

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

## ROTATIVIDADE DE MÃO DE OBRA TERCEIRIZADA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DOW AGROSCIENCES

Thiago Alves de Santana (FACEQ)<sup>1</sup>  
Maria Clara Lopes Saboya (USP/FAFE)<sup>2</sup>

### Resumo

A partir de estudo bibliográfico e de pesquisa de campo realizada na empresa Dow AgroSciences, aborda-se, neste artigo, o tema da rotatividade de mão de obra terceirizada. A discussão se faz necessária para que se possa entender quais os motivos do alto índice de admissões e desligamentos de funcionários, também conhecido como *turnover*, identificando-se suas consequências e propondo soluções para a melhoria da empresa.

**Palavras-chave:** Terceirização. Rotatividade. *Turnover*. Dow AgroSciences.

### Abstract

Based on a bibliographical study and field research conducted at the company Dow AgroSciences, the article discusses the topic of outsourced labor turnover. The discussion is necessary so that one can understand the reasons for the high index of admissions and dismissals of employees, also known as turnover, identifying their consequences and proposing solutions for the improvement of the company.

**Keywords:** Outsourcing. Rotativity. Turnover. Dow AgroSciences.

### Introdução

Este estudo pretende investigar o comportamento dos colaboradores na empresa Dow AgroSciences, durante o tempo de contrato, uma vez que, como ponto de

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração de empresas pela Faculdade Eça de Queirós (FACEQ). Operador de Processos Químicos Industriais pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI).

<sup>2</sup> Doutora e mestre em Educação pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. Licenciada em Pedagogia pela mesma instituição. Bacharel e licenciada em Ciências Sociais pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. Docente e Coordenadora na Faculdade Fernão Dias (FAFE).

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

partida da pesquisa, parte-se da constatação feita pela empresa citada, de alto índice de *turnover*. Assim, busca-se identificar os motivos da rotatividade de mão de obra terceirizada, que pode ter como causa a liderança ou outros fatores coligados. Seja qual for a causa, a rotatividade de mão de obra é prejudicial à empresa e compromete os seus volumes produtivos, durante o ano.

A pesquisa tem como objetivo investigar quais as causas da rotatividade de mão de obra terceirizada dentro da organização, bem como suas influências na produtividade e no desenvolvimento profissional dos colaboradores. Para tanto, colocam-se os seguintes problemas de pesquisa:

- 1) Quais são as consequências que a rotatividade de mão de obra terceirizada pode trazer em um ambiente de trabalho?
- 2) Existe rotatividade de mão de obra terceirizada na empresa Dow AgroSciences?
- 3) A substituição da empresa terceirizada pode solucionar possíveis problemas relacionados ao *turnover*?
- 4) A rotatividade de mão de obra terceirizada influencia na produtividade dos demais colaboradores?

Em relação a esses problemas de pesquisa, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

- 1) A rotatividade de mão de obra pode gerar estresse para os colaboradores efetivos, já que eles têm um nível alto de comprometimento junto à empresa;
- 2) O alto número de pessoas terceirizadas que passam anualmente pela empresa, irá comprovar que existe um alto grau de rotatividade;
- 3) A substituição da empresa terceirizada irá solucionar o problema citado, já que a empresa contratada não se mostra preocupada em reverter o problema do *turnover*;
- 4) O fato da empresa terceirizar parte da mão de obra da produção pode gerar um clima ruim entre colaboradores efetivos e terceirizados, causando desmotivação por parte dos colaboradores terceirizados e acarretando a desistência do serviço.

Como metodologia, nesta investigação, utilizou-se pesquisa bibliográfica e de

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

campo, sendo que nesta, a coleta de dados empíricos foi realizada por meio de observação *in loco*, na empresa, entrevista aberta com o Coordenador de Produção e questionário misto (com questões abertas e fechadas), que foi aplicado a 52 funcionários terceirizados de duas empresas prestadoras de serviço à Dow AgroSciences. A análise dos dados foi realizada com base no modelo quantitativo descritivo.

De acordo com Silva e Menezes (2001) e Silva (2004), a pesquisa quantitativa é aquela que trabalha com variáveis expressas sob a forma de dados numéricos e emprega rígidos recursos e técnicas estatísticas para classificá-los e analisá-los, tais como a porcentagem, os gráficos e a média, entre outros. Em razão de sua maior precisão e confiabilidade, os estudos quantitativos são mais indicados para o planejamento de ações coletivas, pois seus resultados são passíveis de generalização, principalmente quando as amostras pesquisadas representam, com fidelidade, a população de onde foram retiradas.

Para Lakatos e Marconi (2017), considerando-se a complexidade da apresentação e da análise dos dados, uma pesquisa quantitativa analítica é aquela que envolve uma avaliação mais aprofundada das informações coletadas em um determinado estudo, observacional ou experimental, na tentativa de explicar o contexto de um fenômeno no âmbito de um grupo, grupos ou população. É mais complexa do que a pesquisa descritiva, uma vez que procura explicar a relação entre a causa e o efeito. O que realmente diferencia um estudo descritivo de um analítico é a capacidade do estudo analítico de fazer previsões para a população de onde a amostra foi retirada, e fazer inferências estatísticas pela aplicação de testes de hipóteses.

## **1 O que é terceirização**

A terceirização se define como contratação de terceiros, por parte de outra empresa, para que os mesmos realizem serviços, visando reduzir custos e economizar recursos, a fim de agilizar e desburocratizar sua administração (DICIO, 2015). Para Pagnoncelli (apud ARAÚJO; GARCIA, 2010) terceirizar é um processo definitivo e planejado de transferência de atividades a serem executadas por terceiros. A decisão de

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

implantar mão de obra terceirizada parte do estratégico, buscando qualidade, produtividade e competitividade; essa decisão surge em um contexto de pressão do ambiente.

Para Araújo e Garcia (2010), a terceirização pode ser a contratação de mão de obra ou prestação de serviços por uma empresa intermediária; o mesmo deve ser validado por um contrato de prestação de serviço, assinado pela empresa que contrata e pela empresa contratante; nestas ocasiões, ocorre vínculo empregatício somente entre o trabalhador e a empresa prestadora de serviços; o trabalhador não tem vínculo direto com a empresa contratante. Pode-se entender isso como uma ação administrativa que possibilita estabelecer um processo gerenciado de transferência a terceiros, da atividade-meio da empresa; desta forma, a empresa contratante pode se concentrar na sua atividade principal.

Segundo Palmeira Sobrinho (2008), pode-se entender terceirização como uma estratégia empresarial que busca transferir para outra empresa a atribuição parcial ou total da produção de uma mercadoria ou serviço, com objetivo de obter redução de custos e a descentralização da produção. Nassif (1994 apud PEREIRA, 1997) aponta que a terceirização busca reduções de custos industriais que são encontrados nas pequenas empresas, pois, geralmente, as áreas terceirizadas de uma empresa são compostas por aqueles colaboradores que tendem a receber salários mais baixos e não têm alguns benefícios que teriam se fossem colaboradores efetivos. Para Fonseca (2009, p. 51), terceirização consiste na possibilidade de contratar uma empresa para realizar atividade que não seja o objeto principal da empresa; essa contratação pode envolver tanto a produção de bens, como serviços.

## **1.1 Início da terceirização no Brasil**

Entende-se que o processo de terceirização, como gestão organizacional, tomou impulso no Brasil na década de 1950, juntamente com a chegada das indústrias automobilísticas, que descentralizaram parte da sua produção. Muito inteligentemente, essas empresas foram construindo ao seu redor firmas de autopeças que virariam

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

fornecedores de peças e serviços para as empresas de grande porte. Este processo somente se consolidou na década de 1980 e logo foi assumindo uma maior dimensão no contexto nacional; a partir daí, criou-se uma rede de empresas especialistas ou subcontratadas para desenvolver as tarefas e serviços que antes eram executados no interior das empresas (CONCEIÇÃO, 2001 apud BATISTA, 2013).

## 2 Estratégias da terceirização

Segundo Gomes Neto e Brito (2012), no mundo globalizado, onde a competição entre as empresas é acentuada, elas não conseguem ser eficientes em todas as áreas de atuação. Assim, se concentram na sua atividade principal (atividade-fim) e tornam-se mais leves e mais competitivas. Parece que é mais racional que se contrate para essas atividades outras empresas especializadas nas respectivas áreas, reduzindo custos e concentrando todas as suas energias na atividade principal, de tal modo que possam contribuir, com mais eficiência, para o desenvolvimento social e econômico do país. “Os objetivos principais que norteiam este processo são: a minimização dos custos relativos ao trabalho e a intensificação da produtividade do trabalhador” (BATISTA, 2013, p. 67).

### 2.1 Vantagens e desvantagens da terceirização

Miraglia (2008) e Leiria (1993), afirmam que a terceirização tem como maiores vantagens: desenvolvimento econômico, controles adequados, agilidade das decisões, desenvolvimento profissional, especialização dos serviços, competitividade, aprimoramento do sistema de custeio, esforço de treinamento, busca de qualidade, diminuição do desperdício, valorização dos talentos humanos, menor custo, maior lucratividade e crescimento.

Já como desvantagem da terceirização, pode-se apontar alguns aspectos que se destacam e que precisam ser tratados com muita atenção, pois poderão ser o elo que fará o sucesso ou o fracasso da organização. Destacam-se, entre esses pontos: a falta de

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

comprometimento dos profissionais da contratada, pois, na maioria das vezes, esses profissionais são remunerados com os valores mínimos do mercado e, com isso, o *turnover* destas empresas é alto, o que acaba comprometendo a sua produtividade.

