

# RELAÇÕES DE TRABALHO EM EMPRESAS TERCEIRIZADAS SOB A ÓTICA DOS TRABALHADORES: UM ESTUDO NO SETOR DE MINERAÇÃO

WORK RELATIONS IN OUTSOURCING COMPANIES UNDER WORKERS'  
POINT OF VIEW: A STUDY IN THE MINING SECTOR

LUIZ ALEX SILVA SARAIVA<sup>1</sup>JACQUELINE APARECIDA FERREIRA<sup>2</sup>KARY EMANUELLE REIS COIMBRA<sup>3</sup>

## RESUMO

As últimas décadas têm demonstrado que o avanço do capitalismo tem sido parcialmente conseguido à custa de um movimento generalizado de precarização do trabalho, em que se destaca a terceirização. Nesse trabalho se pretende caracterizar as relações de trabalho em empresas terceirizadas sob a ótica dos trabalhadores que nelas atuam, considerando as quatro instâncias clássicas propostas por Dunlop (1958): organização do processo de trabalho, a gestão da força de trabalho, as condições de trabalho e saúde do trabalhador e o processo de regulação de conflitos. Foi executada uma pesquisa qualitativa, tendo sido feito um estudo multicase com base em entrevistas semiestruturadas em profundidade com trabalhadores de empresas contratadas de forma terceirizada por uma mineradora de grande porte atuante em Minas Gerais. Os principais resultados sugerem que as instâncias das relações de trabalho caracterizam um contexto precário. As principais contribuições desse trabalho se referem à necessidade de serem examinados com atenção modelos pretensamente neutros de análise organizacional, como o esquema clássico das relações de trabalho de Dunlop (1958), e a emergência de um tipo de organização – a empresa terceirizada – que sobrevive às custas de exploração da miséria do mundo, no sentido de Bourdieu (2003).

**Palavras-chave:** Relações de trabalho. Empresas terceirizadas. Setor de Mineração.

## ABSTRACT

Last decades have been demonstrated that capitalism progress partially has been reached through a widespread movement of work precarization, in what stands out the outsourcing. In this paper we intent to characterize work relations in outsourcing companies under workers's point of view considering four classic instances proposed by Dunlop (1958): work process organization, workforce management, work conditions and the worker's health and conflicts regulation process. A qualitative research was executed, through a multicases study based on semi structured interviews in depth with workers of outsourcing companies from a large mining company of Minas Gerais state (Brazil). Main results suggest that work instances characterize a precarious context. Main contributions refer to the need of examine carefully supposedly neutral models of organizational analysis, as the Dunlop's classic outline of work relations, and the emergency of a kind of organization – the outsourcing company – which that survives exploring world poverty, in Bourdieu's sense (2003).

**Keywords:** Work relations. Outsourcing companies. Mining sector.

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor do Departamento de Ciências Administrativas e do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: saraiva@face.ufmg.br

<sup>2</sup> Bacharela em Administração pela Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis da Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira. E-mail: ja\_fer02@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Mestranda em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: kary.kk@hotmail.com

## INTRODUÇÃO

As últimas décadas têm demonstrado que o avanço do capitalismo tem sido parcialmente conseguido às custas de um movimento generalizado de precarização do trabalho. Ao mesmo tempo em que podem ser observadas crises, cuja solução, via de regra, ocorre em direção a aperfeiçoamentos no tocante à racionalização produtiva, esses processos normalmente acontecem apertando os nada frouxos laços trabalhistas. De uma forma ou de outra, os trabalhadores tem sido pressionados a se ajustar a contextos de trabalho cada vez menos estáveis e mais competitivos, disputando palmo a palmo o espaço com seus colegas (Delaney, 1996).

Isso ocorre quase sempre em virtude de os mercados de trabalho terem se tornado mais competitivos, o que, em parte, ocorreu pela entrada de novos atores, que, no nível da organização, do segmento ou da cadeia produtiva, tornaram o negócio mais complexo e dinâmico. Ao lado da pujança econômica, contudo, reside um empobrecimento social notável, com o enfraquecimento de organizações de defesa dos direitos dos empregados, fragmentação dos trabalhadores em função da ausência de oportunidades de emprego, a criação de múltiplos vínculos de trabalho, que quase sempre implicam precarização do trabalho.

Sobre um desses vínculos precários, a terceirização, debruçam-se os argumentos desse artigo. A chamada flexibilidade produtiva, um sedutor “canto da sereia” que silencia sobre o processo paralelo e antagônico de racionalização produtiva e precarização econômica (Vallas, 1999), se baseia na noção de que o ator produtivo principal pode transferir a outros atores a execução de parte de suas atividades. Ganhos competitivos sistêmicos seriam a princípio conseguidos pela “liberação” de obrigações por parte da organização que terceiriza suas atividades, tanto em termos de agilidade, já que a relação se torna interempresarial, quanto no que se refere a competências, pois tanto a empresa contratante quanto a terceira se especializariam em atividades nas quais poderiam obter vantagem competitiva.

Contudo, as benesses ligadas à terceirização na maior parte dos casos têm se concentrado em uma lógica de curto prazo, em que se estabelece uma relação de oportunismo e desconfiança nas relações entre contratantes e contratadas. Isso foi constatado por Saraiva e Moura (2010) em relações empresariais de terceirização no setor de mineração de Minas Gerais, por Druck (1999), no setor petroquímico baiano, e também por Bhowmik (2004), na Índia. Esses casos ilustram um movimento de otimização baseado na precarização, algo que engloba as relações de trabalho diretamente.

Partindo de tais pontos, nesse trabalho se pretende caracterizar as relações de trabalho em empresas terceirizadas sob a ótica dos trabalhadores que nelas atuam. Assume-se como pressuposto que, em tais organizações, pode-se observar diretamente a intensificação do capitalismo, uma vez que, ao abraçar a concorrência inerente ao sistema de racionalização de custos, absorvem mão de obra pouco qualificada, mantém baixos salários e se preocupam menos com o cumprimento dos direitos trabalhistas. Quanto às relações de trabalho, as quatro instâncias que serão examinadas fazem parte do esquema clássico de Dunlop (1958): organização do processo de trabalho, a gestão da força de trabalho, as condições de trabalho e saúde do trabalhador e o processo de regulação de conflitos.

Após essa introdução, será apresentada uma discussão teórica enfocando as relações de trabalho e suas instâncias clássicas, o que precede uma problematização da terceirização e de como ela se relaciona com as relações de trabalho. Em seguida, a metodologia será discutida, sendo sucedida pela análise dos dados associados a cada uma das instâncias, e pelas considerações finais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A teoria sobre relações de trabalho é rica e polissêmica na sua essência (Kaufman, 2008). Sendo uma temática de interesse multidisciplinar, já que Sociologia, Economia, Direito, Psicologia, História e Administração são alguns dos seus campos de desenvolvimento teórico, é necessário estabelecer um foco mais adequado à natureza do texto. No caso desse artigo, em um primeiro momento será efetuada uma aproximação das relações de trabalho enquanto objeto de interesse organizacional, sendo para isso empregado o modelo de relações de trabalho de Dunlop (1958). Em seguida, as quatro instâncias do modelo – a organização do processo de trabalho, a gerência da força de trabalho, condições de trabalho e saúde do trabalhador e o processo de regulação dos conflitos – são teoricamente definidas e discutidas uma a uma. Por fim, uma vez que o quadro de crescente precarização tem trazido desafios para as práticas organizacionais em todo o mundo, as instâncias são situadas em um quadro de efeitos variados da terceirização.

## RELAÇÕES DE TRABALHO, UMA APROXIMAÇÃO

As relações de trabalho têm sido definidas como o conjunto de interfaces que se estabelecem em nível da empresa, do setor, da atividade econômica ou de toda a economia entre os diferentes agentes

de produção (Melo, 1991; Dunlop, 1958). Tal sistema é constituído por entidades de representação das categorias econômicas, os empregadores, de categorias profissionais, os empregados e o Estado. Com o objetivo de defender e ajustar os interesses das partes, condicionadas por certos contextos, e apoiadas por certas ideologias, as relações de trabalho implicam a produção de um conjunto de regras que vão intervir nas situações e condições de trabalho e vida dos assalariados, formando uma rede de subsistemas tecnológicos, econômicos, políticos e culturais.

