a afastam rapidamente, repelindo seus princípios.

4.1 Conceito

Polonio (2000, p. 97) em seu livro “Terceirização – Aspectos Legais, Trabalhistas e Tributários” cita: “A terceirização pode ser definida como um processo de gestão empresarial consistente na transferência para terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) de serviços que originalmente seriam executados dentro da própria empresa.”

Queiroz (1998, p. 53) é mais profundo em sua definição:

É uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final. É uma metodologia de motivação e fomento à criação de novas empresas, possibilitando o surgimento de mais empregos. Incentiva o aparecimento de micro e médias empresas, e ainda o trabalho autônomo, gerando também a melhoria e incremento nas empresas existentes no mercado, com ganhos de especialidade, qualidade e eficiência.

É o processo da busca de parcerias, determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado. Não mais podem ser passados aos preços os elevados custos. Isto fez com que os empresários se preocupem com a qualidade, a competitividade, a agilidade de decisão, eficiência e eficácia que acabam resultando na manutenção dos clientes e consumidores.

4.2 Métodos de Terceirização

A terceirização pode ser viabilizada por vários meios, que se constituem em veículos através dos quais os projetos podem ser planejados e implantados.

- **Prestação de serviço** é a forma de terceirização mais utilizada. Ocorre quando o terceiro intervém na atividade-meio do contratante, executando o seu trabalho nas instalações deste, ou onde for determinado.

- **Desverticalização** é outra forma de terceirização, muito utilizada, e consiste em passar para fornecedor externo, especializado, que, atua em suas próprias instalações, a manufatura de partes e componentes especificados pelo contratante.
- **Franquia** caracteriza-se pela concessão a terceiro do uso de marca, em condições preestabelecidas, ou da comercialização dos seus produtos ou serviços.
- **Compra de serviços** ocorre quando as empresas estão com capacidade produtiva saturada e necessitam aumentar as suas atividades. Buscam então parceiros especializados, para que, mediante especificações técnicas, complementem a sua capacidade produtiva.
- **Nomeação de representantes** é uma forma de terceirização na qual as empresas contratam outras para as representarem nas suas atividades de vendas em geral;
- **Concessão** se dá quando uma empresa atua em nome da outra, que cede a sua marca sob condições para comercializar os seus produtos;
- **Permissão** é uma forma típica de terceirização de serviços públicos. Somente um órgão ou entidade governamental é que poderá passar a uma permissionária a exploração de um serviço público.
- **Desintegração** consiste em uma forma de terceirização ainda pouco conhecida. Consiste na desverticalização avançada: nela o fornecedor planeja e desenvolve as especificações técnicas da atividade que assumiu ou, ainda, manufatura um componente ou produto que o contratante apenas idealizou. O fornecedor cria e industrializa o produto.
- **Facção** é comum nas atividades têxteis e calçadistas. O fornecedor manufatura, nas suas instalações, parte ou o produto completo do tomador. Este agrega as partes ou apenas coloca a sua marca.
- **Corporação virtual** é a união imaterial de duas empresas especializadas no que ambas têm de melhor, com produtos próprios, que são partes componentes de um outro produto que ambas decidiram criar. É a sinergia de recursos com força competitiva.

- **Descentralização integrada** é uma forma de terceirização muito recente idealizada experimentalmente e precariamente implantada na área automobilística. O fornecedor atua nas instalações do contratante, em módulos integrados e complementares, que se unem para compor o produto final.

Para obter os resultados esperados a terceirização deve se desenvolver pelos seguintes meios, cada um dos quais atende a ordenamentos legais específicos. Empresas prestadoras de serviços são regularizadas pela Instrução Normativa nº 03/97; empresas vendedoras de serviços, pelos artigos 1.216 e seguintes do Código Civil; cooperativa de serviços e trabalho, pela Lei Federal nº 5.764/71. Há ainda a locação de mão-de-obra, com o trabalho temporário, regido pela Lei 6.019/74 e o trabalho sindicalizado, ordenado pela CLT, em seu art. 513.