### 3 O que é rotatividade de pessoal/turnover

Segundo Oliveira (2006), a rotatividade de pessoas, conhecida por *turnover*, está relacionada com a saída de colaboradores de uma organização, podendo haver várias razões para o desligamento, como: os colaboradores podem pedir seu desligamento junto à empresa por estarem descontentes com alguma norma da empresa; por falta de motivação ou até mesmo por uma melhor colocação profissional. A empresa também tem o direito de buscar por profissionais com melhor qualificação para integrar o seu quadro de colaboradores, ou, ainda, por inovação em seu sistema de trabalho.

Para Peconick (2008), *turnover* também conhecido como rotatividade, na verdade, é o percentual de substituição que uma empresa possui e serve como indicador da saúde organizacional, ou seja, o giro de entradas e saídas de pessoas de uma empresa. Se o *turnover* for maior que 5%, indica que algo está errado na forma de gerenciamento da empresa. Isso mostra que é o momento de analisar o porquê da rotatividade alta; o que deve ser levado em consideração e não pode ser esquecido é que, nas novas formas de gestão, os funcionários são chamados de colaboradores, com o propósito de ressaltar que se trata de pessoas, e pessoas têm necessidades e sonhos.

O colaborador de uma organização detém o conhecimento da rotina de trabalho, qual produto é produzido ou quais serviços ela executa; esses profissionais, com o tempo, passam a ter domínio sobre essas atividades e a desempenhá-las, sem problemas. Quando ocorre a saída de um desses colaboradores, há uma mudança na atividade; automaticamente, existe um pequeno ou grande impacto na organização (PECONICK, 2008).

O alto *turnover* pode ter como motivo vários fatores dentre eles: falha no processo de recrutamento e seleção de candidatos; baixo comprometimento

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

organizacional; problemas com o clima organizacional; falta de suporte organizacional; política interna de pessoal; alguns pontos não claros de qual seria o modo correto de agir; salário inadequado; falta de benefícios (PECONICK, 2008).

Para alguns profissionais, uma alta rotatividade, entre vários trabalhos, é até positiva para seu desenvolvimento profissional, do ponto de vista da empregabilidade. O mesmo pode não ocorrer pela ótica da empresa, que precisa analisar com cuidado por que seus colaboradores estão saindo do ambiente de trabalho, com tanta intensidade.

## 4 Aspecto legal sobre terceirização

Para Gomes Neto e Brito (2012), fica claro que a legislação brasileira sempre foi muito omissa quando o assunto a ser tratado é a terceirização de mão de obra: era considerada ilegal a contratação de pessoas para trabalhar por empresas interpostas; isso era reconhecido como vínculo empregatício direto com o tomador dos serviços, salvo nos casos autorizados pela lei.

A primeira disposição legal sobre terceirização foi a Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974:

Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física contratada por uma empresa de trabalho temporário que a coloca à disposição de uma empresa tomadora de serviços, para atender à necessidade de substituição transitória de pessoal permanente ou à demanda complementar de serviços. (BRASIL, 1974, s/p)

Após 43 anos, no entanto, foi sancionada no dia 31 de março de 2017, pela Presidência da República, a Nova Lei da Terceirização, Lei 13.429/2017 que “altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências” (BRASIL, 2017, s/p); dispõe também sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Assim, permite que as empresas possam terceirizar sua mão de obra, incluindo aquelas consideradas atividade-fim. Para Dionízio (2017, s/p), essa nova lei busca “estimular a cadeia produtiva, permitindo que as prestadoras de serviços especializados tenham contratos mais adequados e com menos insegurança jurídica”.

De acordo com a Lei 13.429/2017, fica permitida a terceirização de qualquer

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

atividade em todos os setores da economia; a empresa contratante responderá, de forma subsidiária, pelos débitos trabalhistas da terceirizada, que será atuada primeiramente como empregadora. Havendo impossibilidade de cobrança, a empresa contratante será acionada como subsidiária; a empresa contratante só responderá por débitos trabalhistas da contratada em última instância; a empresa prestadora de serviço deverá ter um capital social mínimo, de acordo com o número de funcionários, aumentando a segurança do contratado pela terceira; a nova lei da terceirização não substitui a CLT, nem promove a substituição de funcionários registrados por prestadores de serviço individuais de Pessoas Jurídicas (BRASIL, 2017).

Segundo Callini (2017), a nova lei trabalhista, aprovada em 11 de julho de 2017, cria limites para a terceirização, na medida em que, em um de seus artigos, impede a empresa de demitir funcionário e contratá-lo como terceirizados, em seguida. Assim, criam-se regras complementares para a lei de terceirização: “A nova lei trabalhista exige uma espécie de ‘quarentena’ para as empresas contratarem seus funcionários como terceirizados. Ela também garante que os terceirizados tenham acesso às instalações da empresa em que trabalham, como refeitórios e ambulatórios” (CALLINI, 2017, s/p).

Para Callini (2017, s/p), a empresa não pode contratar, como prestadora de serviço, uma companhia que tenha como sócia uma pessoa que foi seu funcionário nos últimos 18 meses. Isso impede que uma empresa force seus trabalhadores a se tornarem pessoas jurídicas (PJ), para contratá-los como empresa e não assumir as obrigações trabalhistas. “O empregado que for demitido não poderá ser contratado por empresa prestadora de serviços e atuar como funcionário terceirizado da sua antiga empregadora. O prazo de carência para a contratação é também de 18 meses”. A proposta cria barreiras para que uma empresa repasse sua equipe para uma companhia terceirizada.

Ainda, segundo Callini (2017), a nova lei trabalhista também prevê que o funcionário terceirizado terá o mesmo acesso às instalações da empresa em que trabalham os funcionários contratados pela companhia:

Eles terão direito às mesmas condições de alimentação no refeitório da empresa em que trabalham, serviços de transporte, ambulatórios e sanitários. Caso a atividade exija procedimentos e equipamentos de segurança, eles



# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

também deverão ser os mesmos para os terceirizados. A regra não contempla benefícios como vale-alimentação ou plano de saúde, que podem ser diferentes e são acertados com cada empregador. (CALLINI, 2017, s/p)

## **5 Pesquisa de campo**

### **5.1 História da empresa**

Segundo dados coletados com o setor de Recursos Humanos da Dow AgroSciences, a empresa foi fundada nos Estados Unidos, em 1897, e está presente no Brasil desde 1956; é uma das líderes mundiais da indústria de agroquímicos, com sede na cidade de Indianápolis, em Indiana, nos Estados Unidos. No Brasil, a sede da Dow AgroSciences fica na capital do Estado de São Paulo, no bairro Chácara Santo Antônio, na Zona Sul da cidade. Trabalham para a Dow AgroSciences Brasil mais de 2.500 funcionários.

A Dow AgroSciences é uma empresa dedicada exclusivamente à pesquisa, ao desenvolvimento, à produção e à comercialização de produtos agroquímicos, de sementes, especialidades domissanitárias e de saúde animal. É uma empresa composta de profissionais especializados, com produtos e serviços de alta qualidade; desenvolve produtos de alta tecnologia para uma agricultura moderna, sustentável, econômica e segura. Busca beneficiar as comunidades rurais e metropolitanas, com produtos eficazes e seguros para o controle de pragas urbanas, de aplicação residencial e em saúde animal.

### **5.2 Início da terceirização na Dow AgroSciences**

Segundo dados coletados na Dow AgroSciences (2015), a utilização de mão de obra terceirizada na empresa teve origem no ano de 1984, quando a instituição optou por terceirizar parte da operação da produção, com apenas cinco pessoas da empresa contratada, prestadora de serviço. Com o passar do tempo, os volumes a serem produzidos foram aumentando de forma significativa, ano a ano; com isso, foi aumentando a quantidade de mão de obra terceirizada para atender a demanda anual,

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

chegando a ter, uma média, 20 pessoas terceirizadas no ano de 2010.

Segundo o Coordenador de Produção da empresa Dow AgroSciences, em 2010, foi quando começaram os problemas com a rotatividade de pessoas (*turnover*); porém, o número de pessoas que saía da empresa não era considerado alto e não chegava a ter impacto na produção; o alto número de entrada e saída de colaboradores teve início no ano de 2012, com uma média de saída de 28 colaboradores/ano. Nesse ano, foi preciso contratar 123 pessoas; os motivos pelos quais houve o desligamento foram vários: emprego efetivo, falta de comprometimento, baixo salário, falta de benefícios e outros.

No ano de 2013, não foi diferente: novamente, foi alto o número de pessoas contratadas, sendo um total de 203 pessoas durante o ano, o que demonstra a recorrência do mesmo problema e a justificativa da empresa contratada era que outras empresas da região estavam pagando salários melhores, com uma média de 20% a mais do que o oferecido pela Dow AgroSciences; os colaboradores estavam migrando para essas empresas. Nesse contexto, estavam sendo contratados os colaboradores que não conseguiam entrar nas outras empresas; assim, o RH da empresa terceirizada não tinha o que fazer para solucionar o problema.

No início do ano de 2014, a Dow AgroSciences quis entender melhor o caso e percebeu que estava tendo muitas faltas (absenteísmo), sem justificativa e havia pessoas que já chegavam desmotivadas; foi detectado que a influência negativa da empresa contratada também estava sendo um dos motivos para a rotatividade da mão de obra terceirizada: ela dizia aos funcionários, no momento da admissão, que não havia possibilidade de efetivação e que os mesmos seriam sempre contratados, e que não deveriam criar expectativas e esperanças.