O campo das relações de trabalho se torna um cenário de complexas manifestações de relações de poder, assumindo formas existentes entre os grupos de interesse da sociedade e na própria empresa. A definição das relações de produção capitalista implica a existência de grupos dominantes porque esses grupos controlam os meios de produção e/ou decisão, e de grupos dominados porque não possuem esses meios. O conjunto de regras de funcionamento do sistema de relações de trabalho é mais influenciado pelos interesses do grupo dominante, mesmo se as regras, algumas vezes impostas pelos interesses do grupo dominado, pretendam, pelo menos parcialmente, equilibrar as relações. Estudos recentes, como os de Saraiva e Santos (2011), de Ridzi (2007) e de Benjamin e Goclaw (2005), mostram que os trabalhadores podem desafiar esse quadro, o que sugere que as organizações precisam redefinir a questão da posse de recursos como elemento-chave nas relações de trabalho.

De qualquer forma, a organização é o referencial para a compreensão das relações de trabalho, articuladas com um sistema social, político e econômico maior em que se inserem. É também o lugar privilegiado onde se observam várias formas de manifestação política entre os dois principais grupos de interesse – empregados e empregadores. Contudo, esse contexto estável em que ocorrem tais relações, é cada vez menos observado em função de um ambiente de crise generalizada (Singer, 1999; Castel, 2002).

A crise do mundo do trabalho afeta diretamente tal estruturação e, sobretudo, a relação padrão – ou estável – de emprego, mesmo em países ditos centrais, como aponta Jenkins (2002) no caso francês. No Brasil, o início da crise é marcado praticamente a partir da abertura ao mercado externo, promovida a partir de 1990, que proporcionou a entrada das empresas estrangeiras, com consequente perda de mercado e de margem de lucro das grandes empresas nacionais. Tais organizações, que tinham trabalhadores formalmente empregados e que não tinham dificuldades em repassar seus custos aos preços de seus produtos no cená-

rio anterior, passaram a racionalizar seus processos para poder competir.

A terceirização se mostrou como uma alternativa muito oportuna nesse quadro, uma vez que permitiu converter o desligamento de grande contingente de trabalhadores não atuantes nas atividades principais da empresa em recontração como prestadores de serviços. Isto é, deixa de ser ter empregados formais em atividades pouco importantes para o negócio e se passa a ter trabalhadores terceirizados, contratados por empresas especializadas. Não é incomum, inclusive, que várias empresas se valham desse argumento para mostrar que a terceirização não se trata de algo ruim, já que é melhor ter um emprego precário do não ter nenhum emprego. Arcando apenas pelo serviço prestado, o que normalmente ocorre em condições inferiores às dos trabalhadores formais, a terceirização minou muito da estabilidade do sistema anterior, encolhendo-o e, em alguns casos, sugerindo que se trata de um privilégio. De certa maneira, o que se assiste é uma pressão do crescente contingente de trabalhadores precarizados atuando como “reguladores” dos trabalhadores formais, contribuindo para a sua docilização em um quadro de alternativas consideravelmente limitadas (Saraiva; Pimenta; Corrêa, 2005).

O modelo de relações de trabalho vigente demonstra possuir uma ampla capacidade de adaptação e vitalidade em distintos ambientes políticos (democráticos e autoritários), econômicos (primário-exportador e industrial) e sociais (agrário e urbano). Ele é constituído por quatro instâncias principais: a organização do processo de trabalho, a gerência da força de trabalho, condições de trabalho e saúde do trabalhador e o processo de regulação dos conflitos inerentes à estrutura social de produção, o que será discutido em seguida.

## ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

A primeira das instâncias das relações de trabalho é a organização do processo de trabalho. Já que o trabalho constitui um elemento fundamental da existência humana, podendo contribuir para o bem-estar ou para a manifestação de sintomas que afetam a saúde, a organização do trabalho atua como mediadora desse processo. Em parte por meio da divisão do trabalho – divisão das tarefas, a repartição, a definição do ritmo, o modo operatório prescrito e a divisão de homens, repartição de responsabilidades, hierarquia, comando, controle (Abrahão; Torres, 2004) – trata-se de um sistema de regras que determina a forma como a produção é executada na organização. Refere-se a colocar em funcionamento uma força de trabalho,

segundo uma determinada divisão, e por meio de uma tecnologia, objetivando realizar o máximo do potencial de trabalho.

A organização do trabalho influencia o planejamento, a execução e a avaliação, permeando todas as etapas do processo produtivo. Ela prescreve normas e parâmetros que determinam quem vai fazer, o que vai ser feito, como, quando e com que equipamentos/instrumentos, em que tempo, com que prazos, em que quantidade, com que qualidade, enfim, a organização do trabalho constitui a “viga central” da produção (Abrahão; Torres, 2004). Devido às mudanças ocorridas no mundo produtivo, surgem novas formas de produção, que têm aumentado a flexibilidade do trabalho de diferentes formas por meio de novas atividades incorporadas pelos operários diretos, da rotação entre postos e da participação em grupos de trabalho, o que tem levado a investimentos em treinamentos e à alteração da descrição de cargos no chão da fábrica.

Uma forma de flexibilização do trabalho é a ampliação das funções dos trabalhadores, que passam, por exemplo, a incorporar atividades de apoio à produção, como controle da qualidade e manutenção. Também levam à ampliação de responsabilidades, aos programas de sugestões, a rotação entre postos e os grupos de trabalho, nos quais cada operário deve operar diferentes equipamentos. Por levarem à ampliação de funções, essas mudanças têm sido descritas em termos de polivalência (trabalhador que opera mais de uma máquina) e multifuncionalidade (trabalhador que exerce mais de uma função). Para viabilizá-las, as empresas mudam a descrição de cargos, ampliando-os de forma a abranger as diferentes atividades realizadas (Carrion, 1995).

Para Rachid et al. (2006), a partir da década de 1990, a redução de estrutura das grandes empresas leva a um grande número de demissões e ao crescimento de formas alternativas de contratação como a terceirização, o trabalho temporário ou eventual e o trabalho em tempo parcial, que representam um outro lado da flexibilização do trabalho. Esse processo, que vem se estabelecendo no ocidente desde os anos 1970, conforme Jenkins (2002), no Brasil, fez com quase todas as grandes empresas passassem por uma redução significativa de seus quadros de empregados efetivos, recorrendo à terceirização. Essa, muitas vezes, é uma forma de melhorar os indicadores de produtividade, nos quais os terceirizados não são contabilizados. A perspectiva de demissão e o recurso a formas alternativas de contratação podem comprometer o envolvimento esperado com a ampliação das funções dos trabalhadores. Essas duas formas de flexibilidade do trabalho, a ampliação de funções e a redução

do quadro de empregados efetivos tornaram-se referências e são apoiadas por gerentes e trabalhadores, se não na prática, pelo menos normativamente (Rachid et al., 2006), nas práticas de gestão.

## GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO

A reestruturação das grandes empresas não se limita à forma de organização do trabalho, também engloba a construção de um novo modelo socio-técnico, representativo de uma nova base técnica, uma nova organização do trabalho e de novos sistemas de regulação e gestão da força de trabalho. Mais do que a introdução de inovações tecnológicas, a aplicação das ferramentas da qualidade representa um processo altamente complexo de mudança social, contradizendo normas estabelecidas, e modelos de comportamento familiares aos membros das organizações (Carrion, 1995).