A relação contratual de prestação de serviços terceirizados deve assumir características bastante delimitadas, contrastadas abaixo:

Emprego

- Vínculo empregatício
- Subordinação hierárquica - o empregador dita as regras, metodologia de trabalho, tempo de execução, tipo de serviço a ser realizado, demissões, etc
- Salário
- Pessoaalidade

Terceirização

- Contrato entre empresas (relação comercial)
- O contrato prevê as obrigações da contratada e contratante - as pessoas que realizam as tarefas contratadas não devem receber ordens de qualquer pessoa da empresa contratante.
- Os pagamentos pelos serviços prestados são efetuados diretamente à empresa prestadora dos serviços, nos estritos termos do contrato, nunca às pessoas incumbidas de realizar as tarefas, individualmente.
- A manutenção de uma mesma pessoa ou grupo de pessoas ao longo do contrato de prestação de serviço evita o custo com treinamento no início dos trabalhos, mas deve ser evitada: é recomendável que, periodicamente, as pessoas que realizam os trabalhos terceirizados sejam substituídas, pois pode caracterizar vínculo empregatício.

É importante esclarecer que o processo de terceirização estabelece relações entre empresas – contratante e contratada - e não entre empresas e pessoas, como nas formas comuns de emprego. Ainda assim, é claro que pessoas irão se relacionar com pessoas, mas cada qual com seu papel definido pela pertinência a uma das empresas envolvidas.

O vínculo empregatício, a subordinação hierárquica e o salário, típicos da relação de emprego, não existirão com as pessoas – competem à empresa contratada, quando há necessidade de pessoal.

Qualquer atividade da empresa poderá ser terceirizada, porém é sempre recomendável que a terceirização seja total, em relação à determinada atividade ou tarefa. A terceirização parcial implica que prestadores de serviços e empregados da empresa trabalhem lado a lado. Essa situação poderia criar um clima competitivo no ambiente de trabalho da empresa, podendo provocar desmotivação de empregados ou dos prestadores de serviços por diferenças de remuneração, ou provocar uma reivindicação do vínculo empregatício por parte dos prestadores de serviço numa eventual demanda trabalhista.

4.3 Objetivo da Terceirização

A competitividade empresarial vem crescendo rapidamente. Os custos fixos aumentam, principalmente os referentes aos salários e aos encargos gerados pelas convenções coletivas dos sindicatos mais poderosos, que acabam servindo de parâmetro para os menores. Crescem também os insumos para as atividades acessórias. A implantação das técnicas de terceirização pulveriza a ação sindical, que perde o seu poder de aglutinação da sua base.

Importante que se tenha em mente que a terceirização não tem por objetivo única e exclusivamente a redução de custos. Esta pode ser verificada como consequência do processo e não como seu foco principal. Há situações em que se observa um aumento dos custos operacionais e administrativos em vez da sua redução. O importante a ser avaliado é a relação “custo x benefício” da eficiência, qualidade e produtividade que se observa como decorrência da concentração da atenção nas atividades essenciais (atividades-fim).

Como qualquer estratégia administrativa, a terceirização gera impacto na atividade econômica, que pode ser resumido em termos de benefícios e de desvantagens.

Dentre os benefícios que a terceirização proporciona, temos a desburocratização, alívio da estrutura organizacional, melhor qualidade na prestação de serviços, contribuindo para a melhoria do produto final; mais especialização na prestação de serviços; mais eficácia empresarial; aumento da flexibilidade nas empresas; mais agilidade decisória e administrativa; simplificação da organização; incremento da produtividade; economia de recursos humanos, financeiros, materiais, de instrumental e de equipamentos.

Os críticos da terceirização apontam para o fato de que o processo resulta em prejuízos à classe trabalhadora, no que diz respeito a desobrigação ou redução dos encargos legais e sociais, redução salarial e a redução dos benefícios concedidos aos seus empregados, que têm como conseqüências a baixa qualidade de vida, o crescimento do desemprego e problemas de ordem social.

4. 4 As fontes de incerteza do processo de terceirização e mecanismos para sua redução

A terceirização como processo comporta duas fontes de incerteza (OBSERVATÓRIO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, 2000, p. 25).

A primeira delas diz respeito à *assimetria informacional*: uma vez definidos os termos (e os valores do contrato), o contratado estará mais informado do que o contratante dos custos de operação e das suas possibilidades de atender ao que foi especificado no contrato, não existindo certeza sobre a qualidade do produto final. Não há também a possibilidade de controle pleno do contratante sobre a ação do contratado. Assim, esse último poderá, no decorrer do cumprimento do contrato fazer todos os esforços no sentido da diminuição dos custos, com implicações na qualidade do produto ou do serviço.

