

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**FUNDAÇÃO DOM CABRAL**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**  
**Mestrado Profissional em Administração**

**GESTÃO DE TERCEIRIZADOS:  
MÚLTIPLOS DESAFIOS**

**Yana Torres De Magalhães**

**BELO HORIZONTE**  
**2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**YANA TORRES DE MAGALHÃES**

**GESTÃO DE TERCEIRIZADOS:  
MÚLTIPLOS DESAFIOS**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Antônio Carvalho Neto**

**BELO HORIZONTE  
2008**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

M188g Magalhães, Yana Torres de  
Gestão de terceirizados: múltiplos desafios / Yana Torres de Magalhães.  
Belo Horizonte, 2008.  
103f. : Il.

Orientador: Antônio Carvalho Neto  
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.  
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Relações trabalhistas. 2. Terceirização. 3. Contrato de trabalho. I.  
Carvalho Neto, Antônio. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.  
Programa e Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 331.1

**Dedico essa dissertação**

Aos meus pais, Iolanda e Célio, que me ensinaram a ter coragem e seguir meus ideais;

À minha tia Naná (*in memoriam*) pela amizade e pelo carinho;

Aos meus avós, Maria e Narciso (*in memoriam*), pelo incentivo, carinho e exemplo de vida.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela proteção em todos os momentos de minha vida.

Aos meus pais, pela presença inabalável, incentivando todos os meus passos. Obrigada principalmente pelo carinho e pelo estímulo constante. Vocês me ensinaram o significado das palavras família, amor, estudo e trabalho.

Às minhas irmãs, pelo apoio incondicional. E ao meu sobrinho, Célio, pela alegria que trouxe às nossas vidas.

Meus agradecimentos à minha avó Maria José e ao meu avô Narciso (*in memoriam*), que com muita força e determinação venceram todos os obstáculos que apareceram em sua vida, pelo exemplo de garra e de caráter. Agradeço-os de forma especial pelo afeto, compreensão e amizade que nos une desde meus primeiros anos de vida.

À minha tia Naná, que não está mais entre nós, pelo espaço que ocupou em minha vida. Foi amiga, tia e mãe e me ensinou que a vida só faz sentido se for levada com alegria.

Ao meu primo Breno, pela amizade e companhia nos últimos meses desta pesquisa.

Ao professor Dr. Antônio Carvalho Neto, orientador desta dissertação, por quem tenho a mais profunda admiração e gratidão. Obrigada por me acolher como sua orientanda e por ter compartilhado comigo seu conhecimento e experiência durante a realização desta pesquisa. Sem o seu apoio este trabalho não seria possível.

Aos professores Dr. Fernando Coutinho Garcia e Dr. Roberto Patrus Mundim Pena, membros da banca examinadora, por sua contribuição crítica na realização deste trabalho.

Aos professores Anderson de Souza Sant'Anna e José Márcio de Castro pela colaboração na etapa de qualificação. Ao professor José Márcio agradeço também pelo conhecimento transmitido nas aulas de metodologia.

Aos demais professores do Curso de Mestrado Profissional em Administração, pela convivência respeitosa e pela qualidade do curso oferecido.

Aos colegas do mestrado, em especial Kika e Adriana, pela amizade, cumplicidade e estímulo.

Meus agradecimentos à Funcesi, pelo apoio e estímulo para que eu fizesse o mestrado. Agradeço especialmente ao Elvécio, *big boss*, pelo incentivo e pela amizade.

Aos amigos, em especial aos da Funcesi, pela compreensão nos momentos de ausência e pela ajuda nas horas difíceis. Daysa, Alex , Luiz, Ana Maria e Ricardo, obrigada por todos os momentos agradáveis. Fabiana Giuntini e Márcia, apesar da distância, o fato de saber que fazem parte da minha vida me dá força e coragem. Lílian e Fabrício (titcho), vocês são pessoas especiais e agradeço a Deus por tê-los ao meu lado.

A todos os que contribuíram para a realização da pesquisa de campo, em especial, ao Sr. Paulo Bicalho, Alexandre Magno, aos fiscais de contrato entrevistados, e aos demais funcionários da CVRD.

O desemprego não é uma bolha que se formou nas relações de trabalho e que poderia ser reabsorvido. Começa a tornar-se claro que a precarização do emprego [e o] desemprego se inserem na dinâmica atual da modernização.

São as conseqüências necessárias dos novos modos de estruturação do emprego, a sombra lançada pelas reestruturações industriais e pela luta em favor da competitividade – que efetivamente, fazem sombra para muita gente (CASTEL, 2003, p. 516).

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar, sob a ótica dos gestores de trabalhadores com múltiplos vínculos contratuais, as práticas gerenciais adotadas por uma empresa de grande porte para lidar com os quatro principais desafios da gestão de trabalhadores terceirizados: contar com uma equipe qualificada de terceirizados; garantir a melhoria da qualidade de serviços; garantir a padronização dos serviços contratados entre empresa central e terceirizados e obter comprometimento dos mesmos. A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de um estudo de caso na Vale, empresa que atua na área de mineração. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com os fiscais de contrato e análise documental. O referencial teórico analisa as transformações nas relações de trabalho, a prática crescente da terceirização e sua influência na gestão dos múltiplos vínculos contratuais. Todos os fiscais de contrato pesquisados mencionaram, espontaneamente, práticas de gestão utilizadas para lidar com cada um dos desafios apresentados, sendo a gestão de contratos e a oferta de programas de treinamento as mais destacadas pelos entrevistados. A partir deste fato, é possível verificar uma diferença entre o que é feito pela Vale e os resultados apontados pela pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto, realizada em 2005, na qual parte dos gestores entrevistados não adotava ou não sabiam de nenhuma prática voltada para a qualificação, a qualidade dos serviços terceirizados, a padronização e o comprometimento dos trabalhadores terceirizados. A existência de uma área responsável pelo acompanhamento dos serviços terceirizados facilita o desenvolvimento e a adoção das práticas de gestão e, juntamente com o treinamento dos gestores e fiscais, explica em parte os resultados encontrados. Apesar da existência das práticas, constatou-se que predomina a preocupação com os custos quando a empresa opta pela terceirização e que ainda há muito a evoluir para garantir a efetividade do processo.

**Palavras-chave:** relações de trabalho, terceirização, gestão de múltiplos vínculos contratuais

## ABSTRACT

The objective of this research is to examine, from the perspective of managers of flexible workforces, the management practices adopted by a large company, to handle the four main challenges of the management of outsourced workers: ensure a team of qualified third parties; guarantee improving quality of services; ensure the standardization of services contract between central and outsourcing company and obtain commitment of outsourcing. The research, qualitative, was done through a case study in the Vale, the company that operates in the area of mining. The data were collected through interviews with the tax of contract and documentary analysis. The theoretical reference examines the changes in the industrial relations, the growing practice of outsourcing and its influence in the management of flexible workforces. All tax of contract surveyed mentioned, spontaneously, management practices used to deal with each of the challenges presented, and the management of contracts and the provision of training programs for the most important by respondents. From this fact we can see a difference between what is done by Vale and the results shown by the search of Fernandes and Carvalho Neto, held in 2005, in some managers interviewed do not take or do not know of any practice focused for the qualification the quality of services outsourced, the standardizing and the commitment of workers outsourced. The existence of an area responsible for monitoring the outsourced services facilitates the development and adoption of management practices and, along with the training of managers and tax, explains in part the results found. Despite the existence of the practice found that the dominant concern with the costs when the company opts for outsourcing and that more needs to evolve to ensure the effectiveness of the process.

**Keywords:** industrial relations, outsourcing, flexible workforces' management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Empreiteirização x Terceirização .....	Pág 41
Quadro 2 – Perfil dos Fiscais de Contrato Entrevistados.....	Pág 55

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAMAN	Associação Brasileira de Manutenção
CCQ	Círculo de Controle de Qualidade
CEQUAL	Centro de Exames de Qualificação
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CVRD	Companhia Vale do Rio Doce
DCA	Decisão do Conselho de Administração
DDE	Decisão da Diretoria Executiva
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FBTS	Fundação Brasileira de Tecnologia e Soldagem
GCI	Gestão de Contratos de Itabira
IDORT	Instituto de Organização Social do Trabalho
ISSO	<i>International Organization for Standardization</i>
MTB	Ministério do Trabalho
PNQC	Programa Nacional de Qualificação e Certificação
SENAI	Serviço Nacional da Indústria

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>MUDANÇAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO E GENERALIZAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO: MÚLTIPLOS DESAFIOS PARA A GESTÃO .....</b>	<b>18</b>
	2.1 <b>RELAÇÕES DE TRABALHO: UMA BREVE DISCUSSÃO SOBRE O CONSTRUTO.....</b>	<b>18</b>
	2.2 <b>REESTRUTURAÇÕES NO PROCESSO PRODUTIVO: DO CONTROLE À FLEXIBILIZAÇÃO.....</b>	<b>23</b>
	2.3 <b>A TERCEIRIZAÇÃO SE GENERALIZA IMPONDO MÚLTIPLOS DESAFIOS À GESTÃO ...</b>	<b>34</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>52</b>
	3.1 <b>ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>52</b>
	3.2 <b>MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>53</b>
	3.3 <b>ESCOLHA DO CASO .....</b>	<b>54</b>
	3.4 <b>COLETA DE DADOS.....</b>	<b>55</b>
	3.5 <b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>58</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>59</b>
	4.1 <b>A TERCEIRIZAÇÃO NA VALE .....</b>	<b>59</b>
	4.2 <b>PRÁTICAS GERENCIAIS PARA GARANTIR A QUALIFICAÇÃO DOS TRABALHADORES TERCEIRIZADOS.....</b>	<b>65</b>
	4.3 <b>PRÁTICAS GERENCIAIS PARA BUSCAR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELAS EMPRESAS CONTRATADAS.....</b>	<b>70</b>
	4.4 <b>PRÁTICAS GERENCIAIS PARA CONTAR COM A PADRONIZAÇÃO DOS SERVIÇOS CONTRATADOS.....</b>	<b>77</b>
	4.5 <b>PRÁTICAS PARA LIDAR COM O COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES TERCEIRIZADOS.....</b>	<b>81</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>88</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>94</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>94</b>
	<b>APÊNDICE – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS FISCAIS DE CONTRATO DA VALE 102</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

Durante mais da metade do século XX, o processo hegemônico de produção de mercadorias no modo de produção capitalista combinou os princípios da administração científica de Taylor com as inovações introduzidas por Ford, tais como a linha de montagem, a padronização dos componentes e a verticalização da produção. O modelo de produção fordista difundiu-se primeiramente pelos diversos países industrializados e, mais tardiamente, nos países em fase de industrialização, ainda que nestes últimos mais como um modelo de referência do que realidade. O fordismo ultrapassou a natureza de um regime de acumulação, transformando-se em um sistema de regulação e compromisso entre proprietários do capital, trabalhadores e o Estado, conhecido como compromisso fordista, na esteira da forte influência da social-democracia no pós II Guerra Mundial.