Foi quando a Dow AgroSciences entendeu que ter colaboradores efetivos seria a melhor solução para resolver esse problema, tendo em vista o risco de comprometer a produção e perder os talentos que prestavam serviço, por meio da empresa terceirizada. Em junho de 2014, teve início a fase de internalização, no departamento da produção, ou seja, houve admissão de um total de 32 pessoas fixas para produção, de modo a acabar com a terceirização neste setor da empresa. Para isso acontecer de fato, foi

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

realizado um grande processo de seleção, sendo chamados os melhores colaboradores terceirizados e, assim, pode-se criar um time forte e com qualidade para atender as expectativas esperadas.

## 5.2.1 Terceirizados por departamento

Segundo a liderança da empresa, ainda existe mão de obra terceirizada prestando serviço na Dow AgroSciences e não existe plano de ação para efetivação. É importante destacar que nos outros setores não existe histórico de problemas como ocorreu no setor de produção, conforme dados apresentados na Tabela 1, apresentada a seguir, que mostra a quantidade de colaboradores efetivos e terceirizados por departamento.

**Tabela 1 - Colaboradores efetivos e terceirizados por departamento**

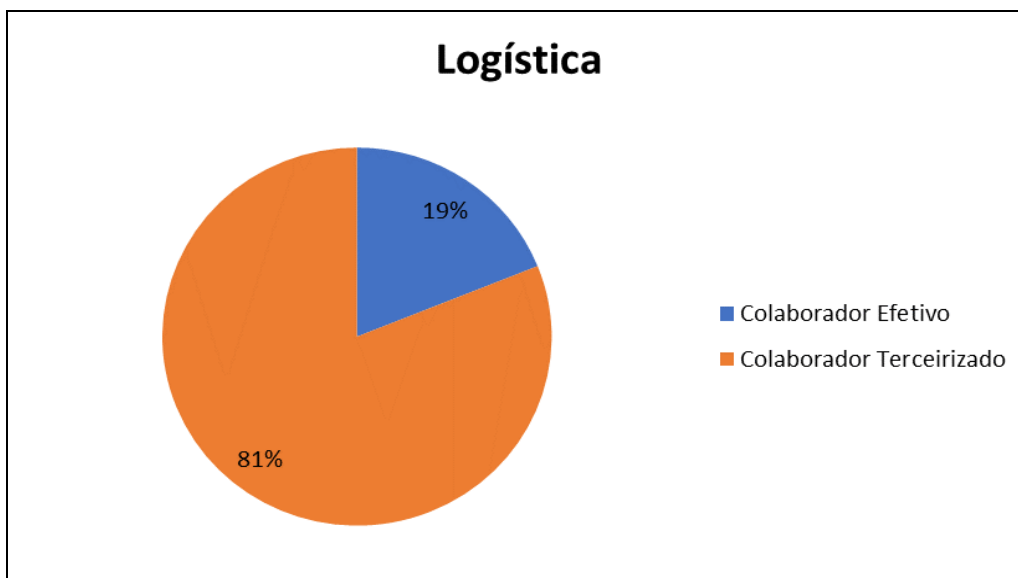
Departamento	Colaborador Efetivo	Colaborador Terceirizado
Logística	14	60
Portaria	04	12
Limpeza	0	05
Jardinagem	0	02
Projetos	05	01
Refeitório	0	20
Manutenção	10	15

Fonte: Tabela elaborada pelos autores deste artigo a partir dos dados coletados em campo

A partir dos dados exibidos na Tabela, pode-se constatar, para o setor de logística, que 81% dos colaboradores são terceirizados e 19% são funcionários efetivos, como se verifica no Gráfico 1, apresentado a seguir:

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

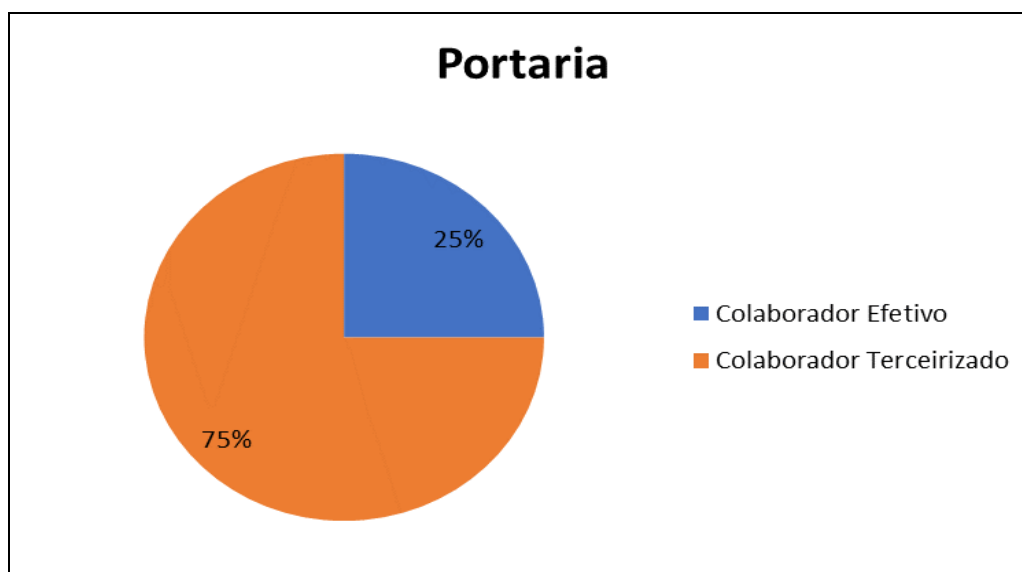
**Gráfico 1 – Funcionários terceirizados do setor de logística**



Fonte: Gráfico elaborado pelos autores deste artigo

Como se observa no Gráfico 1, o setor de logística é composto majoritariamente (81%) por terceirizados; o mesmo ocorrendo com a Portaria da empresa (Gráfico 2), na qual se observa que 75% dos colaboradores são terceirizados e 25% são efetivos.

**Gráfico 2 – Funcionários terceirizados da Portaria**



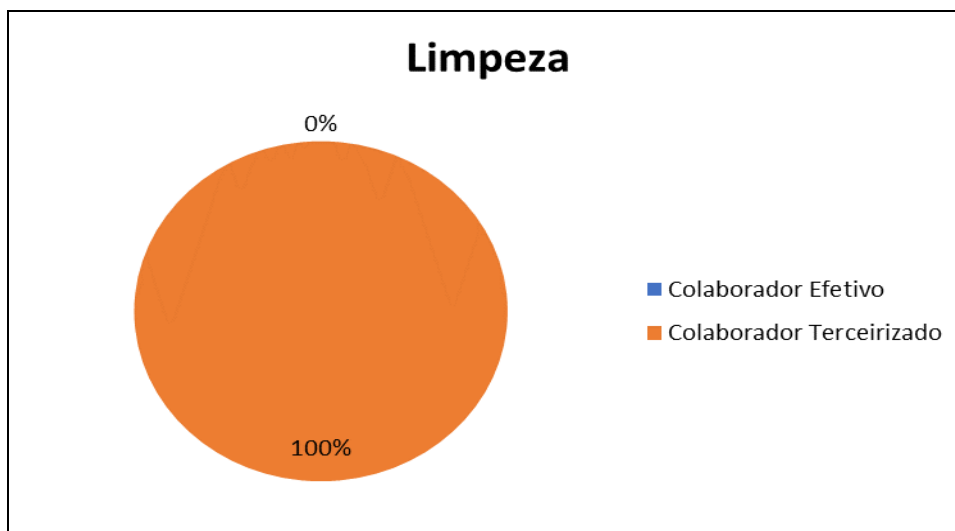
Fonte: Gráfico elaborado pelos autores deste artigo

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

Para o departamento de limpeza (Gráfico 3), 100% dos colaboradores são terceirizados.

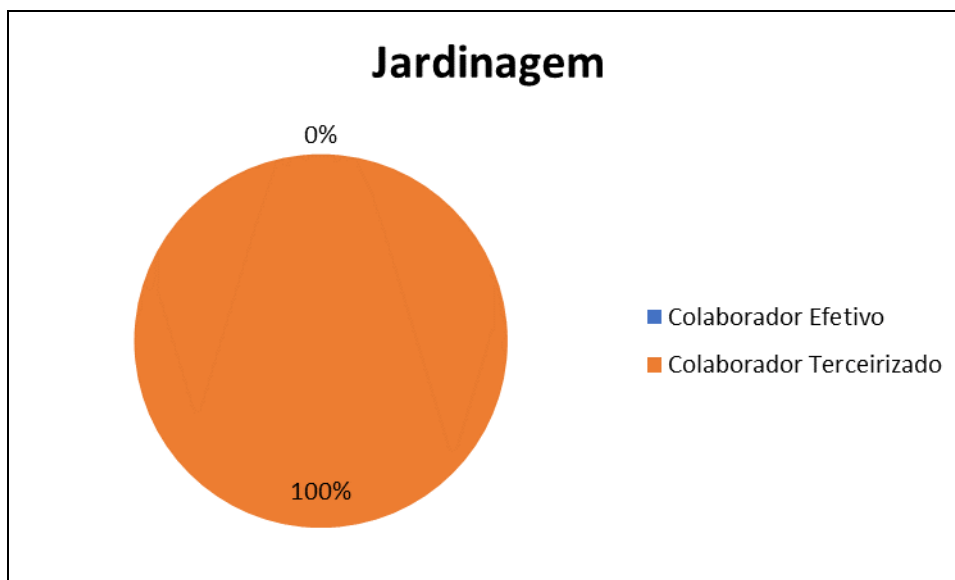
**Gráfico 3 – Funcionários terceirizados da Limpeza**



Fonte: Gráfico elaborado pelos autores deste artigo

Para o setor de jardinagem da empresa (Gráfico 4), pode ser constatado que 100% dos colaboradores são terceirizados.