A gestão da força de trabalho é o elemento ativar do processo de trabalho. Refere-se ao “por a trabalhar”, já que a quantidade e a qualidade dessa força são infinitas em potencial, mas limitadas em sua concretização por vários fatores, dentre eles a própria supervisão (Melo, 1991). É o complemento imediato da organização do trabalho adotado pela empresa e se sustenta nas políticas e instrumentos da administração de recursos humanos. Estão incorporadas na gestão da força de trabalho as práticas da administração de recursos humanos, a relação entre chefia e subordinado e as formas de controle da força de trabalho.

Com base em um estudo no Reino Unido, Millward, Bryson e Forth (2000) afirmam que a gestão da força de trabalho tem se tornado crescentemente uma “profissão especializada”, dada a importância de dirigir os empregados para o alcance de resultados. No contexto do Reino Unido, entre 1980 e 1998, eles identificaram que há desde os que gerenciam diretamente com as relações de trabalho, os que lidam com algum aspecto dessa relação, mas de forma não específica, como gerentes de marketing e de contabilidade, por exemplo, e os que lidam com a operação de forma ampla. O que esses perfis gerenciais têm em comum é a noção de que, de alguma forma, lidam com algo essencial para os resultados: a força de trabalho (Feeney; Smith, 2008; Grimshaw; Vincent; Willmott, 2002).

A gestão da força de trabalho engloba instrumentos e técnicas que favorecem a identificação de perfil adequado dos trabalhadores para cada cargo. O treinamento, por exemplo, é um instrumento de profissionalização, integração e aperfeiçoamento do empregado, e também serve, simultaneamente, para atender ao seu desenvolvimento

e ao aumento de produtividade. A avaliação de desempenho, por sua vez, constitui um meio para examinar, orientar e criar condições do desempenho profissional adequado, o que é feito com o objetivo de disciplinar a progressão funcional do empregado ao orientar a realização da tarefa. O planejamento de carreira, por sua vez, transforma o máximo de energia individual em força de trabalho. A remuneração e benefícios também são instrumentos de ação das políticas de gestão da força de trabalho.

O exercício da relação entre chefia e subordinado resulta nas práticas de controle da produção e gestão da força de trabalho, compreendendo que o modelo de gestão se corporifica por meio de princípios e valores explicitados pela organização e pelos seus instrumentos das políticas de recursos humanos. Para Carrion (1995), a noção de posto de trabalho, enquanto instrumento de classificação de funções, entra em crise. Os atributos do posto de trabalho, ou do emprego, deixam de ser o referencial, tanto para a avaliação do desempenho do trabalhador, como para o cálculo da remuneração que lhe será atribuída. O cargo passa a servir apenas como referência ampla, pois perde a capacidade informativa do efetivo conteúdo do trabalho. Sobretudo nas situações onde o trabalho consiste em supervisionar eventuais falhas de equipamentos, e de sistemas, programados para operar, e corrigir, automaticamente, qualquer desvio de curso, e principalmente se pode afetar de alguma forma o trabalhador.

## CONDIÇÕES DE TRABALHO E SAÚDE DO TRABALHADOR

Já que tais instâncias se articulam em torno de uma perspectiva funcional de como as relações de trabalho precisam ser gerenciadas para que os melhores resultados sejam alcançados, observar as condições de trabalho e de saúde do trabalhador é particularmente importante (Chillida; Cocco, 2004). Isso porque o cuidado com os indivíduos se mostra como uma preocupação não apenas social, mas algo legal e, também, produtivo (Castleman, 1996). O desafio inerente ao mercado assim caracterizado passa a ser, então, a “valorização” do fator humano enquanto vantagem competitiva, que funciona como garantia para mudanças permanentes. Isso ocorre sobretudo no aumento da capacidade de utilização do potencial de conhecimento dos trabalhadores, amparados por ambiente propício ao crescimento individual e coletivo, proporcionando qualidade de compromisso e mantendo condições adequadas de trabalho e de preservação da saúde do trabalhador.

As condições de trabalho e saúde do trabalhador se referem a um assunto interdisciplinar e

complexo, envolvendo diferentes variáveis, como o ambiente físico – temperatura, pressão, barulho, vibração, irradiação, altitude etc. – ambiente químico (produtos manipulados, vapor, gases tóxicos, poeiras, fumaças), o ambiente biológico, constituído por vírus, bactérias, parasitas, fungos, bem como as condições de higiene e segurança do posto de trabalho. Além disso, uma importante variável, a saúde mental do trabalhador, é resultante da divisão do trabalho, do conteúdo da tarefa, da relação tempo/ritmo de trabalho, do sistema hierárquico, das modalidades de comando e das relações de poder, pois todos esses fatores influenciam positiva ou negativamente o psicológico do trabalhador (Melo, 1991).

De acordo com a Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT), a segurança visa prevenir e evitar acidentes; a medicina tem como objeto a preservação da saúde do trabalhador. No caso do Brasil, existe uma autoridade competente – Secretaria de Segurança e Saúde do Trabalhador, órgão do Ministério do Trabalho – que fixa normas, coordena, orienta e controla e fiscaliza as empresas, visando o cumprimento das normas de proteção à vida e à saúde do trabalhador, cumprindo aos empregados a observância das instruções expedidas pelo empregador.

Para garantir o alcance de tais objetivos, é conferida ao Ministério do Trabalho a autoridade para, se preciso, interditar estabelecimentos, embargar obras e setor de serviços, hipótese em que os empregados receberão salários, como se estivessem em efetivo exercício. De acordo com a Norma Regulamentadora NR-5, as empresas privadas e públicas com mais de 20 empregados são obrigadas a instalar as denominadas Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA). A obrigação decorre da Lei n. 6.514, de 22 de dezembro de 1977, tendo como objetivo prevenir acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador.

## PROCESSO DE REGULAÇÃO DE CONFLITOS

Enquanto instância das relações de trabalho, a regulação de conflitos considera a ideia funcional de “equilíbrio”, assegurando o funcionamento de um sistema social complexo, povoado pelas divergências de interesses e desigualdades na alocação de poder. Essa realização ocorre por processos institucionalizados, referentes ao campo das relações trabalhistas, englobados os aspectos jurídicos-legais utilizados pelo empregador e pelo empregado (elementos institucionalizados), ou não-institucionalizados – as diversas formas de racionalidade em nível da organização, do grupo e do indivíduo (Melo, 1995).

Os processos de regulação buscam controle e previsibilidade do comportamento do trabalhador nas relações de trabalho, constituindo um todo formado pela ação da organização e pela ação dos empregados. No

sistema de regulação se encontram dispersos interesses, preferências, valores, que podem ser compartilhados comuns, permitindo a existência de regras, de formas de regulação conjuntas, pontuais e, às vezes, ambivalentes. A regulação de conflitos caracteriza-se como temporária, e por apresentar certo dinamismo por meio de formas concretas de legitimidade e racionalidade.

O processo institucionalizado de regulação de conflitos se relaciona a um conjunto de formas de estruturas sociais estabelecidas pela legislação e/ou costume, indicando a concepção e o reconhecimento do conflito como inerente às relações de trabalho. Manifesta-se por meio de ações, cujos objetivos são, explicitamente, a regulação do conflito com o acordo, o reconhecimento, a legitimação, a participação dos agentes sociais nas relações de trabalho e a definição precisa de interlocutores. As regulações não-institucionalizadas dizem respeito aos procedimentos e ações, cujos objetivos não são explícitos e/ou as possibilidades de recorrer a eles são restritas (Saraiva; Santos, 2011). Sem ter o objetivo formal de tratar o conflito, se referem a práticas que permitem certa fluidez para as possibilidades de expressão e espaço para o empregado ou para a empresa (Melo, 1995).

## A TERCEIRIZAÇÃO E SEUS DESDOBRAMENTOS

A terceirização é o ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação ou ainda fase do processo de produção/comercialização de uma organização para outra, nesse caso conhecida como terceira. Nesse formato, a empresa contratante deixa de realizar alguma ou várias atividades com seus próprios recursos (pessoal, instalações, equipamentos) e as repassa para terceiros. Trata-se de uma prática que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado pela transferência a terceiros das atividades acessórias e de apoio para concentrar seu foco na sua atividade-fim, aquelas essenciais para as quais a organização se constituiu (Amato Neto, 1995; Queiroz, 1998).

