

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

**TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS NA COTRIPAL AGROPECUÁRIA
COOPERATIVA: UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE AMBIENTAÇÃO DOS
TERCEIROS AOS PROCESSOS E REGULAMENTOS ORGANIZACIONAIS¹
TERMINATION OF SERVICES IN THE COOPERATIVE AGRICULTURAL
COTRIPAL: A STUDY OF ENVIRONMENTAL STRATEGIES OF THIRD
PARTIES TO ORGANIZATIONAL PROCESSES AND REGULATIONS**

Cátia Daiane De Moura Do Amaral², Gustavo Arno Drews³

¹ Trabalho de Conclusão de Curso realizado no curso de Administração da Unijui

² Aluna de Pós Graduação Unijui

³ Professor Dacec Unijui

Introdução:

Em função da crescente competitividade exigida pelo mercado, cada vez mais as empresas são desafiadas a adotar uma nova postura, um novo enfoque estratégico, através de uma visão sistêmica, que, muitas vezes, dispensa a autossuficiência das atividades, optando pela terceirização. Giosa (1997, p. 14) define terceirização como “[...] um processo de gestão pelo qual se repassa algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua”. É fundamental que as organizações busquem uma condução e um controle adequado da relação contratual, procurando ambientar os terceiros aos seus processos e regulamentos para que os objetivos sejam alcançados. Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo é formular as estratégias de ambientação dos terceiros, aos processos e regulamentos da Cotripal. Para a consecução de tal objetivo geral, tem-se os objetivos específicos, a saber: descrever, de forma sumária, os processos comumente terceirizados, de acordo com as percepções pelos responsáveis pelas contratações de terceiros, identificar o conjunto de aspectos reguladores que devem ser observados pelos terceiros, a partir do olhar dos setores jurídico, segurança do trabalho e, ainda, do nível tático, pesquisar as percepções dos responsáveis pelas contratações, dos supervisores e dos próprios terceiros sobre as atuais estratégias de ambientação e sobre a efetividade das mesmas e propor estratégias de ambientação aos processos e regulamentos, com base nos dados coletados, nas análises realizadas e na teoria estudada.

Metodologia:

Em relação aos fins, esta pesquisa classifica-se descritiva, sendo que, são descritos os processos atuais que contemplam a terceirização na Cotripal Agropecuária Cooperativa. Em relação aos meios, pode-se definir como pesquisa de campo, visto que a apuração das informações é realizada na própria empresa em estudo; documental, sendo que foram consultados documentos internos da organização, como contratos, relatórios, balanço social, dentre outros; bibliográfica, trazendo, através do referencial teórico, conceitos e teorias que respaldam o tema em estudo; e ainda

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

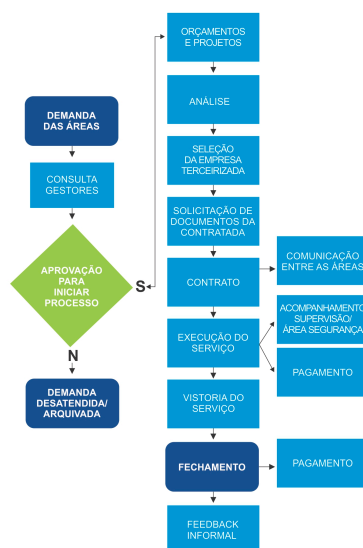
participante, sendo que, neste caso, a pesquisadora, também colaboradora da organização em estudo, interagiu e se comunicou com vários grupos, a fim de obter as informações necessárias. O universo amostral a que se refere este estudo contempla todas as unidades e departamentos da cooperativa, onde os terceiros prestam serviços. Já os sujeitos da pesquisa são: os responsáveis pela contratação dos terceiros, a advogada e o engenheiro de segurança do trabalho da cooperativa, os supervisores das unidades e departamentos, os quais têm conhecimento e, por vezes, acompanham os trabalhos terceirizados, além dos próprios terceiros, na pessoa de seu representante legal, e, ainda, a pesquisadora deste estudo, visto que a mesma atua na empresa, acompanhando parte do processo. Para a coleta de dados foram utilizados cinco instrumentos de pesquisa, sendo três roteiros de entrevistas e dois questionários. Nos questionários, foi utilizada a escala de Likert, com afirmações similares em ambos. Para a análise e interpretação dos dados, as informações obtidas dos diferentes sujeitos de pesquisa foram organizadas, buscando relacionar e confrontar as respostas para uma melhor análise.