A outra fonte de incerteza é a *duração dos contratos*. Quanto mais longos, mais conflitos surgirão. Esses conflitos podem ser gerados pelo surgimento de inovações tecnológicas que tornam menos interessante o contrato do que ele era no início ou ainda

por fatores da própria relação – diferenças de apreciação do produto elaborado, atrasos na entrega, volume insuficiente de produção.

Para reduzir essas incertezas, dois mecanismos são sugeridos: a *relação de autoridade* e a *relação de confiança*.

A *relação de autoridade*, na terceirização, é determinada pela dependência econômica, que “traz consigo uma subordinação profissional que se traduz no respeito estrito das normas técnicas e de concepção e na existência de um caderno de encargos, extremamente pormenorizado, ao qual a contratada se encontra obrigada” (p.21).

Trata-se de uma dependência de fato e não de direito. Porém, por ser cunhada na dependência econômica, tal relação de autoridade pode gerar uma situação em que cada empresa persegue seu objetivo individual (distanciando-se do princípio da parceria). A contratante a cada nova negociação ativa a concorrência para fazer baixar os preços, provocando renovação das empresas contratadas. Por sua vez, a empresa contratada negligencia a qualidade dos trabalhos, ou ainda aceita trabalhos que já no início sabe não poderá cumprir integral e corretamente.

Para fortalecer a posição de parceria, surge a *relação de confiança* como o segundo mecanismo para redução da incerteza da terceirização.

A ‘troca econômica’ contratada exigirá, para sua efetivação, a constituição de redes de laços pessoais e sociais. Assim sendo, **a confiança será sobretudo um ato de construção social**, de ‘trocas sociais’, noção complexa que integra a noção de compromisso, de mobilização, que assenta na confiança e na reciprocidade e, ainda, na durabilidade contratual.

5 A avaliação do desempenho de empregados de empresas fornecedoras de serviços dentro da empresa contratante

A Avaliação do Desempenho é um sistema para apreciar o desempenho de um ocupante de um determinado cargo e seu potencial de desenvolvimento.

Para o funcionário de uma empresa fornecedora de serviços e que atua no ambiente da empresa contratante, a preservação do emprego é incerta e está condicionada às oscilações do volume de produção.

Assim, tal trabalhador não possui segurança em relação à manutenção de seu emprego. Sabe que se o plano de produção diminuir o número de empregados fornecedoras de serviços também diminui. Como não recebe retroalimentação formal, não sabe como serão escolhidos os que permanecerão, sabe apenas que os empregados que não desempenham bem o seu papel retornam a sede da empresa prestadora de serviços.

A ausência de informação também é desvantajosa para a empresa contratante. Ao contratar os serviços de outra empresa, é claro que está contratando, indiretamente, a possibilidade de que a contratada tenha uma adequada gestão da qualidade de seus processos e, de modo particular (dado o tema do presente trabalho), da qualidade com que os mesmos serão implementados.

A empresa contratante necessita ferramentas de decisão sobre os serviços prestados pelos empregados das empresas prestadoras de serviços e seu comportamento dentro do parque fabril.

Nesse contexto apresenta-se uma proposta de **avaliação do desempenho de empregados de empresas fornecedoras de serviços dentro da empresa contratante**, daqui por diante chamada de **Avaliação do Desempenho de Terceiros**. (O termo terceiros é jargão comumente usado no meio industrial e por isso será empregado aqui.)

O sistema proposto, ao tempo que visa a suprir a necessidade de informação sobre o modo como o desempenho de um empregado (de firma contratada) é visto, pelos critérios conjuntos estabelecidos pelas empresas parceiras, também pode funcionar como uma ferramenta de decisão que contribua para corrigir distorções surgidas na continuidade do contrato. Atende, assim, à implantação do mecanismo de

redução de incerteza, referido no capítulo anterior, retomando a relação de autoridade (fixação de critérios comuns) e da relação de confiança (trocas sociais).