Contudo, o modelo fordista começou a entrar em declínio no final da década de 1960 do século passado, o que desencadeou um processo de reestruturação produtiva, na década de 1980, que veio a constituir um novo regime de acumulação, que Harvey (2002) denominou regime de acumulação flexível. Como modelo de produção, ocorre a implementação de uma nova base tecnológica, compreendendo a implementação de novas tecnologias físicas de base microeletrônica e novas formas de organização e gestão do trabalho, que promovem intensas modificações no espaço fabril (FARIA, 1997). Como um novo arranjo societal, o regime de acumulação flexível busca superar, na esfera jurídico/política, a rigidez do compromisso fordista.

Com o aprofundamento do processo de globalização e o avanço do desenvolvimento organizacional e tecnológico, observa-se uma proposta de padrão produtivo, antes calcado no binômio taylorista/fordista, que hoje tem por base a flexibilização e desregulamentação do trabalho, tendo como exemplos o processo de acumulação flexível e o toyotismo (modelo japonês) (ANTUNES, 1985).

A flexibilidade tornou-se uma das características fundamentais das organizações atuais, uma vez que é necessária grande capacidade de adaptação às condições de mercado, e da demanda por produtos para que as estruturas empresariais possam se perpetuar.

Quatro formas de flexibilidade podem ser avistadas à luz da moderna teoria organizacional, segundo Alexim (1996): flexibilidade salarial, flexibilidade do emprego,

flexibilidade técnico-organizacional (melhorias de processos, rotinas e técnicas de produção) e flexibilidade do tempo de trabalho.

A explicitação destes tipos de flexibilização leva à consideração de cenários sobre as relações de trabalho: a flexibilização do emprego pode induzir a novas formas de vínculo empregatício oficiais (terceirização, quarteirização, trabalho em tempo parcial e prestação de serviços, que, para facilitar a leitura, serão denominados de múltiplos vínculos contratuais) e, também, novas formas de vínculo empregatício oficiosas, como trabalho informal e trabalho clandestino (ALVES, 2000).

A terceirização se insere nesse esforço de dotar as empresas de flexibilidade, de adaptabilidade em face de um mercado em constante mutação, a exigir montagens e desmontagens incessantes de seus arranjos organizacionais. Segundo Alves (2000), embora não constitua um recurso novo na história das organizações, tem adquirido relevância na atualidade pela velocidade com que tem sido introduzida nas empresas. Ela (re)nasce com objetivos precisos: dotar as empresas de uma estrutura organizacional simplificada que economize os esforços de gestão para investi-los na sua competência central, alimentando as empresas contratantes com produtos e serviços de altíssima qualidade, ofertados por quem é efetivamente especializado.

Muitas vezes os resultados alcançados com a terceirização não são necessariamente os melhores em termos de produtividade e qualidade devido a vários fatores, dentre os quais se destaca a relação entre os trabalhadores efetivos e terceirizados em condições de trabalho bastante diferenciadas.

A análise histórica do desenvolvimento do processo de terceirização no Brasil mostra que, em muitos setores, esse recurso tem sido empregado quase que exclusivamente com o objetivo de redução de custos. Poucas empresas com práticas gerenciais mais adequadas vêm absorvendo o sentido da parceria na terceirização, via contratos de fornecimento com garantia de qualidade, melhoria de produtos/serviços, transferência de conhecimentos, implicando uma efetiva relação de colaboração. A redução de custos vem sendo obtida por meio da utilização de mão-de-obra com menor grau de qualificação e/ou menor padrão de remuneração e benefícios, levando a uma quebra de vínculos entre empregados e organizações e a uma precarização das condições e do contrato de trabalho (BRESCIANI, 1996; CARVALHO NETO, 2001, COSTA, 2001).

Diante da complexidade dessa temática, surge a necessidade de se analisarem os desafios da gestão dos múltiplos vínculos contratuais originados a partir da adoção generalizada da terceirização, que é o quadro atual. Para isso, esta pesquisa apresenta o caso de uma empresa de grande porte com larga experiência na utilização de serviços terceirizados, verificando as práticas de gestão adotadas para lidar com os principais desafios da gestão de trabalhadores com múltiplos vínculos contratuais.

Com a adoção da estratégia de terceirização, torna-se inevitável a existência de múltiplos vínculos contratuais. Os gestores passam a gerenciar, ao mesmo tempo, empregados diretamente contratados, autônomos e terceirizados, sendo que com cada um dos grupos estabelecem-se diferentes tipos de contrato.

Os empregados diretamente contratados, ou efetivos, ou, ainda, *core workers*, são trabalhadores contratados por tempo indeterminado que, de forma geral, possuem benefícios, condições de trabalho e salários melhores (CARVALHO NETO, 2001). Os terceirizados são empregados de outras organizações que trabalham para a contratante a partir de contratos formalizados (SILVA; ALMEIDA, 1997). Já os autônomos, são prestadores de serviços que atuam individualmente, geralmente tendo constituído personalidade jurídica própria.

A idéia original deste estudo partiu da constatação de que as grandes empresas precisam desenvolver novas formas de gestão, uma vez que as mudanças nas relações de trabalho têm gerado desafios crescentes para os gestores que interagem, concomitantemente, junto a empregados efetivos da empresa central, prestadores de serviços, fornecedores e consultores, num processo de decisiva relevância para o sucesso empresarial.

A contratação de terceirizados por empresas brasileiras de grande porte não dá sinais de queda e pode até mesmo aumentar no futuro próximo, de acordo com a percepção de executivos. As empresas brasileiras ainda estão despreparadas para coordenar múltiplos vínculos contratuais, ou mesmo para decidir qual empregado deve ser mantido e qual deve ser terceirizado (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

Uma pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005), realizada com 513 gestores de 179 empresas brasileiras de grande porte, aponta os maiores desafios encontrados por estes frente à gestão de terceirizados:

- a) contar com uma equipe qualificada de terceirizados;
- b) garantir a melhoria da qualidade de serviços;

- c) garantir a padronização dos serviços contratados entre empresa central e terceirizados;
- d) obter comprometimento dos terceirizados.

Os gestores de empresas brasileiras de grande porte estão tendo muitas dificuldades para lidar com os desafios apresentados. Segundo os executivos, existe pouca inovação nas práticas de gestão de terceirizados nas empresas brasileiras de grande porte, uma vez que ainda se mantém o modelo tradicional, mais adequado para um ambiente com pouca diferenciação de vínculos contratuais, oposto, portanto, ao atual. Apesar de o treinamento, o estabelecimento de critérios de seleção de terceiros, os processos de elaboração, contratação e acompanhamento de metas e desempenho e a padronização via processos de certificação serem as práticas de maior destaque na opinião espontânea dos gestores pesquisados, sua adoção é ainda muito tímida, seja por descrença das empresas nos benefícios daí advindos, seja pelo impacto direto nos custos ou, ainda, pela dificuldade gerada por aspectos legais, como o receio de estabelecer vínculo empregatício (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

A pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005) abre espaço para novas investigações acerca da gestão de múltiplos vínculos contratuais. Porém, como esta investigação foi quantitativa, não coube uma análise mais profunda sobre as práticas de gestão.

Outra pesquisa realizada por Giosa (2005) com 2040 empresas brasileiras aponta que 86% das empresas já utilizaram a contratação de serviços terceirizados e que a maior parte delas pretende continuar adotando a terceirização como forma de flexibilização e modernização dos negócios. Os resultados apontam inclusive que as empresas ainda implantam a terceirização sem um plano estratégico que lhes dê uma visão global de todo o processo e conseqüências envolvidas.

Neste contexto é que se pretende desenvolver este estudo, cuja questão principal é: como uma empresa nacional de grande porte e com larga experiência em terceirização está lidando com os desafios da gestão de trabalhadores terceirizados?

A investigação parte dos quatro principais desafios apontados na pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005) citados anteriormente: contar com uma equipe qualificada de terceirizados; garantir a melhoria da qualidade de serviços; garantir a padronização dos

serviços contratados entre empresa central e terceirizados e obter comprometimento dos terceirizados.

O objetivo geral deste trabalho é analisar, sob a ótica dos gestores de trabalhadores com múltiplos vínculos contratuais, as práticas gerenciais adotadas por uma empresa de grande porte para lidar com estes quatro principais desafios da gestão de trabalhadores terceirizados.

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa e atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram traçados:

a) identificar e analisar, sob a ótica dos gestores de trabalhadores com múltiplos vínculos contratuais, as práticas gerenciais adotadas pela empresa pesquisada para garantir a qualificação dos trabalhadores terceirizados;

b) levantar e analisar, sob a ótica dos gestores de trabalhadores com múltiplos vínculos contratuais, as práticas gerenciais adotadas pela empresa pesquisada para buscar a qualidade dos serviços prestados pelas empresas contratadas;

c) identificar e analisar, sob a ótica dos gestores de trabalhadores com múltiplos vínculos contratuais, as práticas gerenciais adotadas pela empresa pesquisada para padronizar os serviços contratados;

d) levantar e analisar, sob a ótica dos gestores de trabalhadores com múltiplos vínculos contratuais, as práticas gerenciais adotadas pela empresa pesquisada para lidar com os desafios relacionados ao comprometimento dos trabalhadores terceirizados.

A dissertação está dividida em cinco partes. Nesta introdução, foram apresentados o contexto, o problema, os objetivos da pesquisa e a justificativa para a realização desta pesquisa.

No capítulo 2, apresentou-se o referencial teórico, que está dividido em três tópicos. O primeiro trata do construto relações de trabalho. No segundo bloco, foram abordadas as mudanças na relações de trabalho, que forneceram subsídios para a compreensão da flexibilização dos vínculos contratuais. No terceiro, analisaram-se, a partir da generalização da terceirização, as práticas gerenciais para lidar com a gestão de trabalhadores terceirizados.

O capítulo 3 trata da metodologia utilizada. Nessa dissertação adotou-se a estratégia qualitativa. O método escolhido foi o estudo de caso, realizado na Vale. A coleta de dados foi realizada por meio de quinze entrevistas semi-estruturadas e análise documental. Os dados

coletados foram submetidos a uma análise de conteúdo que possibilitou responder ao problema de pesquisa proposto.