**Gráfico 4 – Funcionários terceirizados da Jardinagem**



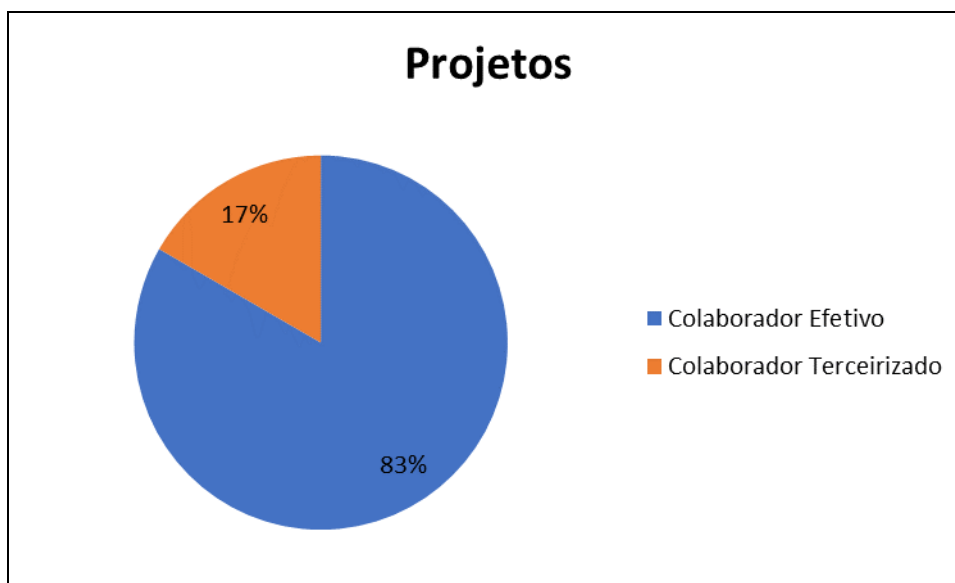
Fonte: Gráfico elaborado pelos autores deste artigo

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

Para o setor de projetos (Gráfico 5), pode-se observar que 83% dos colaboradores são efetivos e 17% são colaboradores terceirizados.

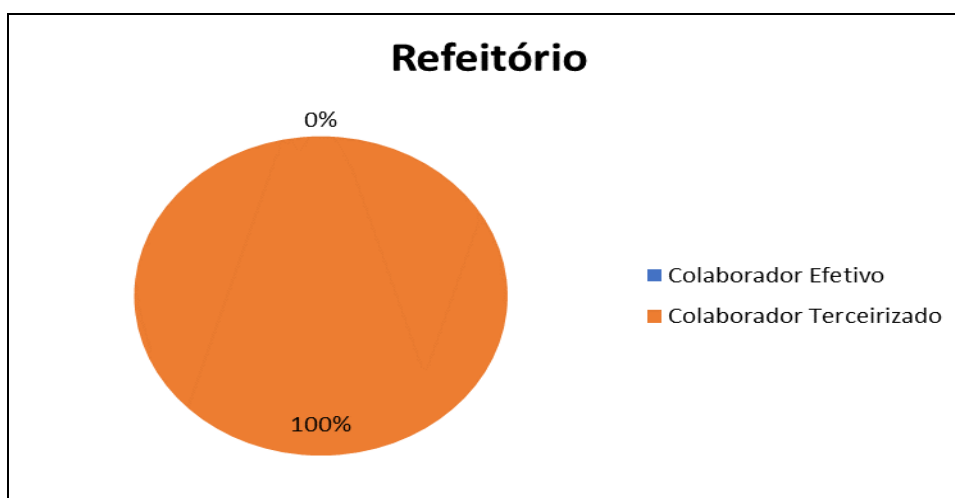
**Gráfico 5 – Funcionários terceirizados do setor de Projetos**



Fonte: Gráfico elaborado pelos autores deste artigo

No setor do refeitório (Gráfico 6), pode-se observar que 100% dos colaboradores são terceirizados.

**Gráfico 6 – Funcionários terceirizados do Refeitório**



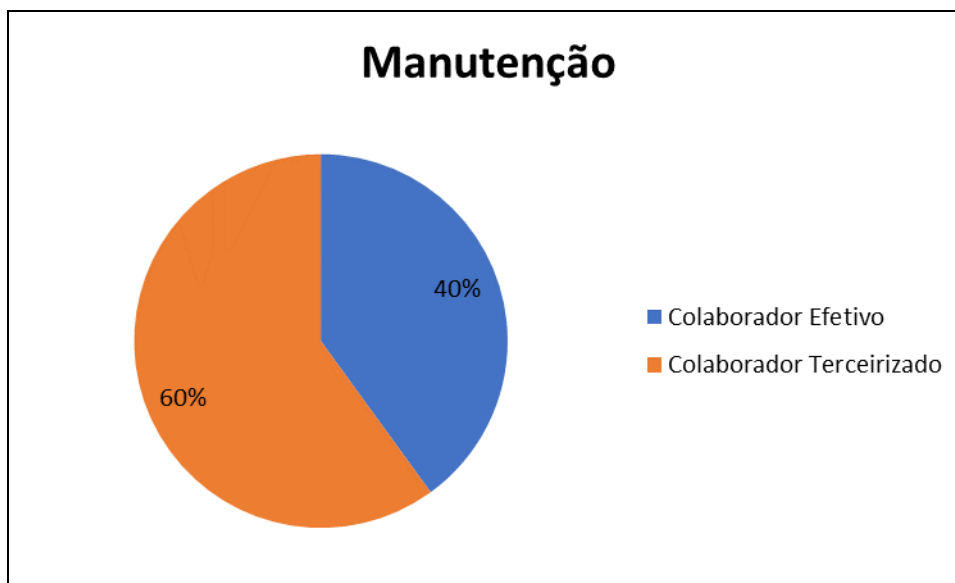
Fonte: Gráfico elaborado pelos autores deste artigo

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

Observando-se o setor de manutenção (Gráfico 7), pode-se inferir que 60% são colaboradores terceirizados e 40% são compostos por colaboradores efetivos.

**Gráfico 7 – Funcionários terceirizados do setor de Manutenção**



Fonte: Gráfico elaborado pelos autores deste artigo

## 5.2.2 Dados sobre o absenteísmo na empresa

Segundo dados fornecidos pelo Coordenador de Produção da empresa analisada, pode-se perceber que o absenteísmo é muito elevado. Por meio de um controle diário é visualizado o total de ausências mensais por parte dos colaboradores terceirizados; com estes dados, a liderança global da companhia tomou como ação a internalização de todas as vagas que eram executadas por terceirizados na produção; desta forma, a empresa conseguiu diminuir o índice de absenteísmo e passou a ganhar em produtividade e qualidade dos produtos a serem entregues aos seus clientes. Os dados coletados junto ao Coordenador de Produção da Dow AgroSciences são apresentados na Tabela 2, exibida a seguir, com os números brutos:

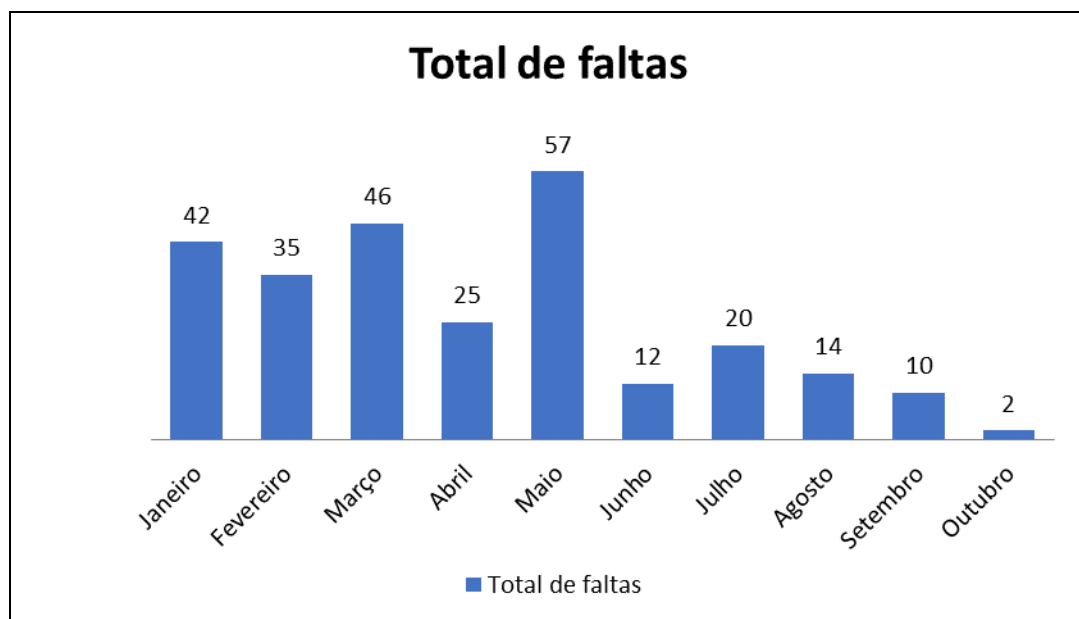
# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