A busca pela flexibilização da produção e do trabalho tem levado a um processo de crescente descentralização das organizações por meio dessa externalização de atividades, podendo ocorrer de várias formas: contratos de trabalho domiciliar, contratos de empresas fornecedoras de componentes, contrato de serviços de terceiros (empresas ou indivíduos), contratos de empresas cuja mão de obra realiza a atividade produtiva ou serviço no estabelecimento da contratante etc. Paralelamente a essa prática, é marcante a tendência à expansão e à diversificação das chamadas relações atípicas de trabalho, fundamentadas em fórmulas contratuais

e jurídicas muito distintas do contrato de trabalho tradicional (vínculo empregatício regular por tempo indeterminado): contrato por prazo determinado, contrato de trabalho temporário, trabalho de autônomos, subcontratação de mão de obra etc., conforme Fernandes e Carvalho Neto (2005) e Magalhães, Carvalho Neto e Saraiva (2011).

A terceirização pode proporcionar vários benefícios às empresas, como melhorar a qualidade e competitividade do produto com a concentração dos recursos aplicados na área produtiva, diminuir controles, liberar recursos para a aplicação em outras tecnologias, concentrar esforços no planejamento de recursos, reduzir custos administrativos e de pessoal, transformar custos fixos em variáveis, entre outros. Para as organizações, a terceirização é um meio eficiente de sustentar a modernização em face dos novos padrões de gestão e organização da produção e do trabalho, da busca por competitividade, da inserção na nova ordem globalizada da economia e da sobrevivência no mercado econômico mundial. A terceirização é considerada, então, um instrumento que viabiliza as relações sociais de interdependência entre as empresas, fazendo com que trabalhadores possam se sentir parceiros ligados numa mesma cadeia de produção.

No entanto, experiências concretas contradizem essa perspectiva. À medida que as relações de poder se estabelecem entre empresas contratantes e contratadas, cria-se, quase que na maioria dos casos, uma relação de subordinação total dessas àquelas, conforme Saraiva e Moura (2010). A desconfiança passa a predominar no lugar da parceria, implicando dependência unilateral das pequenas empresas e desenvolvimento de relações conflituosas. A proliferação e a diversificação dessas novas relações de trabalho têm imputado aos trabalhadores certa insegurança quanto à sua estabilidade no trabalho, bem como aumento da precarização das atividades laborais (Costa, 2007; Young; Fort, 1994).

Os trabalhadores terceirizados, muitas vezes, além de não ter acesso aos benefícios concedidos aos trabalhadores formais, sofrem ameaça da perda do emprego, exercem funções idênticas aos efetivos percebendo salários inferiores, sob uma jornada de trabalho maior, sem o mesmo padrão de treinamento (Druck, 1999). Pochmann (2003) ressalta que, para os sindicatos, a terceirização é uma estratégia que tem se sustentado com base no aumento da intensidade do ritmo de trabalho, na concentração de tarefas e responsabilidades e na precarização das condições de trabalho e de emprego. Para as empresas, essa prática significa uma forma direta de combate às organizações sindicais, ampliando o controle do capital sobre o trabalho e a produção.

Considerando que a terceirização constitui, por conta do processo de precarização produtiva, uma mudança no sistema de trabalho, isso implicaria mudanças nas relações sociais? Clarke (1997), ao observar uma planta industrial de uma montadora norte-americana no Canadá, sugere que não, pois as diferenças estabelecidas pelo capitalismo se mantêm. Poderia ser dizer o mesmo no caso do Brasil? Nesse ponto, se pergunta: como as relações de trabalho se caracterizam em empresas terceirizadas?

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse estudo se almejou caracterizar as relações de trabalho em empresas terceirizadas sob a ótica dos trabalhadores que nelas atuam, considerando, para isso, as quatro instâncias clássicas de relações de trabalho: a) a organização do processo de trabalho; b) a gestão da força de trabalho; c) as condições de saúde do trabalhador; e d) o processo de regulação de conflitos. Foi executada uma

pesquisa qualitativa por se entender que proporcionaria condições mais adequadas à identificação dos posicionamentos dos trabalhadores terceirizados sobre a temática, tendo sido levado a cabo um estudo multicase, com empresas contratadas de forma terceirizada por uma mineradora de grande porte atuante em Minas Gerais.

As cinco empresas selecionadas para o estudo foram escolhidas em função de três critérios: 1) maior porte, pois grandes empresas concentram trabalhadores com provável experiência acerca das relações de trabalho, devido à existência de vários níveis hierárquicos e setores na mineração industrial; 2) maior quantidade de trabalhadores contratados, o que possibilita maior diversidade e quantidade de pessoas consultadas; e 3) maior tempo de permanência na empresa, a fim de obter mais consistência de informações, conforme pode ser visto no quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização das organizações estudadas

Empresa	Tempo de atuação	Ramo de Atividade	Características
A	49 anos	Tecnologia da informação	Empresa de grande porte, empregando cerca de 140 mil profissionais. Com foco basicamente em infraestrutura, atua em oito estados brasileiros. A Vale é um de seus maiores clientes.
B	20 anos	Alimentação	Empresa nacional com cerca de 800 restaurantes, com aproximadamente 12.000 empregos diretos espalhados pelo país. Iniciou seu trabalho servindo por volta de 500 refeições em São Paulo e alcançou a marca de mais 550.000 refeições/dia.
C	21 anos	Conservação e limpeza, segurança e locação de mão de obra	Presta serviços terceirizados de acordo com o perfil de cada cliente, orientada pela solução de suas necessidades específicas.
D	23 anos	Manutenção industrial	Atuando na prestação de serviços de manutenção industrial, é especializada em manutenção em equipamentos ferroviários, terraplanagem e mineração, serviços de vulcanização e montagem industrial.
E	30 anos	Transporte rodoviário urbano	Presta serviços de fretamento de ônibus rodoviário e urbano, com foco na satisfação dos clientes de modo eficaz e rentável.

Fonte – Dados da pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados em função dos seguintes critérios: a) apresentarem ter experiência como empregado terceirizado em qualquer empresa há pelo menos dois anos; e b) estarem trabalhando numa das empresas terceirizadas selecionadas há pelo menos um ano, para que, tendo mais experiência, possa relatar suas relações de trabalho. No total, foram entrevistados 10 trabalhadores com base nesses critérios. Os entrevistados eram todos homens, com idade média de 29 anos e cerca de três anos de experiência profissional como empregados terceirizados.

A coleta de dados foi feita mediante entrevistas semiestruturadas, pois, dessa forma, houve liberdade para explorar, com os entrevistados, de acordo com o desenvolvimento e as condições da interação, sem padrões pré-determinados. As entrevistas duraram, em média, 35 minutos, tendo sido usado como referência um roteiro semiestruturado, que não pôde ser reproduzido aqui por falta de espaço. O roteiro apresenta cinco blocos temáticos, a saber: a) o terceiro; b) organização do processo de trabalho; c) gestão da força de trabalho; d) condições de trabalho e saúde do trabalhador; e e) processo de regulação de conflitos. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas de forma integral. O tratamento desses dados foi feito por meio de análise do discurso na vertente francesa, mediante processo de análise lexical. A análise lexical foi orientada, em um primeiro momento, pela identificação do vocabulário usado nos enunciados discursivos. A partir daí se estabeleceu um exame da polaridade do vocabulário, isto é, se lhe eram atribuídos sentidos positivos, negativos ou neutros no *corpus* empregado pelos enunciadores. Considerando que se tratava de uma pesquisa sobre relações de trabalho, tal exame era guiado pelas quatro instâncias clássicas do modelo de relações de trabalho de Dunlop (1958). Por uma limitação formal de espaço, os trechos dos depoimentos não puderam ser explicitados no texto, o que, contudo, não prejudicou a análise dos dados.