O capítulo 4 trata da análise dos dados e está dividido em cinco partes. No início são apresentadas as características da terceirização na Vale, que parte do princípio de que as atividades-fim da empresa não podem ser terceirizadas. Os fiscais de contrato entrevistados mencionaram práticas gerenciais utilizadas para lidar com os quatro desafios apresentados nessa pesquisa. Na segunda parte do capítulo, são apresentadas as práticas adotadas para lidar com o desafio da qualificação dos terceirizados. As práticas que mais se destacam são a gestão de contratos e os programas de treinamento. Para lidar com o desafio da qualidade dos serviços prestados por empresas terceirizadas, a Vale utiliza, principalmente, a terceirização de atividades de setores não estratégicos, a contratação de empresas especializadas, a gestão de contratos e avaliação das metas estabelecidas, além de seleção rigorosa das contratadas. A quarta parte do capítulo quatro revela que as práticas mais utilizadas para buscar a padronização dos serviços são a gestão de contratos e a certificação das contratadas. Na última parte, revelam-se as práticas gerenciais que visam a garantir o comprometimento dos terceiros. Dentre elas, destacam-se a interação dos terceirizados com os funcionários da Vale e a possibilidade de efetivação.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais. Constatou-se que a Vale possui práticas de gestão avançadas se comparadas às apontadas na pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005). Essa afirmação se deve ao fato de terem sido encontradas, somente nessa empresa, a maior parte das práticas apontadas pelas 179 empresas brasileiras de grande porte pesquisadas por estes autores. As práticas utilizadas pela Vale deixam clara a preocupação com a redução de custos, mas não permitem afirmar que a empresa abra mão da qualidade e das condições de trabalho dos terceirizados. A pesquisa indica ainda que a terceirização está sendo amplamente utilizada e que práticas de gestão são necessárias ao seu bom desempenho.

## **2 MUDANÇAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO E GENERALIZAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO: MÚLTIPLOS DESAFIOS PARA A GESTÃO**

Partindo da concepção de que as mudanças nas relações de trabalho são determinantes do atual quadro generalizado de terceirização, cumpre entender o que significa exatamente relações de trabalho, suas mudanças e os desafios impostos à gestão.

### **2.1 Relações de Trabalho: uma breve discussão sobre o construto**

Para melhor compreensão do conceito de relações de trabalho, torna-se necessária uma breve explanação sobre a evolução dos estudos nesse campo.

Entre 1870 e 1920, ocorreu, nos Estados Unidos, a consolidação das grandes organizações burocráticas, o que levou à proletarização dos artesãos, submetidos à disciplina fabril, e à homogeneização dos trabalhadores não qualificados. Esse quadro, aliado à recessão, ao elevado índice de desemprego no país e à predominância de uma gerência extremamente autoritária, levou a sérias disputas entre capital e trabalho (CARVALHO NETO, 2001).

Uma das conseqüências desse conflito foi a criação da Comissão para Relações Industriais, em 1912, pelo governo americano. Nessa época, foram instituídas formas de representação dos trabalhadores, métodos para aumentar a eficiência empresarial e as então péssimas condições de trabalho. Taylor promovia nessa época a chamada Administração Científica, baseada na racionalização do trabalho por meio da divisão do trabalho e de medição de tempos e movimentos. Em 1913, Ford introduziu os princípios da linha de montagem em cadeia mecanizada, o que provocou uma profunda transformação na economia industrial: a produção em massa (CARVALHO NETO, 2001).

A Comissão para Relações Industriais estimulou os primeiros trabalhos científicos nesse campo, fato que proporcionou o contato dos acadêmicos americanos com o mundo real do trabalho. Durante a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), a falta de mão-de-obra para a indústria bélica aumentou o poder de barganha dos trabalhadores e as empresas foram

encorajadas a reconhecer os sindicatos e assinar acordos coletivos, criando um clima propício à reforma das relações de trabalho nos Estados Unidos. A negociação coletiva foi formalizada no país por um ato governamental em 1925 e surgiu como um importante instrumento de regulação do natural conflito de interesses entre capital e trabalho (CARVALHO NETO, 2001).

O termo Relações Industriais passou a ser empregado para descrever um campo de estudo cujo foco era a relação de emprego e as causas dos problemas nas relações de trabalho, bem como sua solução por meio de métodos de administração. Este campo de estudo inicialmente reunia também as áreas de recursos humanos e comportamento organizacional.

Com a expansão do fordismo na Europa, outros países passaram a se interessar por esse tema. Entretanto, foi nos EUA que as relações de trabalho surgiram como campo de estudo a partir de 1920, com o estabelecimento de um programa na Universidade de Wisconsin, logo seguido por outras cinco grandes universidades. Em 1945, esse campo demonstrava significativa expansão, comprovada ainda pela criação da primeira associação acadêmica dedicada ao estudo das relações industriais: a Industrial Relations Association of América – IRAA. O economista do trabalho John Dunlop lançou em 1958 uma obra que é universalmente considerada como o ponto de inflexão que gerou consideráveis mudanças nas pesquisas sobre relações industriais (CARVALHO NETO, 2001).

Dunlop<sup>1</sup> (1993 apud DEDECCA, 1997) defende as relações de trabalho por meio de negociações coletivas entre trabalhadores e empresários. Segundo Dunlop, essas negociações, feitas pelos sindicatos, ajudariam a garantir os direitos dos empregados, que se encontram em desvantagem frente ao maior poder dos empresários. Assim, o modelo dunlopiano defende um sistema de relações industriais composto por três atores sociais:

- a) a organização dos empregados e seus representantes;
- b) a organização dos dirigentes das empresas e seus representantes;
- c) entidades cuja função é assistir os dois grupos em suas relações.

O modelo dunlopiano baseia-se na existência de uma ideologia compatível com os três grandes grupos sociais pertencentes ao sistema de relações industriais.

---

<sup>1</sup> DUNLOP, J.T. **Industrial relations systems**. Boston: HBS Press, 1993.

Segundo Carvalho Neto (2001), Dunlop perseguiu a idéia de um sistema de relações industriais como um sistema de regulação paritário, com um movimento sindical independente, mas cooperativo, e uma gerência esclarecida e profissional.

Dunlop (1993 apud DEDECCA, 1997), salienta que o Estado, empresários e trabalhadores se interrelacionam a partir de suas instituições representativas de interesses coletivos (sindicatos, entidades patronais, centrais sindicais, entre outras), respeitando-se, porém, o conjunto de regras e de procedimentos adotados por eles, como, por exemplo, a negociação coletiva, o contrato coletivo de trabalho, a sindicalização, o direito à greve, o reconhecimento da legitimidade dos sindicatos, dentre outros.

Os procedimentos adotados pelos atores sociais são importantes na formulação teórica de Dunlop (1993 apud DEDECCA, 1997), porque asseguram as condições básicas para a continuidade do relacionamento entre eles, sendo utilizados tanto para controlar o cumprimento das regras estabelecidas quanto para introduzir mudanças no sistema de relações de trabalho.

Esses atores e suas hierarquias, segundo Dunlop (1993 apud DEDECCA, 1997), atuam em um ambiente caracterizado por uma organização tecnológica específica, uma determinada forma de estruturação do trabalho e dos mercados de produtos, por certa distribuição de poder na sociedade e pela forma como ela recai sobre os atores e os locais de trabalho. Neste ambiente, os atores interagem uns com os outros, negociando, usando e influenciando o poder político e econômico em um processo de estabelecimento de regras que ordenam o sistema de relações de trabalho (DEDECCA, 1997). O modelo dunlopiano é coerente com o fordismo, que se baseia em um conjunto de valores aceitos pelos atores sociais.

Dunlop (1993 apud DEDECCA, 1997) entende que o papel principal do sistema de relações de trabalho é o de expressar as formulações das regras, dos procedimentos e as alterações nos contratos coletivos, especialmente quanto à determinação do tipo de contrato de trabalho, dos salários e das condições de trabalho, admitindo, contudo, a independência no relacionamento entre os atores sociais. Na mesma linha, Faria (2004) afirma que uma relação de trabalho diz respeito aos contratos, ao pagamento por meio de salário, relações sindicais e interações entre as estratégias gerenciais e as atividades que são executadas no processo de trabalho.

Com a crise do fordismo, cresceram as críticas ao modelo dunlopiano. Assim, Kochan, Katz e McKersie publicaram em 1986 uma obra que se tornou também referência

internacional. Os autores criticam a explicação das relações de trabalho a partir da negociação coletiva e afirmam que as relações de trabalho representam um sistema no qual interagem três elementos: as escolhas estratégicas feitas pela gerência, pelos trabalhadores e pelo governo; as estruturas da negociação coletiva e a divisão técnica do trabalho. O argumento central dos autores é o de que as relações de trabalho são moldadas pelas interações das forças do ambiente externo com as escolhas estratégicas e os valores dos empregadores, dos líderes sindicais, dos assalariados e dos decisores em matéria de política pública (KOCHAN; KATZ; MCKERSIE<sup>2</sup>, 1986 apud CARVALHO NETO, 2001).

Assim, constata-se que, enquanto o modelo dunlopiano minimiza a importância da estratégia dos atores sociais pertencentes ao sistema de relações de trabalho, o modelo de Kochan, Katz e Mckersie reduz os efeitos das negociações coletivas nas relações de trabalho.

Outros estudos seguiram estes modelos no intuito de decifrar as relações de trabalho. Entretanto, cabe salientar que o debate sobre a atualidade do modelo dunlopiano ainda está inconcluso e diversos pesquisadores continuam se dedicando a esse tema e à conceituação das relações de trabalho.

Conceituar relações de trabalho não é uma tarefa fácil, já que esse campo é permeado por relações de poder e assume, pois, formas diferentes conforme as relações de forças existentes entre os atores sociais, dentro da empresa e na sociedade. O processo de trabalho, a prática de recursos humanos e os processos de regulação de conflitos constituem o campo de estudo das relações de trabalho, que sofrem influência dos contextos político, econômico, tecnológico e cultural. Essas variáveis agem sobre os contextos externos às empresas e também são influenciadas por eles (MELO; CARVALHO NETO, 1998).

A análise das relações de trabalho passa pelo conjunto das seguintes instâncias: político-econômica, gerencial-administrativa e técnico-organizacional (FISHER, 1987; FLEURY, 1989; MELO 1991; SIQUEIRA, 1991; MELO; CARVALHO NETO, 1998).

A instância político-econômica é dividida por Siqueira (1991) em características macrosociais, compostas pela tecnologia, pelo mercado de trabalho e pelas organizações sindicais, e características organizacionais, que compreendem a ação do Estado e a organização pública. O Estado tem a função de interventor e legislador. No caso brasileiro,

---

<sup>2</sup> KOCHAN, T. A. ; KATZ, H. C. ; MCKERSIE, R.B. The transformation of american industrial relations. New York: Basic Books, 1986.

essa intervenção é feita por meio de uma legislação do trabalho extremamente prescritiva, que dificulta a ação autônoma de empregadores e trabalhadores.

A instância gerencial-administrativa compreende as práticas organizacionais e instrumentais da administração de recursos humanos, chamadas por Melo (1991) de gestão da força de trabalho, que tratam de recrutamento e seleção, desenvolvimento, cargos e salários, benefícios, relacionamento com os sindicatos, com as comissões internas de prevenção de acidentes e com as comissões de fábricas (MELO; CARVALHO NETO, 1998). A gestão da força de trabalho é o elemento ativador do processo de trabalho (MELO, 1991). Este processo tem características particulares, tais como: a possibilidade de combinar de diferentes formas seus elementos constitutivos e o fato de ter-se tornado responsabilidade do capital no decorrer da história. Na gestão da força de trabalho estão incorporadas, além das práticas organizacionais e instrumentais da administração de recursos humanos, a relação entre chefes e subordinados e as formas de controle da força de trabalho. Engloba também desde o controle direto e coercitivo a esquemas participativos que fazem uso de controle mais sofisticado e sutil, como as formas persuasivas, manipulativas e auto-persuasivas.