**Tabela 2 – Total de ausências mensais dos funcionários terceirizados (ano: 2014)**

Mês (ano 2014)	Total de faltas
Janeiro	42
Fevereiro	35
Março	46
Abril	25
Maio	57
Junho	12
Julho	20
Agosto	14
Setembro	10
Outubro	02

Fonte: Tabela elaborada pelos autores deste artigo

**Gráfico 8 – Total de ausências mensais dos funcionários terceirizados (ano: 2014)**



Fonte: Tabela elaborada pelos autores deste artigo

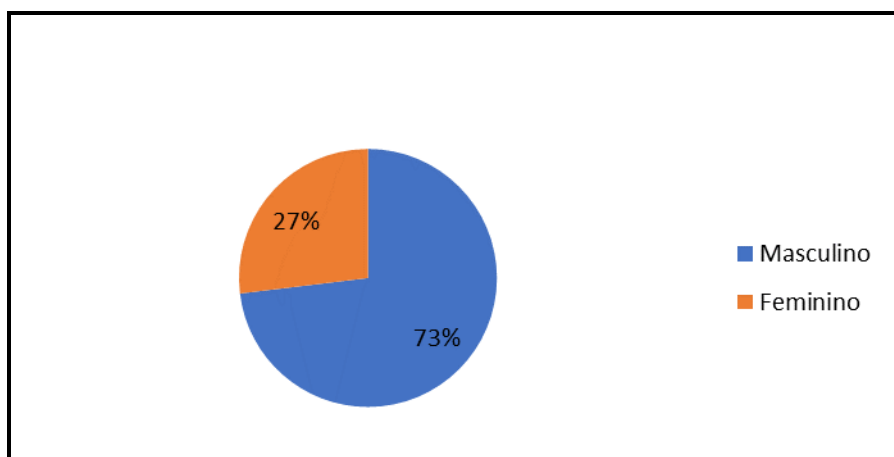


### 5.2.3 Coleta de dados com os colaboradores terceirizados

Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário misto (com questões abertas e fechadas), composto por 16 questões (seis referentes ao perfil e 10 relacionadas à temática da pesquisa), aplicadas a uma amostra de 52 colaboradores, de duas empresas diferentes que prestam serviços terceirizados para a Dow AgroSciences. Os dados foram tabulados e analisados por meio de metodologia quantitativa analítica, conforme concebem Lakatos e Marconi (2017), com recurso à porcentagem e utilização de gráficos. Com base nos dados coletados, apresenta-se, a seguir o perfil dos respondentes.

### 5.3 Perfil dos respondentes

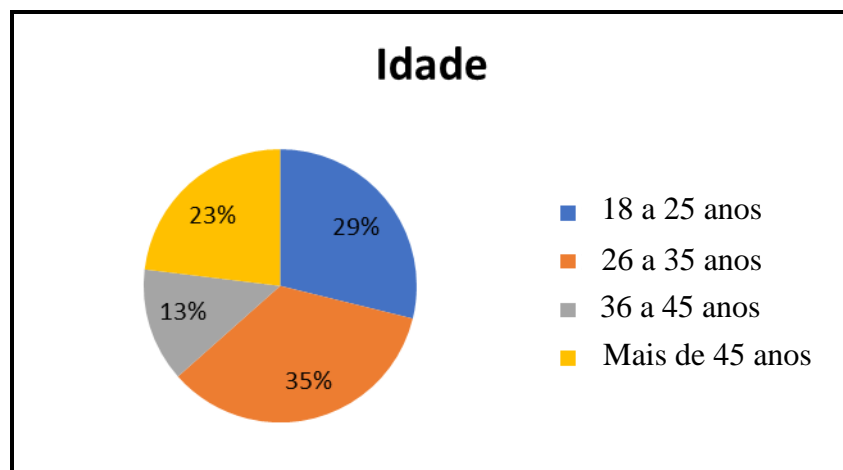
Gráfico 9 – Gênero dos colaboradores terceirizados



Fonte: elaborado pelos autores deste artigo

Quanto ao gênero, 73% dos respondentes são do sexo masculino e 27% do sexo feminino, ficando constatada, portanto, a prevalência de homens na empresa, quando se fala em colaboradores terceirizados.

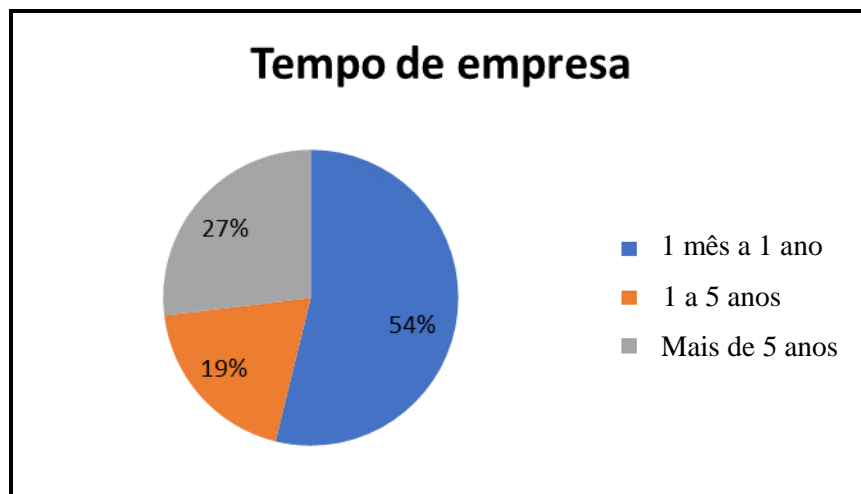
Gráfico 10 – Idade dos colaboradores terceirizados



Fonte: elaborado pelos autores deste artigo

A maioria dos funcionários terceirizados tem entre 26 e 35 anos (35%), havendo também uma grande porcentagem de trabalhadores mais jovens, entre 18 e 25 anos (29%); aqueles com mais de 45 anos somam 23% dos funcionários terceirizados.

Gráfico 11 – Tempo dos colaboradores terceirizados na empresa



Fonte: elaborado pelos autores deste artigo

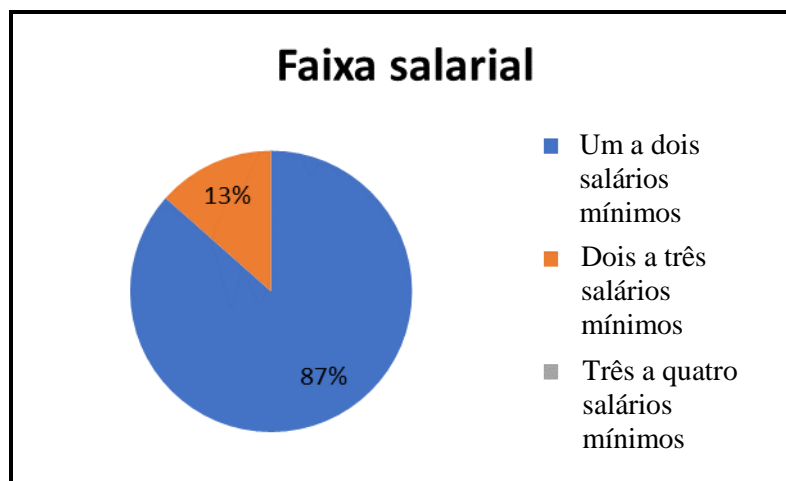
A maior parte dos funcionários terceirizados (54%) está há pouco tempo na

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

empresa (de um mês a um ano), o que denota a rotatividade de pessoal. Por outro lado, há 27% dos que estão há mais de cinco anos na empresa e 19% estão de um a cinco anos.

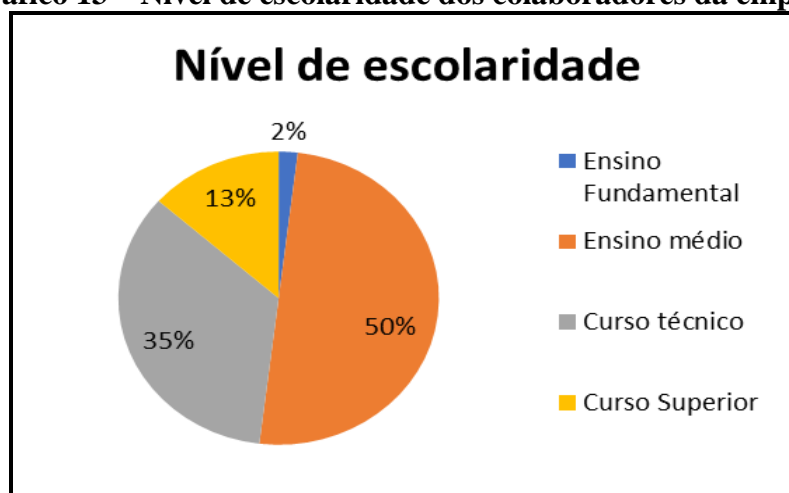
**Gráfico 12 – Faixa salarial dos colaboradores terceirizados**



Fonte: elaborado pelos autores deste artigo

Quanto à faixa salarial, ficou claro que a maioria (87%) recebe de um a dois salários mínimos e 13% recebem entre dois e três salários mínimos. Dessa forma, os baixos salários podem ser um dos motivos causadores do *turnover*, já que nenhum funcionário recebe mais de três salários.