Não há nesse texto qualquer perspectiva de generalizar os resultados, mas de aprofundar, qualitativamente, reflexões sobre os aspectos aqui levantados. Contudo, por uma questão de estilo, para evitar a repetição demasiada de alusões aos depoimentos de forma muito individualizada, em alguns momentos se mencionará os empregados, ou as práticas das empresas. Isso não implica equívoco metodológico na medida em que os atores, ao reproduzirem discursos socialmente embasados, abrigam nessas enunciações discursivas distintas orientações, todas elas permeadas pela ideologia, uma vez que seus significados são gerados em relações de poder e da luta pelo poder (Burrell, 1999).

Apesar das limitações do processo de coleta de dados, como a dificuldade de acesso aos entrevistados e a pequena disponibilidade para a concessão de entrevistas, a pesquisa foi satisfatoriamente executada, tendo levado a achados interessantes sobre as relações de trabalho em empresas terceirizadas, o que será explorado a seguir.

## RESULTADOS

Como já mencionado, Dunlop (1958) e seu modelo de relações de trabalho foi usado como referência para a análise de empresas terceirizadas sob a ótica dos trabalhadores. Os resultados, assim, obedeceram a cada uma dos aspectos do modelo – organização do processo de trabalho, gestão da força de trabalho, condições de trabalho e saúde do trabalhador e processo de regulação de conflitos. Embora saiba-se que no cotidiano organizacional é impossível separar tais instâncias, nesse artigo elas são tratadas de forma distinta com propósitos analíticos, conforme pode ser visto na sequência.

## ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

Emergiram com força nos discursos dos entrevistados os temas da remuneração, do ritmo de trabalho e da multifuncionalidade. Das rotinas básicas em uma organização, a remuneração – somatória de salário e benefícios – normalmente constitui um fator delicado, o que se deve ao fato de constituir uma contrapartida ao trabalhador pelas demandas da organização em termos de resultado. A maior parte dos depoimentos dos empregados terceirizados sugere explicitamente grande nível de insatisfação com relação à remuneração, conforme uma das seleções lexicais “de jeito nenhum e de forma nenhuma”. De maneira enfática, os trabalhadores não estão satisfeitos com a remuneração recebida “apesar da cesta básica e assistência médica, eu acho uma injustiça que [pelo que se] faz”. Um dos motivos é a possibilidade de perder tais benefícios caso venha a precisar faltar ao trabalho, independente de qual seja a ocasião (“para ir ao médico ou ao velório”).

Todavia, há depoimentos que demonstram satisfação com a remuneração, principalmente quando ela é confrontada com o nível de escolaridade e com a posição ocupada na empresa (“não tenho uma formação superior e hoje eu exerço um cargo de gestão”). O entrevistado reconhece que a qualificação profissional é fator determinante para a inserção no mercado de trabalho, bem como para a ocupação de cargos gerenciais (“exerço um cargo de gestão que hoje, em qualquer empresa, em qual-



quer parte do Brasil seria exigido de mim um pouco mais de especialização”) e que implica remuneração mais elevada, condizente com a remuneração destinada apenas a profissionais graduados ou pós-graduados (“faixa de salário compatível com qualquer administrador de empresa recém-formado que esteja ingressando no mercado”). É interessante nesse caso que emerja um discurso de satisfação com a remuneração que se assemelha a uma espécie de resignação com a situação – o que corrobora à ordem negociada, constrangida de pequenas confecções chinesas estudada por Li e Edwards (2008) – já que as condições só são possíveis nessa empresa, e não em outra “em qualquer parte do Brasil”. O implícito pressuposto aqui é o de que a remuneração reflete um retorno a uma postura profissional valorizada pela organização, a ponto de ela deixar de lado a questão da escolaridade formal.

Apesar de os estudos de Pochmann (2003) no ambiente de terceirização confirmarem que, em sua maioria, são constatados pagamentos de salários baixos aos empregados sobre um ritmo de trabalho intenso, há exceções, trabalhadores que conseguem sair da área operacional para exercer cargos gerenciais. Um implícito pressuposto é que, tal como identificado por Saraiva e Santos (2011), habilidades gerenciais em potencial e elevado *know how* acerca das atividades favoreçam a ascensão funcional, independentemente de seu grau de escolaridade.

Outro prisma de análise relacionado à organização do processo de trabalho se encontra no ritmo de trabalho, que se refere à compatibilidade do tempo em função da jornada específica. No fragmento discursivo (03), o entrevistado explicita que há grande intensidade do ritmo de trabalho, que é muito rápido (seleções lexicais “acelerado, correndo”) desconsiderando aspectos como cansaço e desgaste físico inerentes (“tem dia que quando a gente para as pernas bambeiam, de tanto que a gente corre”). Um agravante a essa situação diz respeito ao espaço físico que dificulta a livre consecução de atividades pela pequena área disponível para os transeuntes (“o espaço físico do restaurante é péssimo, tem hora que vai passar e tromba com seu colega, muito apertado”). Mesmo com o ritmo acelerado de trabalho, os trabalhadores se sentem responsáveis com o conteúdo do trabalho e as funções que desempenham, mesmo quando atuam em tarefas complementares. Tais informações sugerem que a perspectiva fordista criticada por Vallas (1999) ainda se mantém. Mesmo eventualmente sendo possível mais envolvimento dos trabalhadores com o que fazem, o ritmo de atividades negligencia tal processo, já que velocidade na execução equivale à otimização produtiva.

A multifuncionalidade, terceiro tema levantado, constitui, de acordo com eles, um dos motivos pelos quais o trabalho deve ser acelerado, pois embora sejam inicialmente designados para desempenhar determinadas funções, eles acabam por realizar atividades paralelas ordenadas e assim o cansaço torna-se inevitável. A seleção lexical “cansativo também porque você faz várias funções ao mesmo tempo” expressa explicitamente que o cansaço não é oriundo apenas de um ritmo intenso de trabalho, mas da coexistência de várias rotinas paralelas, que intensificam o desgaste dos trabalhadores.

## GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO

Essa instância das relações de trabalho foi tratada nos depoimentos por meio de quatro temas: avaliação de desempenho, relacionamento entre trabalhadores e chefia, planejamento de carreira e diferenciação salarial. A princípio, os entrevistados aceitam a ideia de avaliação de desempenho, uma vez que “a avaliação é sempre boa e fala a realidade” (seleção lexical), permitindo conhecer o alcance de objetivos, pois “serve pra pessoa ser medida pro próximo ano”, e é associada a benefícios, pois o trabalhador “tem possibilidade de crescer dentro da empresa, ele pode receber aumento de salário, receber prêmios, receber reembolso educacional como graduação ou pós-graduação”. Porém, essa visão é desmentida pelo segundo momento das entrevistas, em que a visão de estímulo embutida na avaliação cai por terra, pois “na prática isso não ocorre”, o que sugere falhas pelo modo como é executado nas organizações estudadas. Um exemplo recorrente é o que os depoimentos chamam de desonestidade. De acordo com eles, “os empregados que têm maior contato com as pessoas influentes, ou são parentes, sempre têm mais chance de classificação”, o que provoca desconforto para os demais, que explicam que “o nível de satisfação é muito baixo”, sendo “muitas vezes a classificação é feita na base da ‘peixada’”.

Outro tema da gestão da força de trabalho consiste no relacionamento dos empregados com sua chefia imediata. O entrevistado denuncia que o relacionamento com a chefia é ruim quando usa a ironia no fragmento “Bom (riso irônico)” e também grande distanciamento “eles pra lá e a gente pra cá”. Para os empregados, a empresa não mantém um relacionamento aberto com eles, não permitindo que expressem suas opiniões, conforme a seleção lexical “a gente chega e conversa, mas o problema é você não poder dar muita opinião”. Um implícito subentendido é que quando os gestores ouvem as opiniões não dão importância ou não as aceitam (“às vezes você quer mudar alguma coisa e eles não dão muito ouvido sabe?”), fazendo com que haja

barreiras no relacionamento empregado-gestor, que termina sendo essencialmente formal, pois “*é complicado essa história de empregado com chefe*”.