A terceira instância, denominada técnico-organizacional, compreende basicamente a organização do processo de trabalho, abrangendo a tecnologia utilizada e as formas de gestão e controle da produção. A organização do processo de trabalho é definida por Melo (1991) como sendo a especificação do conteúdo, dos métodos e interrelações entre cargos, de modo a satisfazer os requisitos tecnológicos e sociais e os individuais do ocupante do cargo. Isso significa que se trata de um sistema de regras e normas que determinam a forma como se executa a produção na empresa.

Marglin (1980) argumenta que a organização do trabalho é variável e dependente da tecnologia, reforçando o caráter indispensável de uma hierarquia para alcançar elevados níveis produtivos. O autor justifica a adoção da divisão do trabalho não em função de sua superioridade tecnológica, mas por garantir o controle da produção e a acumulação de capital.

Analisando os conceitos apresentados, constata-se que a configuração básica do sistema de relações de trabalho constitui-se de entidades de representação dos empregadores, dos trabalhadores e do Estado, cuja especificidade é defender e ajustar os interesses das partes envolvidas, condicionados por determinados contextos, buscando produzir um conjunto de regras, de normas, que irão repercutir nas situações e condições de trabalho e vida dos assalariados.

Gonçalves (1998) considera que as relações de trabalho constituem uma das características fundamentais de qualquer sociedade industrializada, produtora de bens e serviços em massa. Essa sociedade produtora de bens e serviços em massa viveu sob o paradigma taylorista-fordista por muitas décadas, até que se vivenciou a chamada crise do fordismo, que ocasionou diversas transformações nas relações de trabalho.

## **2.2 Reestruturações no Processo Produtivo: do controle à flexibilização**

Nas décadas de 1950 e 1960, houve uma grande expansão econômica nos países mais desenvolvidos sob o modelo fordista de regulação, que foi implantado no pós-guerra pelos Estados Unidos no Japão e na Europa. Esse momento foi marcado, segundo Carvalho Neto (2001), por um círculo virtuoso: investimento (expansão da produção), pleno emprego (aumento da produtividade), aumento real de salários (consumo de massa), ganhos de escala (investimentos).

Durante mais da metade do século XX, o processo hegemônico de produção de mercadorias no modo de produção capitalista foi aquele que combinou os princípios da administração científica de Taylor com as inovações introduzidas por Ford. Taylor propôs a intensificação do ritmo do trabalho, a partir da identificação de meios mais eficientes de realizar uma determinada tarefa e a clara separação entre o trabalho operacional e a gerência do processo produtivo. Ford introduziu a linha de montagem, a padronização dos componentes e a verticalização da produção. Essa forma de produção estava aliada à prática social-democrata de um capitalismo mais “socializado”.

A expressão "fordismo", segundo Ferreira et al (1994) tem dois significados diferentes:

a) um significado mais restrito, que designa um princípio geral de organização da produção e abrange o paradigma tecnológico, formas de organização do trabalho e estilo de gestão. O fordismo, visto como modo de produção, combina a administração científica - gerência racional do trabalho – com o uso de novas tecnologias representadas pela linha de montagem e pela padronização das peças, aliados a um sistema de remuneração mais agressivo, oferecendo salários acima da média de mercado e um conjunto de benefícios que

até então não eram oferecidos (DRUCK, 1999). O trabalho torna-se extremamente parcelado e o processo produtivo altamente verticalizado e homogêneo, tendo como finalidade produção de mercadorias em massa (ANTUNES, 1999).

b) outro mais geral, referindo-se ao modelo sócio-político e economia social-democrata de desenvolvimento predominante nos países capitalistas do Norte, no pós- II guerra, que compreende um padrão de organização do trabalho, um regime de acumulação e um modo de regulação das relações na economia e na sociedade. Os “anos dourados” do capitalismo no pós-guerra foram explicados pelo chamado círculo virtuoso do fordismo, ao associar a produção de massa com um mercado de consumo de massa, no qual a relação entre capital e trabalho teve um papel central (FERREIRA *et al*;1994).

Os dois significados do conceito indicam a relação existente entre o mundo do trabalho – ou seja, a forma de organizar a produção na fábrica – e o conjunto de normas, regras e instituições que regulam as relações dos principais agentes econômicos de uma determinada sociedade. Nesta linha, o fordismo é conhecido como conceito similar ao modelo keynesiano de economia sob maior intervenção e coordenação do Estado, ao contrário da lógica liberal.

Unindo a utilização de equipamentos informatizados e trabalhadores não qualificados em processos de produção marcados pela divisão e especialização do trabalho e ainda pela separação entre a concepção e a execução das tarefas, o sistema fordista tem como base estruturas empresariais de grande porte, fortemente verticalizadas e integradas (PIORE, 1992; JESSOP, 1992). As grandes empresas assumem uma posição privilegiada à medida que articulam as possibilidades de produção em larga escala aos requisitos de fornecimento e distribuição correspondentes, o que as torna adequadas às premissas de uma atuação exitosa no âmbito do paradigma vigente (UNDERMAN, 2007).

Em quase todos os países mais desenvolvidos presenciaram-se variados graus de regulação de políticas salariais e a instituição de políticas de proteção social de abrangência universal, sistema que ficou conhecido como *Welfare State* – Estado de Bem Estar Social.

A definição de *Welfare State* pode ser compreendida como um conjunto de serviços e benefícios sociais de alcance universal promovidos pelo Estado com a finalidade de garantir uma certa "harmonia" entre o avanço das forças de mercado e uma relativa estabilidade social, suprimindo a sociedade de benefícios sociais que significam segurança aos indivíduos para manterem um mínimo de base material e níveis de padrão de vida, que possam enfrentar os

efeitos deletérios de uma estrutura de produção capitalista desenvolvida e excludente (GOMES, 2006).

Segundo Garcia e Bronzo (1997) era necessário articular condições para a produção e o consumo em massa, sendo este objetivo alcançado em muitos países desenvolvidos. Em outras palavras, dentro dos critérios da produção em massa, haveria de se garantir, de alguma forma, o consumo proporcional também em massa, sendo essa meta viabilizada pelos ganhos sensíveis do poder aquisitivo e pelas políticas de pleno emprego em muitos dos países desenvolvidos do norte.

Considerando as várias correntes que procuram explicar a origem do *Welfare State* nos países centrais, Aguiar (1996) afirma que seu surgimento é uma resposta dada em dois planos, a saber: no plano econômico, a) às mudanças causadas pela industrialização; b) às necessidades de acumulação e legitimação do sistema capitalista. No plano político, a) à ampliação dos direitos civis, políticos e sociais; b) ao acordo entre capital e trabalho organizado; c) à mobilização da classe trabalhadora junto às instâncias de poder.

Do ponto de vista da legislação e do Direito do Trabalho, articulações e adaptações foram necessárias com relação às determinações mais gerais do *Welfare State*. Buscou-se um ordenamento normativo capaz de proteger os trabalhadores, ao mesmo tempo em que reservava ao Estado um papel fundamental na supervisão dos conflitos na relação capital/trabalho. Sob a ótica das empresas e da valorização do capital, essas questões eram vistas como restrições à autonomia da gestão empresarial e como elemento causal na elevação dos custos econômicos, estes últimos provocados por estruturas rígidas de intervenção estatal (GARCIA;BRONZO, 1997).

Contudo, o modelo fordista de produção de mercadorias entra em declínio no final dos anos sessenta e início dos setenta do século passado, desencadeando um processo de reestruturação produtiva. Para Coriat (1988, p. 16), o modelo fordista “entra em crise relativa, devido a uma instabilidade social” aliado ao fato de este modelo de organização produtiva ter-se tornado contraproducente, tendo em vista que “uma grande quantidade de tempos ‘mortos’ e de tempos ‘improdutivos’ eram gastos com técnicas complexas de balanceamento das cadeias de produção”.

Este autor argumenta também que os mercados, até então regidos pela demanda – oferta de produtos menor que a demanda – passam a ser regidos pela oferta – demanda de produtos inferior à oferta. Esta mudança fez com que o foco dos processos produtivos seja deslocado

da quantidade e homogeneidade dos produtos para a diferenciação e qualidade, o que não estava alinhado aos fundamentos do modelo vigente.

No final da década de 1960, o sistema fordista começa a dar sinais de crise monetária, social e de mercado. Segundo Carvalho Neto (2001), o rápido crescimento industrial das décadas de 1950 e 1960 esteve associado a um crescente endividamento das famílias, das empresas e do governo. Com o desaquecimento da economia, esse endividamento elevou o custo financeiro das empresas, ocasionando o repasse dos preços nos setores oligopolizados que, por sua vez, formavam os preços em escala internacional.

A saturação do mercado de bens duráveis, que provocou a desaceleração na economia (redução no nível de investimento), aliada à queda na produtividade (afetada pela queda no investimento tecnológico e pela maior resistência dos trabalhadores às tarefas repetitivas e à rígida disciplina fabril, característica do sistema fordista) provocou um quadro de esgotamento do padrão industrial vigente (TEIXEIRA, 1994). Os operários desencadearam um processo de resistência que se materializou na elevação dos índices de rotatividade, absenteísmo, defeitos de fabricação, e na redução do ritmo de trabalho (DRUCK, 1999).

O setor público perdia receitas (impostos) e aumentava as despesas (custos financeiros), agravando a pressão inflacionária (TEIXEIRA, 1994).

A crise da economia americana, poder dominante e patrocinadora do fordismo, agravou-se no início dos anos 1970. A indústria americana perdia competitividade frente às modernizadas e dinâmicas indústrias européias e japonesas, produzindo um desbalanceamento da relação de forças no plano internacional. Caía a participação dos EUA na produção manufatureira e no comércio mundial e, assim, a economia americana via agravar o seu déficit do balanço de pagamentos. Os déficits externos abalavam a credibilidade do papel internacional do dólar, colocando sob suspeita a capacidade dos EUA de sustentar o padrão ouro-dólar, nos patamares estabelecidos em Bretton Woods<sup>3</sup>.

Os déficits fiscal e no balanço de pagamentos abalaram a confiança no dólar, provocando intensa especulação no mercado financeiro internacional, movida principalmente

---

<sup>3</sup> O Acordo de Bretton Woods, que estabeleceu um sistema de paridades fixas no pós-guerra, proporcionou uma nova ordem financeira internacional, que procurava combinar a estabilidade propiciada pelo regime de câmbio fixo do antigo padrão ouro, com a flexibilidade requerida por governos nacionais que passaram a assumir como dever a manutenção do pleno emprego, o que gerava a necessidade de maior autonomia na condução dos instrumentos de política econômica (BLOCK, 1977).

por empresas americanas atuantes no exterior. Bilhões de dólares foram transferidos para o mercado de eurodólares, formado por bancos americanos que se instalaram na Europa.