**Gráfico 13 – Nível de escolaridade dos colaboradores da empresa**

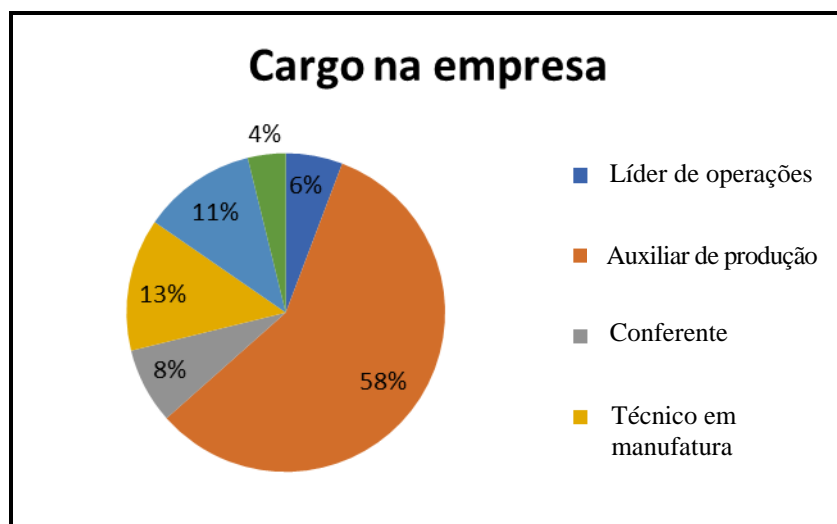


Fonte: Gráfico elaborado pelos autores deste artigo

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Apenas 13% dos funcionários têm curso superior, sendo que a maioria (50%) possui Ensino Médio, 35% tem curso técnico e a minoria (2%) tem apenas o ensino fundamental.

**Gráfico 14 – Cargos ocupados pelos colaboradores terceirizados**



Fonte: Gráfico elaborado pelos autores deste artigo

A maioria dos colaboradores (58%) exerce a função de auxiliar de produção; 13% são técnicos em manufatura; 11% são do setor de logística; 8% são conferentes; 6% são líderes de operações e apenas 4% desempenham o cargo de assistentes administrativos.

### 5.3.1 Análise das questões específicas sobre a temática abordada

**Gráfico 15 – Conhecimento sobre terceirização**



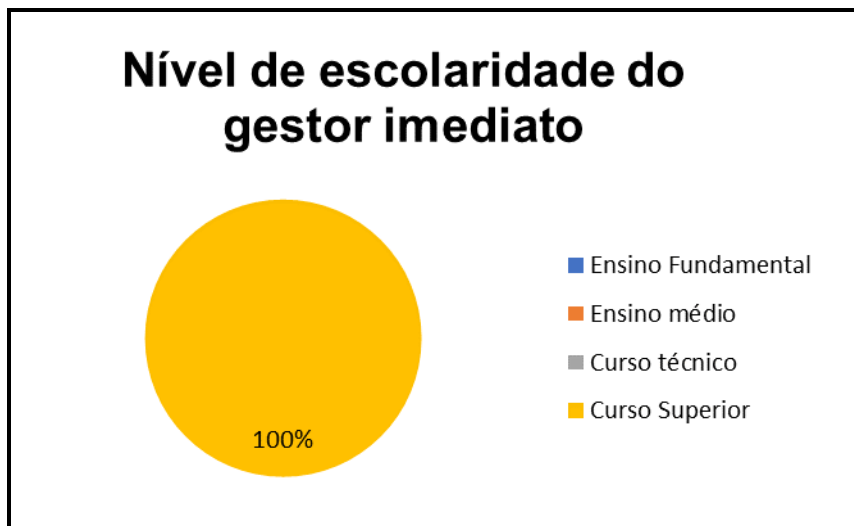
Fonte: Gráfico elaborado pelos autores deste artigo

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

As informações coletadas denotam que 98% dos colaboradores sabem o que é terceirização e 2% não sabem do que se trata. Dos 98% que responderam sim, todos souberam explicar que é terceirização, remetendo ao ato de transferir para outra pessoa ou empresa uma tarefa, antes executada por colaboradores efetivos, visando buscar economia e mão de obra mais especializada, como define Palmeira Sobrinho (2008).

**Gráfico 16 – Nível de escolaridade do gestor imediato**

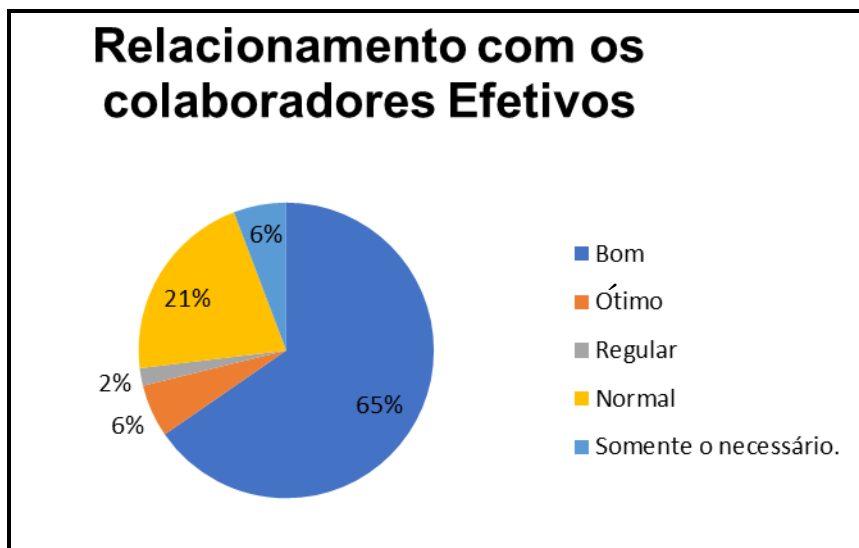


Fonte: Gráfico elaborado pelos autores deste artigo

100% responderam que seu gestor imediato possui curso superior, demonstrando que a empresa está de acordo com o que recomenda a Brasil Profissões (2014), quando afirma que para ser um bom gestor ou consultor de recursos humanos é necessário que o profissional tenha diploma de curso superior, com nível de graduação ou de tecnologia.

Com relação à questão “Como você avalia seu relacionamento com os colaboradores da empresa Dow agrosciences?”, obteve-se como resposta que, para a maioria dos colaboradores o relacionamento é bom, como pode-se verificar no gráfico a seguir.

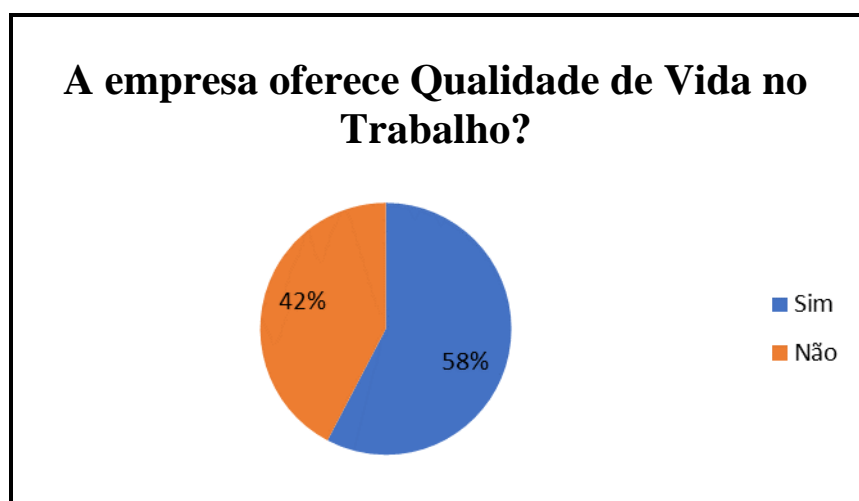
Gráfico 17 – Relacionamento com os colaboradores efetivos



Fonte: Gráfico elaborado pelos autores deste artigo

Para esta questão obteve-se que a maioria (65%) acha que tem um bom relacionamento com os colaboradores efetivos. Somente 6% acham que o relacionamento é ótimo, 2% regular, 21% acham normal e 6% se relaciona somente o necessário. Os dados deixam caracterizado que a empresa tem um bom clima organizacional, deixando de ser um dos motivos para a rotatividade de pessoas na organização, como cita Peconick (2008).

Gráfico 18 – Qualidade de vida oferecida pela empresa



Fonte: Gráfico elaborado pelos autores deste artigo

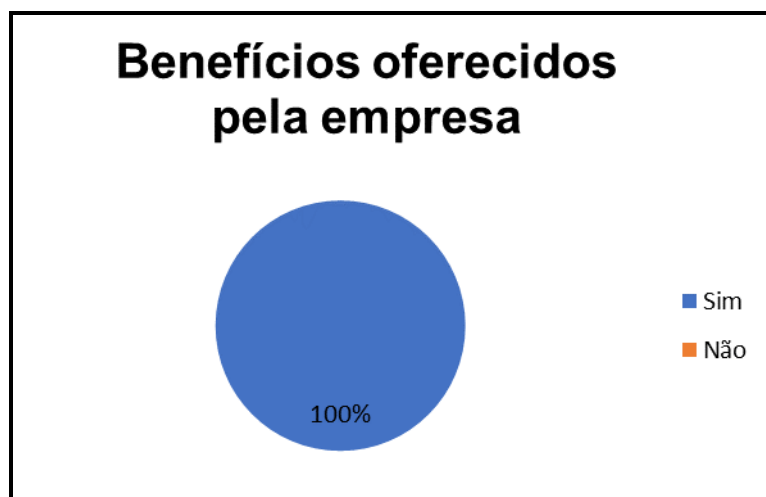
# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

Em relação à décima questão do questionário aplicado aos colaboradores, quando perguntado se a empresa oferece qualidade de vida, 58% respondeu que sim e 42% respondeu que não. Para Fernandes (1996), pode-se entender a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como um programa que visa a facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho.