Resultados:

A Cotripal Agopecuária Cooperativa é uma empresa constituída por aproximadamente 3.700 associados e 2.100 colaboradores. Se encontra situada em oito municípios da região noroeste do Rio Grande do Sul, estando estruturada em vários segmentos, dentre estes: produção de grãos, indústria, varejo e setores de apoio, sendo que, atualmente possui 37 CNPJs diferentes cadastrados junto à Secretaria da Receita Federal. A terceirização de serviços na Cotripal já ocorre desde a década de 90, sendo que com o passar do tempo e com a expansão dos negócios, a prática só vem aumentando. Hoje, a atuação das empresas terceirizadas na Cotripal ocorre em nas 37 unidades e estabelecimentos, contemplando, além de obras civis, serviços como plantio, reflorestamento, montagens de equipamentos, pinturas, calçamentos, instalações, reparos e manutenções diversas. O processo de terceirização na Cotripal não é formal ou descrito, outrossim é subentendido, procurando executar as atividades-meio da cooperativa, na medida em que as demandas vão surgindo. Tal processo segue algumas etapas, conforme mostra a figura 1.

Figura 1: Fluxograma do Processo de Contratação Terceiros na Cotripal

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica



Fonte: elaborado pela autora

Para os responsáveis pelas contratações de terceiros, o processo existente é considerado eficaz somente em partes, tendo em vista que, como as ações ocorrem de forma emergente, muitas vezes alguns parâmetros não são conhecidos e observados pelos envolvidos. Sendo assim, sugere-se que o processo seja revisado, delimitando os padrões e descrevendo as etapas de forma documental. Definido o processo, recomenda-se que o mesmo seja divulgado entre todos os envolvidos. As empresas terceirizadas contratadas para prestar serviços na Cotripal precisam atentar à algumas normas e regulamentos. Para a área de segurança da cooperativa, representada pelo engenheiro de segurança, os principais aspectos que devem ser cumpridos pelos terceiros são aqueles justamente ligados à segurança do trabalho. Já para o departamento jurídico, representado pela advogada responsável pela elaboração e revisão dos contratos, é fundamental o cumprimento dos aspectos que contemplam as cláusulas contratuais vigentes, no caso, há um modelo padrão de contrato de prestação de serviços utilizado pela cooperativa. Já os supervisores das unidades e estabelecimentos da cooperativa possuem uma percepção mais diversificada sobre as normas e regulamentos que devem ser cumpridos pelos terceiros. Em suma, evidenciam-se alguns aspectos reguladores percebidos em comum pelas áreas consultadas, a saber: uso de EPIs, disponibilização de documentos, qualificação profissional (treinamentos voltados à segurança), qualidade nos serviços e cumprimento do prazo estipulados. Mas, existem muitas opiniões dispersas a respeito do que deve ser cumprido. Desta forma se propõe que as normas e regulamentos estejam claras para aqueles que irão exigir o seu cumprimento, para que, então, as informações sejam transmitidas aos terceiros. Recomenda-se que tais aspectos sejam descritos em uma “Instrução Normativa de Serviço” a ser entregue para o responsável pela empresa terceirizada, que deverá repassar as orientações aos seus empregados. Ao buscar saber se os terceiros conhecem a cultura organizacional da cooperativa e estão ambientados à mesma, identifica-se que 35% dos supervisores respondentes acredita que os terceiros não conhecem e nem estão ambientados à cultura da cooperativa e outros 35% deste mesmo grupo demonstra que não sabe se os terceiros