O governo americano, como condutor da potência hegemônica, patrocinou a estabilidade internacional, ordenando, regulando e coordenando os interesses dos demais países em competição, segundo a teoria da estabilidade hegemônica, até 1971. Então, para responder ao declínio de sua economia, rompeu unilateralmente o sistema de paridades fixas que havia atrelado todas as moedas do mundo ao dólar, instituindo um sistema de taxas de câmbio flutuantes (TEIXEIRA, 1994).

A crise do dólar, considerado o padrão monetário internacional, desestabilizou a economia mundial na década de 1970, impondo ajustes macroeconômicos a todos os países. A situação se agravou com o primeiro choque do petróleo, em 1973. O embargo imposto pelos países árabes produtores de petróleo aos Estados Unidos e as reduções da produção e da exportação fizeram com que o preço do barril de petróleo passasse de US\$ 3 para US\$ 12, entre outubro de 1973 e dezembro de 1974. Com isso os países exportadores definiram uma nova era para o resto do mundo: a do petróleo caro e escasso (BLOCK, 1977).

O segundo choque do petróleo, em 1979, afetou a estrutura da indústria fordista, consumidora de energia e matérias primas. O dramático aumento do custo dos insumos energéticos obrigou as empresas a buscarem alternativas tecnológicas e organizacionais no sentido de economizar energia.

Políticas antiinflacionárias recessivas foram adotadas em todas as economias centrais, com retração da demanda e do nível de investimento e emprego. Com o fim da centralização econômica e financeira em torno da nação hegemônica, sua capacidade reguladora terminou enfraquecida e abriu espaço para uma forma nova de reorganização sistêmica. Como reflexo disso, chega-se à ausência de governabilidade mundial. Os Estados Unidos, que se consolidaram como nação hegemônica ao resolverem os problemas sistêmicos que afetaram o mundo no entre-guerras e tiveram a capacidade de erguerem a si e às outras nações, perderam a hegemonia. E esta governabilidade então deixou de existir. Uma nova tirania das pequenas decisões ressuscitou, já que os problemas de nível sistêmico não poderiam ser resolvidos nem pelos Estados Unidos e nem por qualquer outra nação (ARRIGHI, 1996).

A partir de meados dos anos 70, à crise da hegemonia econômica dos EUA somam-se (ARRIGHI, 1996):

a) a crise político-militar advinda da derrota no Vietnã;

b) o desafio iraniano, que causou a desestabilização da dominação norte-americana no oriente médio,

c) a revolução nicaragüense, quando os sandinistas venceram a batalha contra a ditadura norte-americana; e

d) o aumento do preço do petróleo decretado pela Organização dos Países Exportadores de Petróleo que, dentre outras conseqüências, gerou o aumento excessivo do custo de produção.

O governo Reagan responde com a intensificação da corrida armamentista contra a União Soviética, que Hobsbawm (1995) chama de Segunda Guerra Fria. Para este autor, a intenção norte-americana era afastar-se da humilhação advinda da derrota na política internacional e do recuo da economia. Japão e Alemanha, basicamente, financiam o déficit americano, por razões tanto políticas e estratégicas quanto comerciais, já que se beneficiavam da tolerância americana ao seu protecionismo comercial (CARVALHO NETO, 2001).

A capacidade dos EUA em demonstrar que o seu papel hegemônico era do interesse das outras potências foi abalada com a crise de liderança moral e intelectual. Os EUA transformaram-se de maior nação credora em maior país devedor do planeta. O governo Reagan intervém na economia internacional, numa política de “hegemonia predatória” (GILPIN, 1987<sup>4</sup>, p.90 apud CARVALHO NETO, 2001, p. 40), promovendo a recentralização do poder de compra nos EUA, reduzindo a oferta monetária, aumentando a taxa de juros de aproximadamente 5% ao ano para patamares superiores a 20% anuais para atrair capital e desregulamentando o sistema financeiro americano (TAVARES;FIORI, 1993). O resultado foi o acelerado crescimento do mercado financeiro internacional e a menor capacidade de os governos nacionais controlarem ou mesmo estabelecerem políticas monetárias próprias (TEIXEIRA, 1994; HOBBSAWM, 1995).

Houve uma febre de investimentos não produtivos em fusões e *take overs*<sup>5</sup>, muitos deles por meio de operações de alto risco, realizadas por agentes especializados em desmembrar empresas para vender partes em enormes compras especulativas de ações. Essa

---

<sup>4</sup> GILPIN, R. **The political economy of international relations**. New Jersey: Princeton University Press, 1987.

<sup>5</sup> Compra de uma empresa por outra por meio de jogadas agressivas na bolsa de valores, muitas vezes sem o conhecimento da empresa cujas ações estão sendo adquiridas.

especulação dura até 1987, quando ocorre o *crack* da bolsa de New York, que força intervenção do governo americano (KOLKO, 1988<sup>6</sup> apud CARVALHO NETO, 2001, p. 40).

Esse novo contexto de crise da hegemonia dos EUA impulsiona as empresas americanas no sentido de maior competição no mercado externo, o que leva à globalização. Esta, por sua vez, traz o acirramento da competição internacional e da procura pelas empresas, especialmente transnacionais, de novos mercados (PORTER, 1993). Assim, constata-se que a crise da hegemonia dos EUA foi um dos fatores que proporcionaram a globalização. Esta, por sua vez, acirrou a competitividade. Hoje, a eficiência produtiva das empresas norte-americanas enfrenta forte competição, principalmente por parte das empresas dos países que foram anteriormente seus aliados mais próximos (WALLERSTEIN, 2004).

Com o acirramento da competitividade, os setores de ponta na competição internacional passam por um processo de reestruturação produtiva que reúne elementos de racionalização técnica e organizacional, afetando o restante da economia.

A racionalização técnica substitui a mão-de-obra, até então pouco qualificada, por agregados científicos com alto investimento de capital, como a “mecatrônica”, mudança da base metal-mecânica para eletrônica (CARVALHO NETO, 2001).

A racionalização organizacional tem sido feita com o enxugamento drástico das estruturas empresariais fordistas e com a divisão destas em unidades de produção menores e mais independentes (CARVALHO NETO, 2001). Caracterizados pela máxima especificidade dos ativos empregados e pela rigidez das relações que se estabelecem entre esses ativos, os tradicionais processos de produção fordista apresentam-se pouco adequados para atender às necessidades de mercados cada vez mais segmentados e dinâmicos (SABEL; ZEITLIN, 1985; UDERMAN, 2007).

Segundo Clegg e Hardy (1999), a utilização de novas tecnologias leva ao surgimento de novos arranjos estruturais. A focalização no negócio da empresa, passando a subcontratar os serviços que não são atividade-fim, generalizou-se (KOLKO, 1988 apud CARVALHO NETO, 2001). Os processos produtivos têm sido redesenhados, com o advento da automação ou especialização flexível (ARRIGHI, 1996).

Essa especialização flexível, segundo Alves (1997), constitui-se em um paradigma produtivo com três grandes características:

---

<sup>6</sup> KOLKO, J. **Restructuring the world economy**. New York: Pantheon Books, 1988.

- a) inovações tecnológicas proporcionadas pela informática, pela microeletrônica e pela descoberta de novos materiais, que possibilitaram um substancial aumento da produtividade e uma maior flexibilidade dos processos produtivos;
- b) mudança das relações entre as empresas, com a tendência de descentralização empresarial e desverticalização industrial;
- c) advento de novos processos organizacionais na produção e no trabalho interno das empresas com o objetivo principal de aumentar a eficiência. Neste intuito, reduz-se o número de níveis hierárquicos, agiliza-se a tomada de decisões e amplia-se a participação do trabalhador no processo de produção.

A tendência à desativação de parte considerável da estrutura de grandes empresas aprofunda a crise do emprego e torna mais precário o contrato de trabalho.

O processo de reestruturação produtiva refere-se à incorporação, nas plantas produtivas, de novas tecnologias físicas de base microeletrônica e de novas formas de organização e gestão do trabalho. Tal processo, porém, inscreve-se em um quadro de transformações mais profundas, que não envolvem somente o processo de produção de mercadorias, mas todo um arranjo societal. Estas transformações, uma espécie de resposta à crise do modelo fordista de acumulação, que é a base da expansão econômica registrada nos países capitalistas centrais após a segunda guerra mundial, proporcionam maior flexibilidade gerencial às empresas.

No Brasil, embora as preocupações com a racionalização das práticas de gestão e organização do trabalho tenham despontado na década de 1930, evidenciadas pela formação do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT - fundado em 1931), pode-se dizer que não houve a introdução de um modelo fordista, mas da propagação de práticas tayloristas (DRUCK, 1999).

É nos anos 1950, durante a vigência do plano de metas de Juscelino Kubitschek, que ocorre um vigoroso impulso para a implementação de um modelo desenvolvimentista. Este processo, apoiado na abertura ao investimento estrangeiro direto e em investimentos públicos em infra-estrutura, desenvolve-se principalmente nas indústrias voltadas à produção de bens de consumo duráveis, tendo à frente as indústrias ligadas ao complexo automotivo. Foram as montadoras e as indústrias de autopeças, instaladas principalmente na região do ABC paulista, que implementaram de forma vigorosa o modo fordista de produção de mercadorias, dando início, assim, a um novo modelo de organização produtiva no país (ALVES, 2000).

Este modelo se expande para os demais segmentos da indústria, tendo por suporte o programa de substituição das importações adotado pelo governo, sendo que seu apogeu ocorre no período compreendido entre os anos de 1968 e 1973, durante a ditadura militar, conhecidos como os anos do “milagre brasileiro”. Após este período, a indústria brasileira passa a sentir os efeitos da crise, que já havia atingido os países capitalistas centrais, motivada pela taxa de lucros decrescente e por aspectos ligados à estrutura macroeconômica brasileira.

É importante ressaltar que, diferentemente do observado nos países capitalistas centrais, a rede de proteção social, que se expressava pelo estado de bem-estar social, não é implementada no Brasil, tendo por consequência um processo parcial de integração dos cidadãos ao mercado de trabalho e de consumo, levando à exclusão social um contingente significativo da sociedade brasileira (DRUCK, 1999). Nunca houve no Brasil, nem no desenvolvimentismo de Juscelino Kubitschek nem no rápido crescimento econômico durante a ditadura militar, qualquer política de distribuição de renda, característica fundamental do fordismo nos países centrais:

[...] se tentou, no País, implantar um modelo de industrialização (produção e consumo em massa) sem a contrapartida das relações sociais correspondentes (norma salarial e políticas de pleno emprego). Em síntese, no Brasil, o crescimento da economia - refletido nos altos índices de alta do PIB nos anos 60/70 - foi acompanhado por uma profunda distribuição desigual da renda e pela “clivagem” entre os estratos sociais. (GARCIA; BRONZO, 1997).