A Avaliação do Desempenho de Empregados de Empresas Fornecedoras de Serviços dentro da Empresa Contratante é uma ferramenta de gerenciamento e decisão sobre os serviços prestados pelos empregados das empresas fornecedoras de serviços.

Com isso, contribui-se para um ambiente organizacional saudável, criado pelas boas relações humanas, pela melhora no desempenho, pela satisfação no trabalho, e pelas oportunidades de progresso.

A proposta foi fundamentada na experiência do autor na Central de Acondicionamento da Johnson & Johnson Ind Com Ltda, motivada pelo propósito de otimizar a relação entre empresa contratada e contratante, bem como estreitar o relacionamento entre os indivíduos das duas empresas.

A Central de Acondicionamento é uma área de manufatura da Johnson & Johnson Ind Com Ltda, na qual são processadas todas as promoções da companhia, produtos para atacadistas, embalagens de alguns produtos de linha e Amostras Grátis.

Todas essas atividades, à época da concepção deste trabalho, eram feitas exclusivamente por terceiros, dispostos em três turnos de trabalho com 30 pessoas cada, e coordenados por um líder da Contratada e um líder da Johnson, os quais orientavam e avaliavam a qualidade e produtividade dos trabalhos executados.

Essa é uma área fabril bastante sujeita às oscilações no volume de atividade, já que grande parte de sua produção é ligada à área promocional. Por conseqüência, o número de trabalhadores necessários também oscilava.

Como não existe nenhum tipo de avaliação formal dos terceiros, o Responsável pela área tem que aceitar as indicações dos líderes de turno, que têm dificuldades para definir os critérios de suficiência/adequação do desempenho dos seus subordinados. Mais ainda, a única forma de correção é o “retorno” do empregado, expressão que grande parte das vezes significa a demissão do mesmo da empresa contratada.

A Avaliação do Desempenho de Terceiros representa uma abordagem para a solução desse problema, e o processo de seleção será mais transparente e menos traumático para todos (Gestor, Líderes e Terceiros).

A implantação da Avaliação do Desempenho de Terceiros visará também a motivar os empregados de empresas contratadas para um melhor desempenho e melhor satisfação pessoal, proporcionando uma perspectiva de carreira e um reconhecimento formal dos resultados apresentados, através de um bom direcionamento, traçando objetivos e indicando as formas corretas de comportamento dentro da empresa contratante.

5.1 Uma proposta de Avaliação do Desempenho de Terceiros

A proposta descrita a seguir é baseada no método de Avaliação do Desempenho de escalas gráficas descontínuas com atribuição de pontos e o método de terceirização é o de prestação de serviço, onde o terceiro executa a atividade-meio dentro da empresa contratante.

5.1.1 Responsáveis pela avaliação

A Avaliação do Desempenho de Terceiros deve ser feita pelos líderes da empresa contratada e contratante em conjunto, em um formulário específico (Figura 1).

O confronto da avaliação dos dois líderes será feita para obtermos uma informação confiável a respeito do avaliado A Avaliação do líder da contratada deve ser previamente discutida entre Líder e Funcionário (terceiros), para posteriormente ser avaliado pelo líder da contratante.

5.1.2 Competências e respectivos pesos

A Avaliação do Desempenho de Terceiros enfoca quatro competências:

- Competência 1 - Segurança Peso 40%
- Competência 2 - Trabalho em Equipe Peso 30%
- Competência 3 - Disciplina Peso 20%
- Competência 4 - Produtividade/Qualidade Peso 10%

A atribuição de pesos a cada competência visa a priorizar o que a empresa contratante tem como prioridade para o bom desempenho de sua organização.

5.1.3 Níveis de desempenho a serem considerados

As competências devem ser medidas em cinco níveis de desempenho:

1º nível – desempenho excepcional; excede os registros da função de forma significativa.

2º nível – desempenho muito bom; excede os requisitos da função.

3º nível - desempenho satisfatório; cumpre os requisitos da função.

4º nível – insatisfatório; não perfaz os requisitos da função.

5º nível – ruim, falha de forma significativa em cumprir os requisitos da função.

5.1.4 Detalhamento das competências e de seus níveis

Competência 1 - Segurança - Peso 40%

Este item possui o maior peso, pois a empresa contratante considera a segurança dos empregados, inclusive terceiros, como o bem mais importante e incalculável que possa existir.