Para Chiavenato (2002, p. 391), a QVT tem o objetivo de conciliar duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho e, de outro, o interesse das organizações quanto a seus efeitos sobre a produção e a produtividade. Nessa perspectiva, uma empresa com qualidade é, entre outros fatores, aquela que possui colaboradores que, após atender suas necessidades básicas, estejam satisfeitos com a empresa e seus colegas, e com sua equipe de trabalho. Nesse contexto, como a maioria dos funcionários terceirizados (58%) responderam que a empresa oferece QVT, esse não é um elemento desencadeador do *turnover*, na Dow AgroSciences.

**Gráfico 19 – A empresa oferece benefícios?**



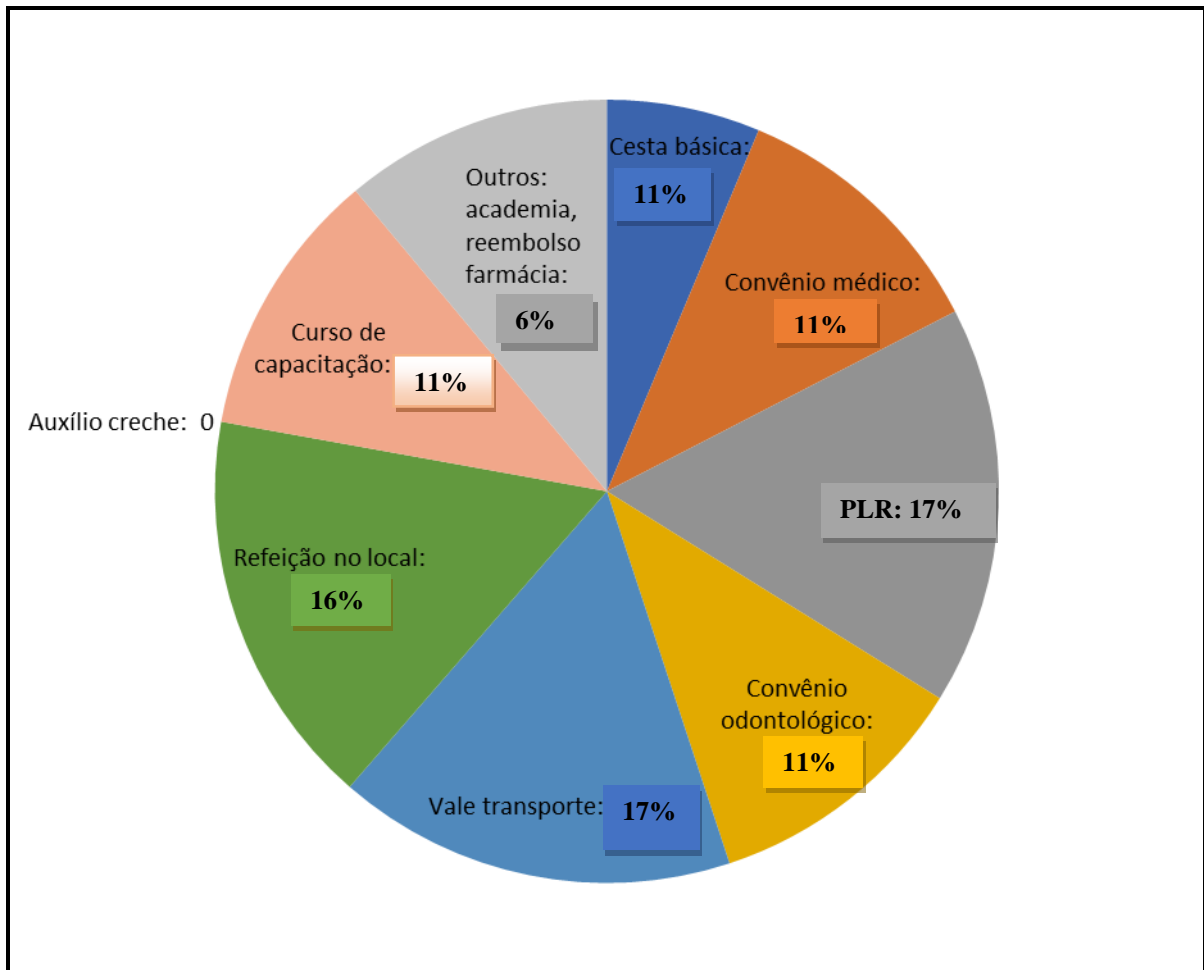
Fonte: Gráfico elaborado pelos autores deste artigo

Para essa questão, 100% dos funcionários terceirizados respondeu que a

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

empresa oferece benefícios. Nesse sentido, a falta de benefícios como um dos motivos da rotatividade dos colaboradores na empresa pesquisada, está descartada.

**Gráfico 20 – Quais benefícios você recebe?**

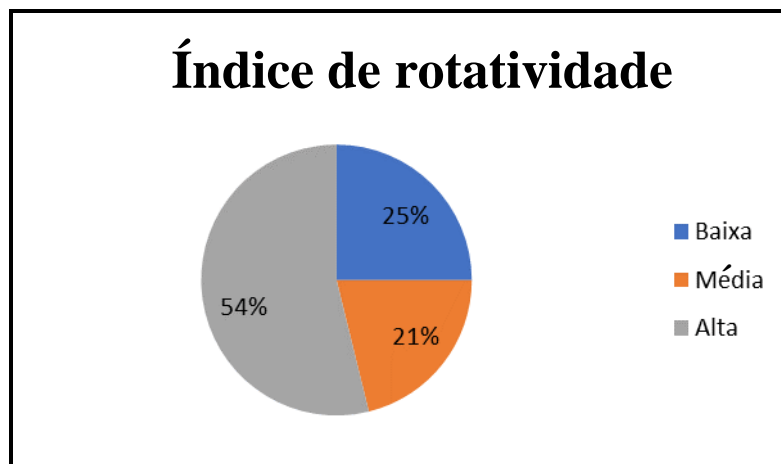


Fonte: Gráfico elaborado pelos autores deste artigo

Quanto à pergunta sobre qual o benefício recebido, vale transporte e PLR (participação nos lucros e rendimentos) encabeçam as respostas com 17% cada; seguidos de refeição no local de trabalho (16%), convênio odontológico (11%), cursos de capacitação (11%), convênio médico (11%), cesta básica (11%). Também foram citados: academia, reembolso (farmácia) e outros com 6%. Portanto, pode-se inferir que a empresa oferece diversos benefícios aos funcionários.



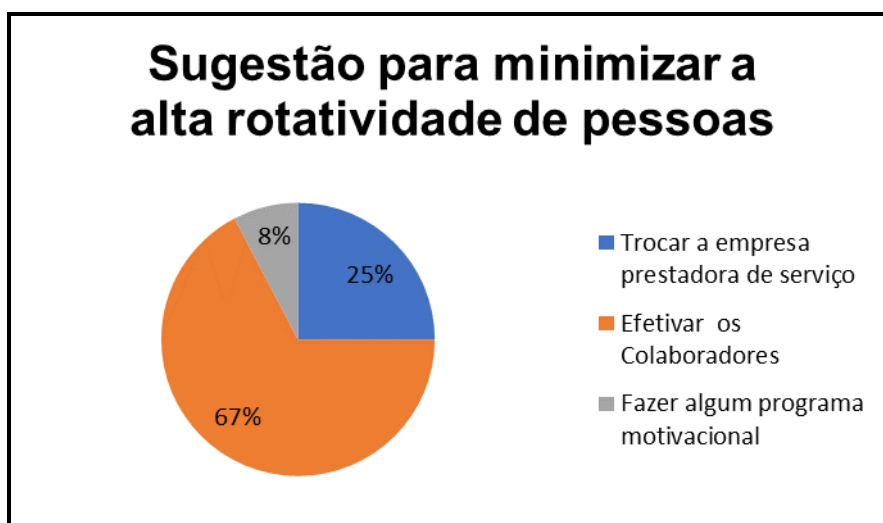
**Gráfico 21 – Índice de rotatividade de pessoas na empresa**



Fonte: Gráfico elaborado pelos autores deste artigo

Para essa questão, 21% responderam ser médio o índice de rotatividade, 25% acham baixo e 54% acham alto. Isso significa que a empresa precisa rever seu modo de gerenciar, para assim conseguir entender onde a está falhando, como alerta Peconick (2008).