No Brasil, a globalização não ocorreu no mesmo tempo que nos EUA. A partir de 1974, o projeto desenvolvimentista do país passa a atravessar um período de declínio, dado o esgotamento do modelo de substituição das importações, declínio este que se manifesta com mais intensidade nos anos 1980. É justamente neste período que a indústria brasileira volta sua atenção de forma mais intensa para o mercado externo. Este impulso exportador ocorre, de um lado, pela necessidade de geração de divisas, para saldar compromissos da dívida externa brasileira e, de outro lado, em função da forte retração do mercado interno, motivado pela crise econômica que então se verificava. É neste contexto que se inicia um processo de reestruturação produtiva, ainda que de forma restrita. Tendo em vista que a indústria brasileira era voltada até então principalmente para o mercado interno, fez-se necessário obter melhores padrões de competitividade, a fim de se atingir o objetivo de penetração no mercado externo. São considerados também como fatores que impulsionam a reestruturação produtiva deste período: a emergência do novo sindicalismo, notadamente na região do ABC paulista, e as

estratégias das empresas multinacionais de difundirem em suas subsidiárias, de forma restrita, os programas de reestruturação de inspiração toyotista (ALVES, 2000; LEITE, 1994).

A reestruturação produtiva, que tem início de forma ainda tímida no Brasil, nos primeiros anos da década de 1980, é denominada por Alves (2000) como um toyotismo restrito. É assim denominado por se caracterizar pela implementação, de forma rudimentar, dos círculos de controle de qualidade (CCQ's) e dos sistemas de produção *just in time - kanban*, ferramentas isoladas inspiradas no modelo japonês. Os primeiros anos da década de 1980 devem ser considerados como o período que compreende a primeira fase de implementação de uma gestão do trabalho de inspiração toyotista, com a criação dos CCQ's. A implementação do método *just in time - kanban*, juntamente com o controle estatístico de processo (CEP) e programas de qualidade, caracterizariam uma segunda fase deste processo, ocorrido por volta de metade dos anos 1980 (DRUCK, 1999).

Em meados da década de 1980, a reestruturação produtiva nas indústrias brasileiras passou por um estágio de forte investimento em tecnologias de base microeletrônica, que envolveu máquinas, ferramentas de controle numérico computadorizado, sistemas de projeto assistido por computador e manufatura assistida por computador (CAD/CAM), controladores lógicos programáveis (CLP) para flexibilização de linhas de produção, entre muitos outros (FARIA, 1997).

Estes investimentos, liderados pela indústria automotiva, principalmente as montadoras, são voltados de forma prioritária para sincronizar e integrar as operações do processo produtivo, levando a uma intensificação, mas também ao enrijecimento da produção (ALVES, 2000). Deve-se destacar, contudo, que os investimentos em novas tecnologias de base microeletrônica ocorridos nesse período não vêm em substituição às tecnologias até então empregadas; ambas convivem em um ambiente de heterogeneidade tecnológica. O toyotismo restrito e a automação de base microeletrônica feita de forma seletiva, que ocorrem durante a década de 1980, dão lugar, no início dos anos 1990, a um aprofundamento do processo de reestruturação produtiva em curso nas indústrias brasileiras.

Leite (1994) propõe uma periodização que identifica três momentos do processo de reestruturação produtiva no Brasil. O primeiro período compreende o final dos anos 1970 e início dos anos 1980, concentrado na implementação dos círculos de controle de qualidade, CCQ's, sem que alterações significativas nas formas de organização do trabalho ou investimentos intensivos em equipamentos de base microeletrônica fossem implementados.

Esta estratégia mostra-se um fracasso já em meados nos anos 1980, com a desativação de diversos programas.

No segundo período, que se inicia na metade da década de 1980 e estende-se até o seu final, é observada uma rápida difusão de equipamentos de base microeletrônica, tendo ocorrido também iniciativas de implementação de novas formas de organização do trabalho, principalmente aquelas de inspiração toyotista, sem que estas iniciativas, no entanto, venham a se generalizar nas indústrias.

O terceiro período proposto por Leite (1994), que inicia nos anos 1990, representa uma fase em que as empresas concentram seus esforços nas estratégias organizacionais, bem como na adoção de novas formas de gestão da mão-de-obra, mais compatíveis com a necessidade de flexibilização do trabalho e com o envolvimento dos trabalhadores com a qualidade e a produtividade. Para esta autora, embora as estratégias adotadas variem significativamente entre as empresas, possuem como elemento comum o caráter limitado e reativo.

A nova fase do processo de reestruturação produtiva se caracteriza pela implementação de formas de organização e gestão do trabalho, inspiradas pelo modelo Toyota de produção, assim como pela expansão dos investimentos em novas tecnologias de base microeletrônica, não somente aquelas destinadas a integrar e sincronizar as operações, mas envolvendo todo o processo de produção de mercadorias. Esta fase do processo de reestruturação leva as empresas a atingir novos níveis de flexibilidade que não se restringem apenas ao espaço fabril interno à empresa, mas envolvem, principalmente, o relacionamento com outras empresas, através do desmanche das estruturas verticais de produção, mediante um intenso processo de terceirização e subcontratação (DRUCK, 1999; ALVES, 2000).

A reorganização produtiva impôs conseqüências econômicas e sociais que se diferenciaram nos diversos espaços nacionais. Mas, como tendência geral, induziu as empresas (as grandes corporações) a adotarem mudanças organizacionais, tornando-se mais enxutas, flexíveis e descentralizadas, tanto nos processos de produção como de distribuição. Em outras palavras, as grandes e médias empresas repassaram atividades e funções para outras, através da terceirização, da sub-contratação, da organização dos condomínios industriais e do consórcio modular. Assim, em termos gerais, ocorreu uma concentração e centralização de capital com desconcentração da produção e aumento da flexibilidade organizacional (STANDING, 1999).

As grandes corporações tornaram-se mais complexas e, segundo Chesnais (1994), tornaram-se multinacionais (seu espaço de realização dos lucros encampou vários países, mas sua capacidade global ficou ancorada em países onde havia consistência macroeconômica e sólidos fundamentos industriais e tecnológicos) e multifuncionais, assumindo, ao mesmo tempo, funções produtivas, comerciais e financeiras e promovendo uma organização em rede, com estratégias globais e não só nacionais.

As organizações passaram a abrigar, predominantemente, três tipos de vínculos com seus trabalhadores:

- a) o vínculo tradicional, com carteira de trabalho assinada pela empresa, e garantias trabalhistas expressas, no caso brasileiro, na Consolidação da Legislação do Trabalho – CLT;
- b) os contratos temporários de trabalho para suprir necessidades extraordinárias, demandas ocasionais ou inesperadas;
- c) a terceirização de atividades e/ou tarefas.

O foco deste trabalho está no terceiro grupo de trabalhadores: os terceirizados. Assim, torna-se necessária uma discussão mais aprofundada sobre a terceirização e os desafios que esta impõe sobre a gestão.

### **2.3 A Terceirização se Generaliza, Impondo Múltiplos Desafios à Gestão**

Ao longo de sua história, a terceirização assumiu formas diferenciadas. Uma das mais antigas é o trabalho domiciliar, isto é, as tarefas são realizadas nas casas dos trabalhadores, com ferramentas e máquinas próprias ou alugadas. Esse tipo de trabalho data do período pré-Revolução Industrial, em fins do século XVIII, e permanece presente até os dias atuais, ganhando força principalmente nas indústrias de microeletrônica e calçados. De maneira geral, esses trabalhadores eram pagos por peças ou por encomenda realizada.

Outra forma bastante difundida de terceirização é a rede de fábricas fornecedoras, principalmente na grande indústria, como a automobilística. A terceirização dos serviços de apoio (limpeza, manutenção, alimentação) é uma terceira forma. Há também a terceirização da atividade-fim, das próprias áreas produtivas, tanto fora quanto dentro da planta fabril

principal – externalização e internalização, respectivamente. Por último, pode-se falar de uma espécie de quarteirização, que ocorre quando uma empresa contratada ainda subcontrata outras empresas (terceirização em cascata).

A terceirização não integra um processo novo. Segundo Giosa (1993), o início da terceirização tal como ela se configura hoje, deu-se nos Estados Unidos por volta de 1940, quando esse país estabeleceu parcerias industriais com países europeus para a produção de armamentos, com o objetivo de combater o nazismo.

No entanto, no período do fordismo (décadas de 1950 a 1980), a terceirização era praticamente inexistente nos países centrais, salvo no Japão, onde sempre foi parte integrante do modelo. Somente com a reestruturação produtiva nas décadas de 1980 e 1990, houve a flexibilização da estrutura fordista, do contrato de trabalho e o fortalecimento da terceirização.

A terceirização, nesse cenário marcado também pela competição, surge como uma ferramenta economicamente adequada, pois visa a repassar a terceiros, especialistas em determinadas atividades, parte de suas tarefas, reduzindo com isso custos e aumentando a eficiência (PURCELL; PURCELL, 1998).

Através do avanço expressivo da tecnologia e da produtividade/competitividade da economia japonesa, os países do continente americano, inclusive o Brasil, se viram impulsionados a agilizar suas transformações no campo da produção e da tecnologia de bens e serviços. Assim, as empresas desses países passaram gradualmente a determinar um comportamento competitivo, cujos métodos e gestão da produção baseavam-se em processos de produção ‘enxutos’ e nas filosofias de qualidade total e de produção *just-in-time* (DRUCK, 1999).

Para acompanhar as mudanças organizacionais, as empresas adotaram estratégias voltadas à descentralização produtiva, ou seja, passaram a focalizar os esforços nas atividades-fim (*core business*). Assim, surgiram práticas inovadoras que, aos poucos, determinaram certo tipo de estrutura organizacional na qual se privilegiavam a produção em massa e a integração vertical das empresas. Neste processo, as empresas tentam reunir, em uma mesma rede, o máximo de atividades produtivas e de apoio possíveis (STANDING, 1999).

Através dessas mudanças, a terceirização aparece como uma alternativa com a qual as empresas desenvolvem uma relação de parceria. Trata-se de uma dinâmica de dependência mútua entre as empresas principais e as secundárias, fundamental para o sucesso do

toyotismo. Este constitui um sistema de organização da produção baseado em uma resposta imediata às variações da demanda e que exige, portanto, uma organização flexível do trabalho (inclusive dos trabalhadores). A produção é flexível, devendo ser determinada pelo consumo e pronta para suprir a demanda do mesmo, apresentando também diversidade de produtos. Além disso, a organização do processo de trabalho toyotista, diferentemente da verticalização fordista, é marcada pela horizontalização. Conseqüentemente, o trabalho temporário e subcontratação predominam nas relações de trabalho (GOUNET, 2002; ALVES, 2001).