Seus níveis de desempenho são:

5 – Ótimo: Conhece e pratica as normas de segurança. Sempre indica pontos de risco e condições inseguras.

4 – Bom: Conhece e pratica as normas de segurança. As vezes indica pontos de risco e condições inseguras.

3 – Regular: Conhece e pratica as normas de segurança.

2 – Sofrível: É desatenta e desinteressada para as condições de segurança.

1 – Fraco: Cometeu 01 (um) ou mais atos inseguros.

Competência 2 - Trabalho em Equipe - Peso 30%

Este segundo item vem ressaltar o referencial competitivo nas organizações, ou seja, um bom trabalho em equipe pode ser a variável que determina se a empresa

terá ou não sucesso. Por este motivo possui o segundo maior peso, onde seus níveis de desempenho são:

- 5 – Ótimo:** Colabora e participa ativamente de sua equipe, promovendo um bom relacionamento entre seus pares.
- 4 – Bom:** Participa ativamente de sua equipe, possui um bom relacionamento entre seus pares.
- 3 – Regular:** participa da equipe, possui um bom relacionamento com seus pares.
- 2 – Sofrível:** Participa discretamente da equipe, só atua quando solicitada.
- 1 – Fraco:** Não participa da equipe, trabalha isoladamente, ignorando seus pares.

Competência 3 - Disciplina - Peso 20%

Esta competência vem dar um direcionamento ao comportamento do funcionário, mostrando em regras claras e objetivas com deve ser seu comportamento dentro da empresa contratante, indicando-lhe as normas e procedimentos de conduta que a companhia tem como padrão. Os níveis avaliados são:

- 5 – Ótimo:** Cumpre sempre os horários e normas da companhia, anda uniformizado e segue as orientações da chefia, servindo de exemplo para seus pares.
- 4 – Bom:** Cumpre freqüentemente os horários e normas da companhia, anda uniformizado e segue as orientações da chefia.
- 3 – Regular:** Cumpre regularmente os horários e normas da companhia, anda uniformizado e/ou segue as orientações da chefia.
- 2 – Sofrível:** Esporadicamente não cumpre os horários da companhia, não usa uniforme e/ou não segue as orientações da chefia.
- 1 – Fraco:** Freqüentemente não cumpre os horários da companhia, não usa uniforme e/ou não segue as orientações da chefia.

Competência 4 - Produtividade/Qualidade - Peso 10%

Este é o último mas não menos importante, a produtividade e qualidade são resultados efetivos das competências acima, se bem administradas geram, com certeza, ótimos resultados, a produtividade e a qualidade são avaliados nos seguintes níveis:

- 5 – Ótimo:** Sempre produz sem perda de tempo e/ou material, sempre superando o tempo estimado e dentro do especificado.
- 4 – Bom:** Produz sem perda de tempo e/ou material, freqüentemente superando o tempo estimado e dentro do especificado.
- 3 – Regular:** Produz sem perda de tempo e/ou material, dentro do tempo estimado e dentro do especificado.
- 2 – Sofrível:** Produz com perda de tempo e/ou material, quase sempre abaixo do tempo estimado e fora do especificado.
- 1 – Fraco:** Produz com muita perda de tempo e/ou material, sempre abaixo do tempo estimado e do especificado.

5.1.5 Obtenção da média final

A nota em cada competência deve ser multiplicada pelo peso e dividida por 100. As quatro notas resultantes devem ser somadas para obter-se a nota final.

Tal procedimento pode ser resumido pela seguinte fórmula:

$$\Sigma(\text{Nota} \times \text{Peso} / 100)$$

Com isso, teremos a classificação de cada funcionário dentro dos níveis de desempenho:

- 5,0 – Profissional com alto potencial.
- 3,0 a 4,9 – Profissional importante para a área.
- 2,0 a 2,9 – Profissional com deficiência, demanda maior acompanhamento.

1,0 a 1,9 – Profissional sem comprometimento, não deve permanecer na contratante.