O planejamento de carreira também é um tema presente nessa instância das relações de trabalho, permitindo, a princípio, converter o máximo de energia individual em força de trabalho (Melo, 1991). Os trabalhadores indicam a existência do plano de carreira, mas denunciam que ele não atinge seu principal objetivo. Um depoimento é explícito quanto a “*toda uma ideia em cima disso que fala que a gente deve ter um currículo dentro da empresa, que deve planejar crescer dentro da empresa, ter uma carreira...*”, mas que isso não se concretiza (“*só que isso daí também só na teoria*”). Há um implícito pressuposto que os empregados são obrigados a fazer o planejamento de carreira e não o fazem por estarem motivados (“*a gente segue porque é solicitado que a gente preencha isso tudo, faz tudo direitinho*”). Um dos motivos para a desmotivação é dado por outro depoimento, que aponta que a empresa não prioriza o planejamento de carreira para ocupar os cargos e utiliza o método de indicação (“*ela indica quem ela quer, quem aquele líder que tá lá em cima, quer que vai ficar*”), não sendo as oportunidades as mesmas para todos os empregados.

O último tema dessa instância é o da diferenciação salarial. Todos os trabalhadores entrevistados apontaram que exercem a mesma função e recebem salários diferenciados, um nível de distinção que chega a ser gritante “*existem pessoas exercendo mesma função com mais de 100% de diferença de salário. A diferença salarial é enorme*”. Outro depoimento enfatiza essa diferença por meio do recurso discursivo da repetição: “*é muito, muito grande mesmo*” [a diferença], o que gera frustração nos empregados, conforme a seleção lexical “*então, isso gera uma revolta muito grande nos empregados, porque algumas pessoas entraram na empresa ganhando salário muito alto e outras ganhando salário muito baixo, sendo que exercem a mesma coisa*”. A teoria pouco diz a respeito do uso da diferença salarial como elemento da gestão da força de trabalho nas relações de trabalho; contudo, no que diz respeito à terceirização, a diferenciação só existe por conta da fragmentação dos trabalhadores enquanto categoria profissional. Quanto menos unidade houver, mais frágeis serão as reivindicações coletivas, pois o sentido de solidariedade se vê ameaçado (Caliendo; Magistro, 2009).

## CONDIÇÕES DE TRABALHO E SAÚDE DO TRABALHADOR

Comissão interna de prevenção de acidentes, higiene do ambiente de trabalho e fornecimento de equipamentos de proteção individuais foram os

temas que emergiram nessa instância das relações de trabalho. Boa parte da preocupação das empresas brasileiras com relação às condições de trabalho e saúde do trabalhador se limita à esfera da legalidade e, nesse sentido, atender estritamente o que determina a legislação constitui muitas vezes o único movimento no sentido de lidar com essa instância das relações de trabalho. Um dos principais artifícios no combate aos acidentes de trabalho é administrado pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) que tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho em prol da saúde física do trabalhador. No entanto, boa parte dos empregados ignora as ações efetivas, que, embora tenha sua existência reconhecida, nada mais diz ao empregado, que desconhece para que e como funciona a comissão “*não tenho conhecimento não, só sei que tem algumas ações lá*”. Isso sugere problemas no tocante à divulgação de suas ações no ambiente de trabalho, mas não apenas isso, a um certo desinteresse dos empregados por suas ações. Para um entrevistado em particular, o fato de ser uma empresa relativamente pequena significa ineficiência nas práticas da CIPA, pois, em “*empresa pequena não funciona não*”, o que deve ser negligenciado pelos empregados, pois eles não têm oportunidade de questionar sobre tal situação porque isso pode por em risco seu emprego (“*eu não gosto de ficar dando muita opinião nas coisas não, se você ficar dando muito palpite nas coisas eles cortam você rapidinho*”).

Se não há divulgação e participação efetiva da comissão, não há como os empregados se motivarem a conhecer os riscos das suas atividades ou mesmo fazer parte da comissão. Essa situação descumpra a Norma Regulamentadora NR-5 da CIPA, cujo objetivo, de prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, entre outras atribuições, é verificar periodicamente as condições de trabalho visando à identificação de situações que venham a trazer riscos à segurança e saúde do trabalhador. O fragmento ainda traz o implícito pressuposto de que mesmo se houvesse prática efetiva das políticas da CIPA, o empregado não participaria porque ele não possui tempo para atividades paralelas ao trabalho em função de sua demanda, conforme a seleção lexical: “*ah, eu nem sei, boba, porque eu não tenho nem tempo para esse pessoal da CIPA*”.

Com relação à higiene do ambiente de trabalho, é possível verificar a situação precária dos trabalhadores nas empresas terceirizadas estudadas. Um elemento básico, a disponibilidade de vasos sanitários, é objeto de atenção específica. De acordo com um dos entrevistados, a empresa não se preocupou em oferecer uma estrutura sanitária adequada aos empregados antes que iniciassem suas atividades, o

que é explicitamente colocado por meio da seleção lexical *“estão sendo feitos agora, depois de dois meses, agora que está sendo feito”*, e o problema não se reduz a isso: a quantidade necessária de para o contingente de trabalhadores contratados é insuficiente: *“não são suficientes; antes era um vaso e um lavatório para sessenta pessoas”*. Tais fatos evidenciam um descompromisso do empregador com o trabalhador e a amplitude da precarização das condições de trabalho – ambiente, organização, salários, benefícios, segurança, saúde em virtude dos processos de terceirização (Bicudo, 2003).

Quanto ao fornecimento e treinamento para uso de equipamentos de proteção individual (EPIs), a empresa também é, em parte, omissa, pois, fornecer o EPI e não treinar os empregados quanto ao seu uso constitui omissão por parte da empresa para com a proteção do trabalhador, e os empregados são enfáticos nesse sentido, pois a empresa *“fornece o EPI, treinamento não”*. O uso incorreto dos EPIs, além de não proteger pode, de alguma forma, causar danos à saúde do trabalhador.

## PROCESSO DE REGULAÇÃO DE CONFLITOS

Os sindicatos e a questão das negociações entre os trabalhadores e seus superiores hierárquicos são os temas relacionados à instância de trabalho do processo de regulação de conflitos. Os sindicatos têm papel importante no processo de regulação de conflitos de uma organização em grande parte por manter em equilíbrio e assegurar o funcionamento de um sistema social complexo, povoado pelas divergências de interesses e desigualdades na alocação de poder. Mas nessas empresas terceirizadas o que é percebido pelos empregados entrevistados é o oposto.

Seleções lexicais como *“dificuldade de falar”* [com os representantes sindicais], que sugere problemas de acesso, *“estar indo ao sindicato”*, o que significa procurar esta organização, e que *“nunca houve do sindicato preocupação, em vir nos ver”*, demonstrando abandono; os entrevistados denunciam que a distância entre o empregado e o sindicato não é física, mas se refere a um problema de legitimidade da representação, conforme a seleção lexical *“a gente aqui é como se não tivesse o sindicato, a gente apenas paga imposto sindical e recebe um comunicado de que eles fecham o acordo coletivo”*. O empregado terceirizado não se sente parte do sindicato, pois *“eles fecham o acordo”*, discurso que exclui o enunciador do grupo que age em prol dos trabalhadores, restringindo seu papel ao de contribuidor financeiro para a sobrevivência do sindicato.

De acordo com Melo (1991; 1995), o processo de regulação de conflitos manifesta-se por meio de

ações, cujos objetivos são explicitamente regar os enfrentamentos com o acordo, o reconhecimento, a legitimação, a participação dos agentes sociais nas relações de trabalho e a definição precisa de interlocutores. Porém, os fragmentos discursivos denunciam a falta de conhecimento e identificação com relação aos representantes do sindicato, problemas de efetiva participação dos empregados nos processos de negociação e o distanciamento desses agentes sindicais nas relações de trabalho.