Em suma, constata-se que o que determina a produção nesse modelo de organização de produção é o consumo. Ao invés de produzir em série, como no fordismo, esse modelo visa a produzir, de acordo com a demanda, vários modelos, mas cada um em pequena quantidade. Ou seja, somente se produz o que será vendido e há uma supressão dos estoques. O toyotismo demanda a flexibilização proporcionada pela terceirização.

As empresas menores, no caso as contratadas, fornecem todo tipo de produtos às empresas contratantes, tais como: insumos, intermediários, embalagens, força de trabalho (DRUCK, 1999).

Portanto, a terceirização é um processo de gestão em que algumas atividades são repassadas a terceiros, por meio de uma relação de parceria, deixando a empresa focada nas tarefas ligadas ao negócio em que atua. Nesta relação, as atividades se desenvolvem em conjunto, visando o alcance de fins comuns, apesar dos interesses relativamente distintos. Deste novo sistema de relacionamento surge uma parceria que pressupõe a co-responsabilidade no resultado final do processo (GIOSA, 1993; SILVA, 1997).

O ponto-chave deste conceito está na construção de parcerias sólidas e legítimas, sem abdicação de responsabilidades e que prioriza o equilíbrio de forças. Diferentemente do modelo tradicional de subcontratação de serviços, em que as empresas se colocavam em posições opostas, contratantes de um lado e contratadas de outro, a terceirização prevê o compartilhamento no negócio e implantação de um modelo de ganha-ganha. Num processo de terceirização, há boas condições para o estabelecimento de uma cadeia de qualidade. Porém, não é difícil de se encontrar, nas grandes indústrias, relações com fornecedores que em nada se diferenciam da antiga subcontratação de serviços (LEIRIA; SARATT, 1995).

Amato Neto (1995) define a terceirização como uma relação duradoura entre as empresas contratadas e a contratante. Nesse contrato, há a necessidade de manutenção de

uma rede de contratação cooperativa, apresentada em três estágios que, de certa forma, apontam as possibilidades de relação entre as organizações:

- o estágio denominado primário, que representa as atividades não ligadas ao objetivo central da organização, como aquelas possíveis de terceirização;
- o estágio intermediário, no qual, dentre as atividades terceirizadas, encontram-se aquelas de apoio não administrativo e mais relacionadas ao negócio principal;
- o estágio avançado, no qual a empresa deixa de administrar ou controlar o próprio negócio, transferindo-o a outras empresas, também denominadas parceiras.

Segundo Salerno (1995), a terceirização pode ser representada a partir de três possibilidades não excludentes:

- a terceirização da atividade produtiva propriamente dita, quando a empresa que terceiriza deixa de produzir certos itens e passa a comprá-los de fornecedores. No caso das montadoras de automóveis, por exemplo, é comum encontrar partes do produto final, como peças isoladas ou até mesmo subsistemas acabados, sendo fabricados e fornecidos por outras empresas. Nestes casos, a justificativa está na redução direta dos custos da empresa, que não precisa investir em bens de produção nem em ferramentas. Por outro lado, há uma vasta gama de fornecedores facilitando o poder de barganha da montadora (RYNGELBLUM, 1999).
- a terceirização de atividades de apoio, de serviços de apoio à produção, via contratação de empresas que fornecem esse serviço - é o caso típico das atividades de vigilância, jardinagem, restaurante, serviço médico, limpeza, manutenção;
- a sublocação de mão-de-obra para ser empregada na atividade produtiva - a empresa contrata uma agenciadora de mão-de-obra que aloca trabalhadores para atuarem em atividades diretas da contratante, mas com vínculo junto à contratada.

No Brasil, o processo de terceirização se iniciou com a instalação das multinacionais, por meio das técnicas de gestão trazidas principalmente pelas montadoras de veículos, que se mantiveram isoladas, diferenciando-as das organizações nacionais. Apesar das montadoras estarem instaladas no Brasil há cerca de 50 anos, o processo de terceirização foi intensificado a partir de meados da década de 1990. O aparecimento e o desenvolvimento de fornecedores começaram a se materializar somente com o incentivo em termos de demanda por parte das montadoras (RYNGELBLUM, 1999).

Posteriormente, a partir de uma política competitiva direcionada aos consumidores, da exigência de aprimoramento da qualidade dos produtos e da eficiência nos serviços de baixo custo, o Brasil passou a priorizar a questão da racionalização econômica como via de maior crescimento estratégico no mercado nacional e mundial. Aos poucos, a terceirização começou a ser implantada em atividades consideradas extremamente periféricas na produção, como a limpeza, conservação e segurança patrimonial. Mais tarde atingiu as atividades-meio, tais como vigilância, transportes, informática, reprografia, telecomunicações, manutenção de prédios e equipamentos, entre outras (CARVALHO NETO, 2001).

Para Leiria e Saratt (1995), no Brasil, a prática da terceirização aportou junto com as indústrias automobilísticas, quando houve aquisição de insumos de diversos parceiros e autorização de revendedores. Como estratégia de gestão moderna, o *outsourcing*, original em língua inglesa, passou a se chamar terceirização graças ao programa da Riocell S.A., empresa do setor de celulose e papel, que em 1982, transferiu para “terceiros” parte de sua atividade-meio.

A partir da década de 1990, com a abertura do mercado nacional e atuação em uma economia mais globalizada, o empresariado brasileiro se viu diante da necessidade de uma maior racionalidade de recursos, em que a flexibilidade se atrelasse à qualidade, ao preço e à competitividade. Esse resultado otimizador não leva em conta somente a questão da contenção de custos, mas uma produção mais flexível, aliada a uma maior agilidade. As parcerias estratégicas, como meio para o alcance desses resultados, têm sido o caminho escolhido. No ano de 1996, a prática do *outsourcing*<sup>7</sup> representava um significativo crescimento no Brasil, gerando, assim, impactos econômicos, sociais e tecnológicos (SILVA; SOUZA, 2004).

Do ponto de vista econômico, o resultado desse impacto foi favorável para as organizações brasileiras. Isso se deu pelo fato de a organização contratante ser beneficiada com abatimentos de impostos na utilização das despesas com terceiros, ao trocar gastos de capital por gastos de operações. Além disso, ela impede a depreciação de seus artigos de bens de capital, objetivos estes próprios da economia capitalista. Assim, podem-se reduzir os custos e priorizar a qualidade, mediante força contratual junto às organizações terceiras, para que cumpram prazos e se mantenham atualizadas (SILVA; SOUZA, 2004).

---

<sup>7</sup> Palavra em inglês que equivale ao termo terceirização. Ao pé da letra, *outsourcing* significa “fornecimento vindo de fora”.

Do ponto de vista tecnológico, as organizações mudaram seu foco, exigindo uma contínua promoção do aumento da capacitação interna no tratamento das tarefas estratégicas. A terceirização permite a transferência de *know-how* e conhecimentos específicos da contratante à contratada e vice-versa (BRAGA, 1998).

Segundo Druck (1999) e Alves (2000), a terceirização tem sido fundamental para garantir os níveis de produtividade e lucratividade alcançados pela produção toyotista, pois:

- consegue otimizar as escalas produtivas;
- reduz significativamente os custos administrativos e com a força de trabalho;
- abre maiores possibilidades de determinação de custos e preços (em virtude da diminuição do número de processos e atividades);
- permite uma maior concentração em atividades consideradas pelas empresas como estratégicas;
- abre um novo leque de possibilidades de controle da gestão da produção, inclusive e, principalmente, sobre a força de trabalho, de forma a reduzir os potenciais de luta do trabalho assalariado em razão da menor concentração dos trabalhadores.

Segundo Silva (1997), o uso da terceirização vem ocorrendo de modo generalizado em virtude do movimento de rentabilização do investimento e dos novos padrões produtivos e competitivos, vigentes a partir da revolução informativa e da globalização.

Vários são os motivos que levam uma empresa a praticar a terceirização, da redução de custos à adequação às exigências internacionais, passando pela focalização em atividades estratégicas de maior retorno, pela melhoria da qualidade, pela utilização e acesso a novas tecnologias, pelas mudanças organizacionais, racionalização produtiva e especialização flexível (DE RUIJTER et al., 1995; SERRA, 2004).

Essa terceirização avançada pode ser verificada, por exemplo, em indústrias de confecção e calçados, nas quais se terceirizam importantes etapas da produção, como o corte e a costura. Algumas empresas chegam a terceirizar 100% do processo produtivo. Esse repasse total para outra empresa, que devolve o produto nos padrões exigidos e com a etiqueta do contratante, está sendo intitulado pelo mercado como *private label*, expressão em inglês que significa rótulo próprio, marca própria. Empresas como a Nike e a Arezzo (FDC, 2000; MINTZBERG; QUINN, 2001) são exemplos dessa prática, pelo fato de voltarem suas atenções para a marca e terceirizarem toda a fabricação, o controle de qualidade, o transporte

e a logística de distribuição de seus produtos, mantendo internas apenas as funções de pré-produção (pesquisa e desenvolvimento; desenho) e *marketing*.

A terceirização permite a especialização na produção de produtos/serviços, o que significa investir energias e recursos em atividades bem delimitadas, circunscritas. Reúne, assim, as condições para interferir de forma mais decisiva na qualidade do produto/serviço fornecido, o que pode significar um melhor posicionamento no mercado. Portanto, os ganhos no que tange à concepção de novos processos/produtos, melhoramento dos existentes podem ser sensivelmente maiores no modelo da especialização flexível quando confrontados com aquele que privilegia a incorporação crescente de atividades e que resulta na criação de estruturas organizacionais muito verticalizadas e difíceis de serem geridas.

Acrescido a essa vantagem tem-se o fato de que a adoção da terceirização também permite à empresa reduzir consideravelmente os custos para a execução de suas atividades, pois elimina a necessidade de investimentos em algumas delas, bem como permite às empresas acompanharem as oscilações do mercado sem desperdício de mão-de-obra, material, tempo, espaço físico, equipamento, entre outros. Manter sob sua gestão atividades-meio tem geralmente se refletido em incremento do custo operacional das empresas.

Para Ferreira e Souza (1994), o principal ensejo que leva uma empresa a adotar a terceirização como estratégia é a focalização de suas atividades nas etapas da cadeia produtiva, tornando-se mais competitiva. Associadas a esta, encontram-se outras motivações, que podem estar presentes na tomada de decisão e, muitas vezes, podendo ter maior peso, como é o caso da redução de custos (CARVALHO NETO, 2001), redução da folha de pagamento, enxugamento da estrutura organizacional e desmobilização sindical. Uma terceira classe de motivos seria que a terceirização leva à melhora da qualidade, ao aumento da produtividade, bem como ao lançamento da empresa em novos mercados. O lançamento de novos produtos, por sua vez, facilita o uso de novos processos e leva a empresa a acompanhar uma tendência mundial. Porém, como toda estratégia, a terceirização também apresenta vantagens e desvantagens em sua implantação, cabendo à organização saber avaliar a real necessidade e aplicabilidade de tal estratégia.