5.1.6 Periodicidade da avaliação

Sabemos que as Avaliações do Desempenho normalmente são feitas com intervalos razoáveis, pois demandam tempo e preparação quer do avaliador, quer do avaliado. No presente caso, devido à constante variação no plano de produção e conseqüentemente no número de empregados, a Avaliação de Desempenho de Terceiros deve ser feita bimestralmente, mantendo assim atualizadas as informações, tendo em vista que um período menor que este não mostraria devidamente o desempenho de um funcionário recém contratado, pois o tempo para adaptação é muito curto.

É importante lembrar que estamos falando de Avaliação formal, porém devemos estar constantemente avaliando nossos empregados informalmente, criticando-os, orientando-os e motivando-os para que executem da melhor forma possível suas funções

A Avaliação do Desempenho deve ser negociada quando o funcionário terceiro inicie na área em questão. Como isso, estabelecem-se as atribuições, responsabilidades e qualificações desejáveis para a função. O funcionário deve saber o que se espera dele e qual o seu papel na função para a qual foi contratado. Essa informação deve ser passada com o uso de uma Descrição de Cargo, na qual deve estar contemplado o conjunto de funções a serem por ele executadas.

Esta definição possibilitará posteriormente avaliar o desempenho do funcionário e orientá-lo em sua conduta dentro da empresa.

5.1.7 Formulário para registro da Avaliação:

O formulário mostrado a seguir (Figura 1) constitui a folha para registro da avaliação e inclui campos para a anotação dos dois avaliadores, bem como para manifestação do avaliado. Contém ainda lembretes para a forma de cálculo da nota final de avaliação.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

			Avaliação Líder Terceiros	Avaliação Líder Contratante	Avaliação Final (AF)
Segurança Peso 40%	5-ÓTIMO	Conhece e pratica as normas de segurança, sempre indica pontos de risco e condições inseguras.			
	4-BOM	Conhece e pratica as normas de segurança, as vezes indica pontos de risco e condições inseguras.			
	3-REGULAR	Conhece e pratica as normas de segurança.			
	2-SOFRÍVEL	É desatento e desinteressado para as condições de segurança.			
	1-FRACO	Cometeu 01 (um) ou mais atos inseguros.			
Resultado para Segurança			AF X 40	/100	AFS
Trabalho em Equipe Peso 30%	5-ÓTIMO	Colabora e participa ativamente de sua equipe, promovendo um bom relacionamento entre seus pares.			
	4-BOM	Participa ativamente de sua equipe, possui um bom relacionamento entre seus pares.			
	3-REGULAR	Participa da equipes, possui um bom relacionamento entre seus pares.			
	2-SOFRÍVEL	Participa discretamente da equipe, só atua quando solicitado.			
	1-FRACO	Não participa da equipe, trabalha isoladamente, ignorando seus pares.			
Resultado para Trabalho em Equipe			AF X 40	/100	AFT
Disciplina Peso 20%	5-ÓTIMO	Cumpr sempre os horários e normas da Cia, anda uniformizado e as orientações da chefia, servindo de exemplo para seus pares			
	4-BOM	Cumpr frequentemente os horários e normas da Cia, anda uniformizado e segue as orientações da chefia.			
	3-REGULAR	Cumpr regularmente os horários e normas da Cia, anda uniformizado e/ou segue as orientações da chefia.			
	2-SOFRÍVEL	Esporadicamente não cumpr os horários da Cia, não usa uniforme e/ou não segue as orientações da chefia.			
	1-FRACO	Freqüentemente não cumpr os horários da Cia, não usa uniforme e/ou não segue as orientações da chefia.			
Resultado para Disciplina			AF X 40	/100	AFD
Produtividade Qualidade Peso 10%	5-ÓTIMO	Sempre produz sem perda de tempo e/ou material, sempre superando o STD estimado e dentro do especificado.			
	4-BOM	Produz sem perda de tempo e/ou material, frequentemente superando o STD estimado e dentro do especificado.			
	3-REGULAR	Produz sem perda de tempo e/ou material, dentro do STD estimado e dentro do especificado.			
	2-SOFRÍVEL	Produz com perda de tempo e/ou material, quase sempre abaixo do STD e/ou fora do especificado.			
	1-FRACO	Produz com muita perda de tempo e/ou material, sempre abaixo do STD e/ou especificado.			
Resultado para Produtividade e Qualidade			AF X 40	/100	AFP
AFS+AFT+AFD+AFP					

5,0 – Profissional com alto potencial.
 3,0 a 4,9 – Profissional importante para a área.
 2,0 a 2,9 – Profissional com deficiência, demanda maior acompanhamento.
 1,0 a 1,9 – Profissional sem comprometimento, não deve permanecer na contratante.