Outro tema do processo de regulação de conflitos se refere às divergências de opinião entre os trabalhadores e seus superiores hierárquicos, o que permite vislumbrar as possibilidades de expressão e espaço para o empregado ou para a empresa. Um dos entrevistados caracteriza o relacionamento com a chefia como aceitável (*“o relacionamento é razoável, não é muito bom não”*) e as negociações como complicadas, pois *“às vezes consegue negociar sim; mas tem que falar bastante pra conseguir convencer”*. A busca de convencimento apresenta um implícito pressuposto de que os trabalhadores terceirizados se encontram em uma posição de desvantagem em relação à empresa, o que é reforçado por outro fragmento: *“acontece às vezes da pessoa estar com a bota furada, então, não pode trabalhar com água. Aí é negociado e a pessoa executa outras atividades no dia”*. Já que as posições são desiguais, os trabalhadores precisariam *“convencer”* os representantes empresariais do seu ponto de vista, para que deles possam receber seu aval; uma espécie de tutela que só faz sentido em um quadro de explícita desigualdade, no qual, embora as partes dependam uma da outra, uma submete a outra (a empresa submete os terceirizados) por conta das condições de competição do mercado de trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A terceirização surgiu da necessidade de tornar as estratégias organizacionais mais ágeis e centradas em seu negócio principal. Esse cenário de racionalização de operações e da redução de custos, por vezes favorece que as relações do empregado terceirizado com a contratada nem sempre sejam alicerçadas pela parceria, o que desencadeia processos que prejudicam as relações de trabalho. Nesse sentido, o objetivo desse trabalho consistiu em caracterizar as relações de trabalho em empresas terceirizadas sob a ótica dos trabalhadores que nelas atuam, a partir da análise das suas quatro instâncias clássicas: organização do processo de trabalho, gestão da força de trabalho, condições e saúde do trabalhador e processo de regulação de conflitos.

Os principais resultados da pesquisa sugerem que, com relação à instância da organização

do processo de trabalho, a remuneração traduz a precariedade das relações de trabalho, o que é confirmado pelo ritmo particularmente intenso de atuação, agravado pelas demandas da multifuncionalidade. A instância da gestão da força de trabalho mostra uma avaliação de desempenho que não cumpre o seu papel de promover a meritocracia, o que gera problemas generalizados de satisfação dos terceirizados com a organização, em particular com os relacionamentos distantes que mantêm com seus superiores hierárquicos. O planejamento de carreira, embora seja algo formalizado pela empresa, é desacreditado pelos entrevistados, que observam o uso de critérios políticos para a ocupação dos cargos na empresa, manifestando as diferenças também na remuneração, o que ocorre mesmo entre profissionais que executam tarefas semelhantes.

A terceira instância, condições de trabalho e saúde do trabalhador, também se mostrou problemática aos olhos dos empregados. A comissão interna de prevenção de acidentes não cumpre seu papel, seja por ter divulgação adequada, seja por ser deliberadamente ignorada pelos empregados. A higiene do ambiente de trabalho é precária, sendo as enunciações discursivas incisivas nesse sentido. Também se verifica uma percepção de omissão das empresas quanto aos equipamentos de proteção individual, que são fornecidos sem que haja treinamento dos empregados para usá-los corretamente.

A quarta e última instância, a dos processos de regulação de conflitos, mostra um quadro em que, de um lado, os sindicatos são cada vez mais esvaziados como ator institucional, pouco dizendo aos trabalhadores terceirizados pelos problemas de acesso, pelo distanciamento dos empregados e pela decorrente falta de legitimidade na representação dos trabalhadores. Por outro, que os trabalhadores são tolhidos quanto a expressar suas divergências para com os seus superiores hierárquicos, indivíduos que dão o seu aval para que as discordâncias dos empregados sejam ouvidas, uma situação de flagrante desigualdade entre os atores sociais das relações de trabalho.

As principais contribuições desse trabalho se situam em três níveis distintos de análise, intrinsecamente relacionados entre si. O primeiro desses níveis é o organizacional. A pesquisa sugere a necessidade de serem examinados com atenção modelos pretensamente neutros de análise organizacional, como o esquema clássico das relações de trabalho de Dunlop (1958). Quer reconheçam os partidários do modelo ou não, ele apresenta a perspectiva de manutenção de uma lógica conservadora em que capital e trabalho convergem para um lugar em que encontram mútuos benefícios, o que não corresponde à realidade. Os dados indicaram, de forma clara,

que o modelo se compromete a manter as coisas como estão precisamente por pressupor um ajuste das demandas dos trabalhadores às das empresas – e não o contrário. As condições precárias de trabalho só criam oportunidades para que se enxergue o desenvolvimento de ferramentas empresariais comprometidas com a lógica de acumulação capitalista e que negligenciam a dinâmica social do trabalho (Hodson; Sullivan, 2008) a partir do momento em que situam o que é necessidade humana apenas como “item de pauta” na mesa de negociações.

Do ponto de vista social, a pesquisa registra a consolidação de um tipo de organização – a empresa terceirizada – que sobrevive às custas de exploração da miséria do mundo, no sentido desenvolvido por Bourdieu (2003). Parte-se do ponto de que, se alguém perde com o capitalismo, deve-se explorar ainda mais os já mais explorados, que estão à margem da sociedade, por meio da oferta de precárias relações de trabalho – pois, antes algum trabalho, por mais aviltante que seja, do que nenhum trabalho. Esse discurso pseudoaltruísta carrega uma espécie de empreendedorismo “oportuno”, permeado por uma responsabilidade pela miséria, por sua vez, disfarçada de oportunidade de mercado. A precarização do trabalho passou a ser um fator de competitividade capitalista, porque em um quadro em que é impossível haver apenas vencedores, os perdedores, no sentido amplo, são contratados e alocados em posições que lhes ocupam, e as quais se espera que lhes satisfaçam, e pelas quais se espera que agradeçam, humilde e resignadamente.

A contribuição no terceiro nível de análise, o institucional, se soma às contribuições nos níveis anteriormente apontados. Por que problematizar as relações de trabalho hoje? Não se trata de um assunto “resolvido”? Definitivamente, não e, por isso estudos como esse são necessários ao problematizar o que é veiculado como “natural”. A precarização do trabalho não é natural: trata-se de uma perspectiva associada a uma transferência de tarefas, e de apropriação de resultados para onde quer que seja possível no contexto capitalista e, por isso, é preciso considerar onde esse processo ocorre e quem por ele passa (Kaufman, 2008; Piore, 2008). Trata-se de dois lados da mesma moeda, a riqueza dos especuladores financeiros e a pobreza dos trabalhadores dos seus empreendimentos menos atualizados tecnologicamente. Não se pode sucumbir de forma silenciosa à avalanche de argumentos que responsabiliza os trabalhadores por não serem suficientemente qualificados para o trabalho e que, por isso, são merecedores de condições precárias de trabalho, pelas quais se espera que agradeçam (Batt; Nohara, 2009). A chamada flexibilização das relações de trabalho embute um articulado *lobby* de um

empresariado que argumenta ser o governo a causa de entraves do desenvolvimento das empresas, mas que, por outro lado, não cumpre seu papel social a não ser quando esse é definido em legislação.

Esse trabalho sugere uma agenda que poderia ser interessante se problematizasse, uma por uma, todas as instâncias das relações de trabalho, o que poderia ocorrer tanto do ponto de vista teórico quanto do ponto de vista empírico. Na organização do processo de trabalho se poderia ir além da mera constatação da divisão de tarefas e da criação de mecanismos de controle, problematizando a quem interessa manter as coisas fragmentadas como se encontram, e quais as implicações para o capitalismo de organizar de forma estável o processo de trabalho em organizações moldadas para um contexto de instabilidade. Na gestão da força de trabalho, os mecanismos pelos quais se lidam com a mão de obra podem ser problematizados à luz do que prometem, mas não oferecem efetivamente aos trabalhadores precarizados: a estabilidade, o que leva a que os trabalhadores apresentem representações necessariamente insatisfatórias a respeito da forma pela qual são gerenciados.