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

estão ou não ambientados à cultura organizacional. Nesse sentido, se propõe que o processo de terceirização seja esclarecido e alinhado junto ao nível tático, buscando maior comprometimento desse grupo. Além disso, é possível identificar que o método utilizado para ambientar os terceiros na Cotripal é insuficiente, ou seja, limita-se às orientações, que costumam ocorrer apenas no momento da contratação e durante a execução dos serviços, de maneira informal, e, às vezes, por questões emergentes, nem ocorrem. Sendo assim, se reforça a importância de haver uma “Instrução Normativa de Serviço”, que deverá ser entregue ao responsável pela contratada, o qual terá que repassar as orientações aos seus empregados. Verifica-se também que a cooperativa não realiza reuniões de integração com os terceiros contratados, o que, com certeza, é um método de socialização muito útil, por transmitir assuntos organizacionais importantes para o desempenho do trabalho. Assim, se propõe que tal prática seja implementada, sendo que as reuniões podem ocorrer sempre que uma nova empresa for contratada, e que sejam atualizadas anualmente, buscando retomar informações relevantes. Outro fator percebido é que o feedback dado aos terceiros é considerado falho, pois nem sempre ocorre. Logo, recomenda-se que seja elaborada uma avaliação de desempenho, com critérios pré-definidos a serem avaliados pelo supervisor da área em que o serviço foi executado, ou colaborador designado, sendo que o responsável pela empresa terceirizada deverá ser chamado até a cooperativa para que o retorno lhe seja dado pessoalmente, ainda recebendo uma cópia da avaliação. É possível notar ainda que as responsabilidades por orientar, acompanhar e dar feedback aos terceiros não estão claras, ou seja, há divergências nas percepções sobre quem são os sujeitos incumbidos. Deste modo, se propõe que seja implementado um setor específico de “Gestão de Terceiros”, compreendendo um colaborador responsável por fazer a conexão entre as partes envolvidas, onde, além de outras atribuições, será incumbido por transmitir as orientações sobre as normas e regulamentos da cooperativa. O acompanhamento poderá ser realizado pelos supervisores ou colaboradores designados, além das áreas de segurança, engenharia e manutenção. O feedback também poderá ser feito pelo setor de “Gestão de Terceiros”, que terá o papel de fornecer um retorno pessoalmente ao responsável pela empresa terceirizada. Ao afirmar que os terceiros aceitam de forma positiva as orientações, correções e críticas, apenas a metade dos supervisores respondentes confirma tal fato, sendo que os demais não sabem dizer ou discordam. Entretanto, se sugere que nas reuniões de integração as condições de trabalho sejam bem informadas e esclarecidas, para que, caso posteriormente, os terceiros recebam alguma orientação, correção ou crítica, haja consentimento de forma tranquila. Por outro lado, percebe-se existência de satisfação da maioria dos supervisores respondentes em relação ao atendimento dos serviços por parte dos terceiros e, também, a satisfação integral dos terceiros respondentes acerca da relação que possuem com a cooperativa. Com certeza esse bom relacionamento entre as partes só tende a favorecer e fortalecer a relação contratual, tornando os possíveis ajustes e alterações mais tranquilos e possíveis de serem aceitos.

Conclusões:

Este trabalho visou formular as estratégias de ambientação dos terceiros aos processos e regulamentos da Cotripal, sendo possível afirmar que tal objetivo foi alcançado. O levantamento de dados permitiu analisar as práticas existentes, percebendo-se que, nem sempre, os envolvidos

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

têm o conhecimento adequado do que deve e como deve ser feito, ocasionando uma certa inobservância dos parâmetros que deveriam estar claros. Além disso, nota-se que alguns papéis de indivíduos da Cotripal não estão entendidos. Portanto, é preciso rever e descrever o processo, delimitando parâmetros, definindo responsáveis pelas etapas e divulgando as informações entre todos os envolvidos, para que haja um comprometimento efetivo nas ações praticadas. Além disso, foi possível identificar o conjunto de aspectos reguladores que devem ser observados pelos terceiros, a partir do olhar dos setores jurídico, segurança do trabalho e, ainda, do nível tático, permitindo comparar as percepções dos sujeitos consultados, que se mostraram diferentes em alguns pontos. Desta forma, se propõe a elaboração de uma “Instrução Normativa de Serviço”, que contemple todas as normas e regulamentos a serem cumpridos. A pesquisa ainda possibilitou levantar as percepções dos responsáveis pelas contratações, dos supervisores e dos próprios terceiros a respeito as atuais estratégias de ambientação e sobre a efetividade das mesmas, sendo possível propor que sejam efetivadas algumas estratégias pertinentes, como: implementação de reuniões de integração com os terceiros, a fim de transmitir normas, regulamentos e assuntos organizacionais relevantes (CHIAVENATO, 2004); aplicação de uma avaliação de desempenho, exigindo que seja fornecido um feedback ao responsável pela empresa terceirizada, para auxiliar na eliminação de deficiências no desempenho (DESSLER, 2005); e implantação de um setor de “Gestão de Terceiros”, com um colaborador responsável por todas as demandas administrativas ligadas à terceirização de serviços, inclusive sendo incumbido por informar as normas e regulamentos nas reuniões de integração e, ainda, fornecer o feedback ao responsável pela contratada. É fundamental assegurar que os terceiros contratados pela cooperativa evidenciem uma conduta adequada e de acordo com as expectativas organizacionais.

Palavras-Chave: Terceirização, Ambientação, Processos, Regulamentos

Referências Bibliográficas:

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização: Uma Abordagem Estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1997.