() Concordo () Discordo (anexar folha com comentários)

Avaliado: _____

Coordenador: _____

Figura 1 – Modelo de folha de registro para Avaliação de Desempenho

6 Considerações Finais

O presente trabalho, ao propor um modelo de avaliação de desempenho de terceiros, pretendeu também destacar o papel fundamental do Gestor em todos os processos da empresa. É ele que define as estratégias que deve seguir para atingir os objetivos da organização, ou seja, parte dele a decisão de terceirizar ou não uma determinada atividade, e cabe a ele definir como controlar esta atividade após terceirizada. A proposta aqui apresentada representa uma ferramenta de controle da execução dessas atividades pela avaliação das pessoas que as desempenham. Garante-se assim que a empresa contratante obtenha bons resultados sem perder o foco em suas atividades-fim.

Com esta ferramenta o gestor favorece que o funcionário da empresa prestadora de serviços tenha satisfação de estar colaborando com a empresa contratante, porque ele receberá uma retroalimentação sobre seu desempenho, será orientado sobre o seu comportamento e saberá desde o primeiro dia de trabalho o que se espera dele.

A Avaliação de Desempenho de Terceiros serve não somente para a área da empresa em que a idéia foi concebida, mas para qualquer área da empresa contratante e outras empresas que têm em seu parque fabril trabalhos executados por empregados de empresas prestadoras de serviços, desde que seja adaptado o peso de cada competência em decorrência de sua importância para empresa em questão.

É importante lembrar que os empregados de empresas fornecedoras de serviços, também conhecidos como “terceiros”, são hoje parte integrante das empresas, pois contribuem diretamente para o resultado da mesma e devem ter o mesmo tratamento e consideração que os demais empregados da Empresa. Portanto, uma Avaliação do Desempenho bem realizada pode, além de melhorar muito o relacionamento entre os indivíduos da contratada e contratante, melhorar também a produtividade. Pode ainda direcionar carreiras e dar oportunidade à empresa de agregar em sua equipe indivíduos que ela tenha certeza que darão o máximo de si para melhorar ainda mais os resultados.

O cuidado e atenção à sobrevivência e crescimento da empresa não podem negligenciar o cuidado e atenção às necessidades das pessoas cujo trabalho é recurso para a consecução das metas da empresa. Por isso, acredita-se que o modelo de

Avaliação de Desempenho de Terceiros comporte benefícios para ambas as empresas e para seus respectivos empregados.

7 Conclusão

Ao final deste trabalho, conclui-se que a proposta aqui apresentada não é uma solução definitiva para os problemas de gerenciamento e tomada de decisão sobre empregados de empresas fornecedoras de serviços dentro da empresa contratante, mas que espera provocar questionamentos e reflexões dos quais outras propostas surgirão como complemento deste trabalho e outras mais revolucionárias ainda.

Assim, espera-se que dessa forma um dia tenhamos pessoas felizes desempenhando suas funções, sejam eles terceiros ou não e empresas cada vez mais produtivas e competitivas, nas quais o diferencial seja o ser humano.

É importante salientar a necessidade de que o modelo seja testado para certificar-se de sua adequação e utilidade nas organizações.

Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, I. *Desempenho Humano nas Empresas*. São Paulo: Atlas, 1998. p.101-151.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.187-212.

DOZ, Y.L. e HAMEL, G., *A Vantagem das Alianças – A Arte de Criar Valor através de parcerias*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2000.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. *Psicologia para Administradores de Empresas*. S.P.: E.P.U., p..11-53.

OBSERVATÓRIO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL. *Formas de trabalho, trabalho temporário, subcontratação*. Lisboa, 2000.

POLONIO, W. *Terceirização – Aspectos Legais, Trabalhistas e Tributários*. São Paulo: Atlas, 2000.

QUEIROZ, C.A.R.A. *Manual de Terceirização*. São Paulo: STS Publicações e Serviços Ltda, 1998.

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor.

Carlos Guilhen Martins

Taubaté, janeiro de 2002.