Quanto às condições de trabalho e saúde do trabalhador, seriam bem-vindos estudos que discutissem o processo de “coisificação” dos trabalhadores precarizados. Uma vez que a eles a estabilidade é negada, tornam-se peças facilmente removíveis e descartáveis no esquema empresarial, o que não se consegue disfarçar apenas por meio do cumprimento de dispositivos legais. Por fim, no processo de regulação de conflitos, uma direção interessante é realizar pesquisas que questionem se buscar a convergência é necessário de fato, e se a presença e a dinâmica dos conflitos não traduz justamente o ambiente emancipado ao qual se referem os que buscam harmonia entre capital e trabalho procurando eliminar as diferenças. A empreitada é longa e árdua, mas se inicia pela rejeição de qualquer naturalização, conforme Bauman (1999, p. 82), de que “as riquezas são globais, a miséria é local – mas não há ligação causal entre elas, pelo menos não no espetáculo dos alimentados e dos que alimentam”.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, J. I.; TORRES, C.C. Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade. **Produção**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 67-76, set./dez. 2004.
- AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.33-42, mar./abr. 1995.
- BATT, R.; NOHARA, H. How institutions and business strategies affect wages: a cross-national study of call centers. **Industrial & Labor Relations Review**, Ithaca, v. 62, n. 4, p. 533-552, jul. 2009.
- BAUMAN, Z. **Globalização: consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999. 148 p.
- BENJAMIN, O.; GOCLAW, R. Narrating the power of non-standard employment: the case of the Israeli public sector. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 42, n. 4, p. 737-759, June 2005.
- BHOWMIK, S. Work in a globalizing economy: reflections on outsourcing in India. **Labour, Capital and Society**, Halifax, v.37, p. 76-96, 2004.
- BICUDO, V. R. Terceirização na Petrobrás: implicações sociais, gerenciais e políticas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.
- BOURDIEU, P. **A miséria do mundo**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. 752 p.
- BURRELL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogias de análise. In: CJEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CALIENDO, G.; MAGISTRO, E. The human face of the European union: a critical study. **Critical Approaches to Discourse Analysis across Disciplines**, Hatfield, v. 3, n. 2, p. 176-202, 2009.
- CARRION, R. M. **Reestruturação produtiva, organização e gestão do trabalho na indústria petroquímica: estudo no complexo petroquímico do Rio Grande do Sul**. 1995. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1995.
- CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. 611 p.
- CASTLEMAN, B. A migração dos riscos industriais. **Caderno CRH**, Salvador, v. 9, n. 24, p. 41-67, jan./dez. 1996.
- CHILLIDA, M. S.; COCCO, M. I. M. Saúde do trabalhador e terceirização: perfil de trabalhadores de serviço de limpeza hospitalar. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 2, p. 271-276, mar./abr. 2004.

- CLARKE, L. Changing work systems, changing social relations? A Canadian general motors plant. **Relations Industrielles**, Ville de Québec, v. 52, n. 4, p. 839-864, 1997.
- COSTA, S. G. O pai que não é o patrão: vivências de sujeitos terceirizados no ministério público do estado do Rio Grande do Sul. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 42, p. 97-113, jul./set. 2007.
- DELANEY, J. T. Workplace cooperation: current problems, new approaches. **Journal of Labor Research**, Dordrecht, v. XVII, n. 1, p. 45-61, Winter, 1996.
- DRUCK, M. G. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica**. São Paulo: Boitempo, 1999. 270 p.
- DUNLOP, J. **Industrial relations systems**. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1958. 399 p.
- FEENEY, M. K.; SMITH, C. R. Social embeddedness in outsourcing: what shapes public managers' perceptions? **Public Performance & Management Review**, Armonk, v. 31, n. 4, p. 517-546, jun. 2008.
- FERNANDES, M. E. R.; CARVALHO NETO, A. M. Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, edição especial Minas Gerais, p. 48-59, 2005.
- GRIMSHAW, D.; VINCENT, S.; WILLMOTT, H. Going privately: partnership and outsourcing in uk public services. **Public Administration**, Oxford, v. 80, n. 3, p. 475-502, Sep. 2002.
- HODSON, R.; SULLIVAN, T. **The social organization of work**. 4. ed. Belmont: Thomson Wadsworth, 2008. 528 p.
- JENKINS, A. **Employment relations in France: evolution and innovation**. London: Kluwer, 2002. 237 p.
- KAUFMAN, B. E. The original industrial relations paradigm: foundation for revitalizing the field. In: WHALEN, C. J. (Ed). **New directions in the study of work and employment: revitalizing industrial relations as an academic enterprise**. Northampton: Edward Elgar, 2008.
- LI, M.; EDWARDS, P. Work and pay in small Chinese clothing firms: a constrained negotiated order. **Industrial Relations Journal**, Leeds, v. 39, n. 4, p. 296-313, jul. 2008.
- MAGALHÃES, Y. T.; CARVALHO NETO, A.; SARAIVA, L. A. S. Práticas gerenciais relacionadas à qualificação de trabalhadores terceirizados: um estudo de caso no setor de mineração. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 18, n. 57, p. 227-244, abr./jun. 2011.
- MELO, M. C. O. L. Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Org.). **"Recursos humanos" e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MELO, M. C. O. L. **Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho**. 1991. 380 f. Tese (Professor Titular) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.
- MILLWARD, N.; BRYSON, A.; FORTH, J. **All change at work? British employment relations 1980-1998, as portrayed by workplace industrial relations survey series**. London: Routledge, 2000. 288 p.
- PIORE, M. J. Revitalizing industrial relations. In: WHALEN, C. J. (Ed). **New directions in the study of work and employment: revitalizing industrial relations as an academic enterprise**. Northampton: Edward Elgar, 2008.
- POCHMANN, M. **Relações de trabalho e padrões de organização sindical no Brasil**. São Paulo: LTR, 2003. 188 p.
- QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso**. São Paulo: STS, 1998. 262 p.
- RACHID, A.; SACOMANO NETO, M.; BENTO, P. E. G.; DONADONE, J. C.; ALVES FILHO, A. G. Organização do trabalho na cadeia de suprimentos: os casos de uma planta modular e de uma tradicional na indústria automobilística. **Produção**, São Paulo, v.16, n.2, p.189-202, maio/ago. 2006.
- RIDZI, F. Contingent government workers and labor solidarity: the case of contract welfare-to-work staff and their clients. **Qualitative Sociology**, Dordrecht, v. 30, n. 4, p. 383-402, dec. 2007.
- SARAIVA, L. A. S.; MOURA, S. R. Práticas políticas em relações empresariais de terceirização: um estudo de caso no setor de mineração de Minas Gerais. **Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 10, n. 24, p. 127-149, set./dez. 2010.
- SARAIVA, L. A. S.; PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. Globalização e reestruturação produtiva: desafios à indústria têxtil brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 68-82, jan. /mar. 2005.
- SARAIVA, L. A. S.; SANTOS, A. V. Estratégias de poder de trabalhadores industriais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 15-43, jul./ago. 2011.

SINGER, P. A crise das relações de trabalho. In: NABUCO, M. R.; CARVALHO NETO, A. M. (Org). **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT/PUC-MG, 1999. VALLAS, S. P. Rethinking post-fordism: the meaning of workplace flexibility. **Sociological Theory**, Oxford, v. 17, n. 1, p. 68-101, mar. 1999.

YOUNG, G.; FORT, L. The irrational workers strikes again!: reply to Seligson. **Social Science Quarterly**, Oxford, v. 75, n. 3, p. 675-678, set. 1994.