**Gráfico 22 – Sugestão para minimizar a alta rotatividade de pessoas**



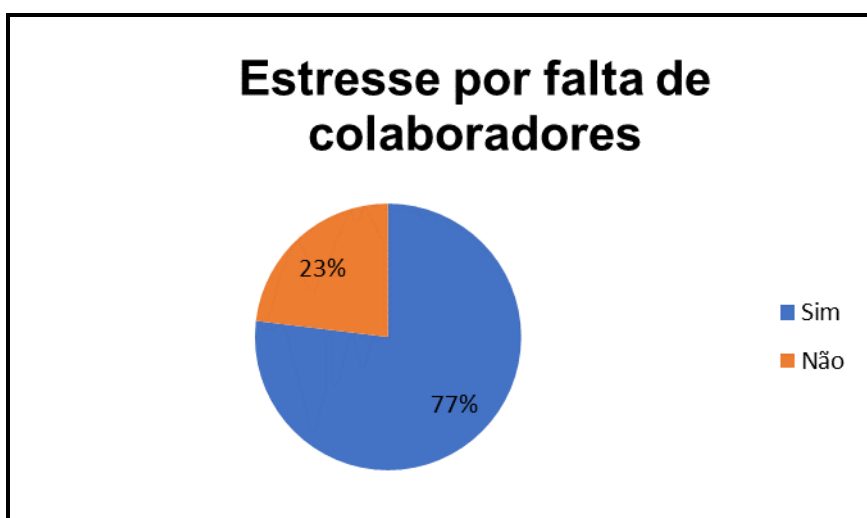
Fonte: Gráfico elaborado pelos autores deste artigo

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

Para a décima quarta questão, quando pergunta-se o que o funcionário sugere para minimizar a alta rotatividade de pessoas, obteve-se as seguintes respostas: 25% optaram por trocar a empresa prestadora de serviço e 8% acham que um programa motivacional ira resolver o problema, mas a maioria (67%) sugere que se efetive os colaboradores e foi isso que acabou ocorrendo por parte da empresa Dow AgroSciences que optou por internalizar todas as vagas de mão de obra terceirizada na produção; com isso, ela conseguiu uma melhoria de produtividade e qualidade em seus produtos.

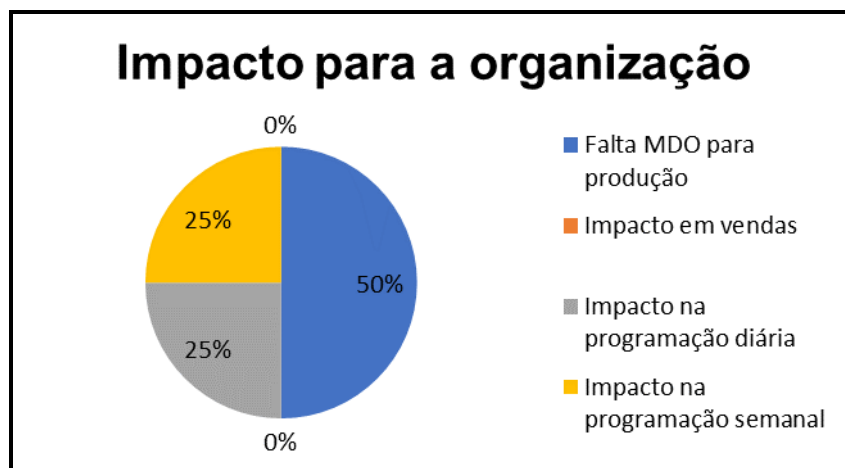
**Gráfico 23 – Você já teve algum tipo de estresse por falta de colaboradores?**



Fonte: Gráfico elaborado pelos autores deste artigo

Para esta questão, quando se perguntou se o colaborador já teve algum tipo de estresse por falta de mão de obra terceirizada, obteve-se as seguintes respostas: 23% responderam que não tiveram estresse por este motivo e 77% disseram que já tiveram, o que demonstra que, com o passar do tempo, o clima organizacional acaba sendo afetado com a falta de funcionários (devido ao *turnover*), de forma a gerar estresse para um determinado grupo de trabalhadores.

**Gráfico 24 – Impacto da falta de funcionários para a organização**



Fonte: Gráfico elaborado pelos autores deste artigo

Para a décima sexta questão, quando se pergunta qual o impacto que houve para a organização com a falta de mão obra terceirizada, obteve-se as seguintes respostas: 25% responderam que houve impacto na programação diária e outros 25% afirmam que houve impacto na programação semanal de produção. A maioria (50%) respondeu que houve impacto na produção devido à falta de mão de obra (MDO); isso demonstra que, quando existe a saída de um colaborador da empresa, os demais colaboradores sofrem algum tipo de impacto (que pode ser considerado de baixo ou grande impacto); isso vai depender do tamanho do cargo que era executado pelo colaborador.

### **Considerações finais**

Com a elaboração deste trabalho, concluiu-se que existe rotatividade de mão de obra terceirizada na empresa Dow AgroSciences e essa rotatividade está ligada a dois fatores principais: a busca por um salário maior e a falta de suporte por parte da empresa prestadora de serviço, já que esta desestimulava os colaboradores no momento da admissão, conforme relatos feitos pela liderança. A ação de internalizar as atividades antes executadas por mão de obra terceirizada, comprova que o estudo feito neste

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

trabalho foi importante.

A hipótese sobre a rotatividade de pessoal gerar estresse para os colaboradores efetivos, foi confirmada por meio do questionário aplicado, que mostrou que a maioria dos colaboradores já teve algum tipo de estresse com falta de mão de obra terceirizada. A hipótese levantada sobre a questão da existência de rotatividade de mão de obra terceirizada na Dow AgroSciences, também foi comprovada por dados fornecidos pela liderança da empresa, com o controle diário de faltas; este controle mostra o total de ausências ao mês, por parte dos colaboradores terceirizados. Com estes dados a liderança global da companhia tomou como ação a internalização de todas as vagas que eram executadas por pessoal terceirizado na produção.

A hipótese sobre a substituição da empresa que presta serviço terceirizado, também foi confirmada por meio da ação tomada pela liderança da Dow AgroSciences, que acabou com a função que era terceirizada no departamento da produção da empresa e contratou colaboradores efetivos para a realização das tarefas.

A última hipótese, que indicava que o fato da empresa terceirizar parte da mão de obra da produção poderia ser uma das causas de desmotivação por parte dos colaboradores terceirizados, causando a desistência do serviço, foi refutada por meio do questionário aplicado, que demonstrou que o clima organizacional entre colaboradores terceirizados e colaboradores efetivos é bom, na avaliação dos funcionários terceirizados.

Assim, por meio de pesquisa bibliográfica e de campo, esta pesquisa trouxe informações que podem contribuir à área de gestão empresarial, especialmente com relação à rotatividade de mão de obra ou *turnover*, no sentido de que se conhecendo as suas causas, torna-se mais fácil fazer seu controle, trazendo, tanto aos funcionários terceirizados, quanto aos efetivos, mais qualidade de vida no trabalho, contribuindo à melhoria do clima organizacional, o que beneficia os colaboradores e a própria empresa, uma vez que trabalhadores satisfeitos em seu ambiente de trabalho produzem melhor e com mais qualidade.

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

## Referências

ARAÚJO, Luís César G. de; GARCIA, Amadeu Adriana. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

BATISTA, Eraldo Leme. **Terceirização no Brasil e suas implicações para os trabalhadores**. Campinas: Pontes Editores, 2013.

BRASIL. **Lei nº 6.019**, de 3 de janeiro de 1974. Lei sobre trabalho temporário nas empresas urbanas. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6019.htm)>. Acesso em: 20 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei 13.429** de 31 de março de 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm)>. Acesso em: 20 set. 2017.

BRASIL PROFISSÕES. **Qual a formação ideal para o gestor de RH?** Disponível em: <<http://www.brasilprofissoes.com.br>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

CALLINI, Marta. **Nova lei trabalhista cria limites para terceirização**: entenda as regras. Publicado em 13 jul. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/reforma-trabalhista-cria-limite-para-terceirizacao-entenda-as-regras.ghtml>>. Acesso em: 20 set. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

DICIO. Dicionário eletrônico. **Terceirização**. Disponível em <<http://www.dicio.com.br/terceirizacao/>>. Acesso em: 06 ago. 2015.

DIONÍZIO, Heber. **Contabilizei**. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/lei-da-terceirizacao/>>. Acesso em: 20 set. 2017.

DOW AGROSCIENCES. Institucional. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.dowagro.com/pt-br/brasil>>. Acesso em 30 out. 2015.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

FONSECA, Maria Hemília. **Departamento de pessoal**. Rio de Janeiro: Ciência moderna, 2009.

GOMES NETO, Indalécio; BRITO, Rider Nogueira de. **A terceirização no Brasil**. Curitiba: Íthala, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

LEIRA, Jerônimo Souto. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1993.

MIRAGALIA, Livia Mendes Moreira. **A terceirização trabalhista no Brasil**. São Paulo: Quartier Latin, 2008.

OLIVEIRA, Thaís, **Rotatividade de pessoal – Turnover**, 2006. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/rotatividade-de-pessoal-turnover/12932/>>. Acesso em: 06 nov. 2014.

PALMEIRA SOBRINHO, Zéu. **Terceirização e reestruturação produtiva**. São Paulo: LTR, 2008.

PECONICK, Alexandre. **RH esse desconhecido – Saiba o que é Turnover**, 2008. Disponível em: <[http://www.grupolet.com/noticias\\_20081027\\_turnover.asp/](http://www.grupolet.com/noticias_20081027_turnover.asp/)>. Acesso em: 06 set. 2014.

PEREIRA, Geraldo Daré. **A administração participativa em busca de qualidade e produtividade**. São Paulo: Fito, 1997.

SILVA, Cassandra Ribeiro de O. **Metodologia e organização do projeto de pesquisa: guia prático**. Fortaleza, CE: Editora da UFC, 2004.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

Recebido em: 05/10/2017

Aceito em: 10/01/2018

30