Dentre os ganhos proporcionados pela terceirização podem ser citados: a liberação de recursos para a aplicação em outras tecnologias relacionadas à atividade-fim; a otimização do uso de espaços colocados em disponibilidade; a redução da ociosidade da mão-de-obra. Geralmente a terceirização elimina alguns setores dentro da empresa, reduzindo níveis

hierárquicos (GIOSA, 1993). Ocorre assim uma desburocratização nos serviços e a liberação da supervisão para a execução de atividades que agregam valor ao produto final, flexibilidade nas empresas tanto na esfera operacional quanto na gerencial.

Evidenciados os argumentos considerados favoráveis à adoção da terceirização, devem-se apontar também os argumentos contrários. O primeiro deles refere-se à dificuldade de a contratante encontrar no mercado empresas terceiras qualificadas o suficiente para assumirem as atividades terceirizadas. Em sua maioria, as empresas terceiras não dispõem de capacidade administrativa e financeira suficientes para investirem na sua expansão, assim como não investem em capacitação e qualificação. Muitas dessas empresas são pequenas e ainda estão conquistando seu lugar no mercado. Por conta disso, encontram inúmeras restrições, especialmente no tocante a crédito e informações (GIOSA, 1993).

Outras agravantes se referem aos erros de interpretação das encomendas por parte das terceiras, produtos/serviços que não atendem às especificações, desrespeitos ao cumprimento de prazos, além da dificuldade em definir o grau de apoio que deve ser dispensado às empresas contratadas. Há de se observar ainda os custos de transação oriundos da gestão de contratos e as novas interfaces a serem geridas (GIOSA, 1993).

As expectativas das empresas contratantes de se concentrarem no seu negócio principal frustram-se quando se constata o baixo nível de preparo, de qualificação dos terceiros. A transferência de recursos e diminuição de custos, em curto prazo, pode ser benéfica, mas, a longo prazo, a garantia de fornecimento e exigibilidades técnico-econômicas e jurídicas, pode gerar prejuízos, seja quanto à conformidade do produto/serviço, questões trabalhistas ou aspectos do clima interno e relações de trabalho. Um outro risco gerado pela terceirização, sem os devidos critérios, refere-se à tendência de duplicidade de gestão, em situações em que ocorre incapacidade das terceiras de se adaptarem às mudanças técnicas, pois têm baixa propensão em investir em pessoas e relações estáveis de trabalho, gerando menor qualificação e maior insatisfação de empregados (VALENÇA; RODRIGUES SILVA, 1997).

Em geral, a terceirização envolve demissões nas empresas contratantes, o que tem acarretado inúmeras ações de natureza trabalhista. Os estudos nesse aspecto são inúmeros e atestam ainda uma considerável diferença de *status* (salariais, de condições de trabalho, condições de segurança, entre outros) entre efetivos e terceirizados. Os dados apontam que muitos trabalhadores foram expulsos do mercado formal das empresas, sendo absorvidos em

outros empregos em condições precárias de trabalho (ANTUNES, 1999; POCHMAN, 2001; CARVALHO NETO, 2001).

Do ponto de vista do empregado, há certo consenso na literatura de que a terceirização tende a levar:

- a) a uma precarização nas relações de trabalho;
- b) a condições de empregos múltiplos e, por vezes, adversas;
- c) ao recebimento de salários inferiores e abaixo do mercado;
- d) a trabalhos sem formalização contratual e sem benefícios;
- e) a atuação em condições de pressão acima da média;
- f) ao aumento da produtividade, e outros.

O terceirizado, embora exercendo as mesmas atividades, não absorve as conquistas trabalhistas e salariais do trabalhador efetivo, e via de regra, além dos reflexos imediatos no nível de emprego, num longo prazo, as conseqüências são a deterioração das condições de trabalho, a queda do nível de renda e da qualidade de vida dos trabalhadores (ANTUNES,1997; BRESCIANI,1997; COSTA, 1994; DEDECCECA,1996; SARSUR et al., 2002 ).

A maioria dos terceirizados trabalha no ambiente da empresa contratante e convive com os empregados efetivos e com empregados de outras contratadas. As condições precárias de que desfrutam nesse meio levam à destruição da socialização do trabalho, ao individualismo, à alienação, o que de certo ponto pode ser benéfico para as empresas na medida em que desarticulam as iniciativas coletivas de resistência dos trabalhadores (DRUCK, 1999).

Os trabalhadores tendem ainda a trocar experiências para descobrir novas formas de reduzir o trabalho e torná-lo mais agradável, deixando as atividades consideradas piores para outros trabalhadores, em um quadro generalizado de pouca cooperação efetiva (RYNGELBUN, 1999; SHARPE, 1997).

Para completar o quadro, a igualdade de deveres e a discrepância de benefícios entre os empregados da contratante e os terceirizados fazem com que a identidade do indivíduo esteja mais associada à empresa em que ele trabalha do que ao cargo por ele exercido. Este fato faz com que os terceirizados se sintam e sejam vistos pelos empregados da contratante de

forma inferiorizada, o que pode levar à desmotivação, falta de comprometimento, redução da qualidade e da produtividade (DRUCK; FRANCO, 2007).

No Brasil, a terceirização tem sido tratada de forma simplesmente a reduzir custos. Segundo Costa (1994), poucas empresas, com práticas gerenciais mais adequadas, vêm absorvendo o sentido da parceria via contratos de fornecimento com garantia de qualidade, melhoria de produtos/serviços, transferência de conhecimentos, implicando efetiva relação de colaboração.

A terceirização vem crescendo cada vez mais nas empresas brasileiras. Na pesquisa de Sarsur et al. (2002), realizada em 349 grandes empresas brasileiras, as autoras constataram que a natureza das atividades exercidas por terceiros está em toda a cadeia de valor: 40% estão ligadas a atividades essenciais; 36,10% a atividades não essenciais (serviços repetitivos que não constituem a atividade central da empresa); e 23,70% referem-se a atividades esporádicas (por meio da contratação de assessorias, consultorias e apoio). Fernandes e Carvalho Neto (2005) também constataram, pesquisando 179 grandes empresas, que os executivos pretendem continuar terceirizando e até mesmo aumentar o nível de terceirização.

Para Faria (1994), a palavra virou moda e com falso significado. Ele ressalta que na sociedade brasileira há duas modalidades de terceirização: a primeira, que pressupõe a parceria, está associada a tecnologias gerenciais da qualidade, pensa no longo prazo e objetiva a satisfação do cliente; já a segunda forma, que objetiva os lucros a curto prazo, redução de custos e de mão-de-obra, mostra-se mais adequada ao atraso empresarial brasileiro. Sendo assim, passa a ser mais um expediente que as empresas adotaram, como tantas outras estratégias, na busca de flexibilização, modernização e competitividade. Nestes casos, corresponde-se a visão dos sindicatos que consideram a terceirização como sinônimo de desemprego, competição entre os pares, tendo em vista que gera uma elite entre os trabalhadores (aqueles que têm vínculo com a empresa), uma vez que relega os terceirizados ao segundo plano e, com isso, torna as condições de trabalho mais precárias (BATISTA,1994).

Um processo mal conduzido pode levar ao que se chama de empreiteirização, processo que se diferencia da terceirização, como pode ser observado no quadro 1 apresentado a seguir (KARDEC; CARVALHO, 2002, p.42).

<b>Empreiteirização</b>	<b>Terceirização</b>
Não parceira	Parceria
Desconfiança	Confiança
Levar vantagem em tudo	Política do ganha/ganha
Ganhos curto prazo	Ganhos estratégicos
Pluralidade de fornecedores	Fornecedor único
O preço decide	Enfoque nos resultados empresariais
Antagonismo	Cooperação
Contratada como adversária	Contratada como parceira
Descompromisso gerencial da contratada	Autonomia gerencial da Contratada
Contrata mão-de-obra	Contrata soluções

QUADRO 1: empreiteirização x terceirização  
 Fonte: KARDEC ; CARVALHO, 2002, p.42.

Cabe salientar, também, a diferença entre as prestadoras de serviço e o trabalho temporário das fornecedoras ou locadoras de mão-de-obra. Enquanto as locadoras fornecem a outras empresas força de trabalho em caráter temporário, as prestadoras de serviço, por sua vez, não colocam mão-de-obra à disposição de terceiros, mas assumem o compromisso formal de executar as atividades específicas que foram acordadas (LEIRIA; SARATT, 1996).

O contrato de prestação de serviços entre as empresas é regido pelo Código Civil Brasileiro, e abrange o fornecimento, por meio de terceiros, de mão-de-obra, materiais e equipamentos. O Art. 2º. Da Instrução Normativa no. 3/97 do Ministério do Trabalho determina que a empresa prestadora de serviços deve ser legalmente constituída e realizar atividades que não constituam o objeto principal da empresa contratante (MTB, 2005).

A legislação trata ainda da distinção entre empregado e terceirizado, ao definir que, para que seja considerada empregada, a pessoa física deve prestar serviços de natureza não eventual ao empregador, sob a dependência deste e mediante o recebimento de salário (CLT, 2008). Assim, verifica-se que a subordinação de um indivíduo a uma organização configura a existência de vínculo empregatício. Há, entretanto, divergências quanto ao que é considerado subordinação (HAZAN, 2001). Segundo Serra (2004), é comum encontrar terceiros que seguem procedimentos especificados pelo contratante, ocorrendo, portanto, uma subordinação técnica sem que seja caracterizada uma relação de emprego, fato que ocorreria apenas se a empresa contratada não fosse legalmente constituída. O Tribunal Superior do Trabalho, considerando as irregularidades na terceirização, estabeleceu o Enunciado 331, que orienta e protege o trabalhador terceirizado. Um dos incisos, por exemplo, trata da responsabilidade

subsidiária, determinando que, em caso de não pagamento das obrigações trabalhistas ao trabalhador terceirizado, a contratante responde subsidiariamente pelo pagamento das referidas verbas.

Em relação à contratação de terceiros, o que se pode afirmar, no caso brasileiro, é que a redução de custos é priorizada, quase exclusivamente, em detrimento da qualidade, visando à competitividade (DRUCK, 1999).

A lógica da terceirização não escapa, assim, da lógica que move o capitalismo como um todo: as empresas principais buscam superar a crise transferindo o ônus para os parceiros. Nos países periféricos, a adoção da terceirização vem a acentuar o caráter excludente do padrão de acumulação, tornando mais visíveis a precarização do trabalho e o desemprego, diminuindo o núcleo de trabalhadores com vínculo empregatício e todos os direitos trabalhistas garantidos.

A terceirização atualmente é um fato, sendo amplamente utilizada no Brasil. Os gestores deparam-se com enormes desafios para lidar com tantos vínculos contratuais diferentes. Este é o tema central deste estudo e será tratado a partir daqui.

Segundo Williamson (1996), ao optar pela terceirização, a organização deixa um campo conhecido, representado por seus mecanismos de coordenação internos, por uma hierarquia tradicional, e inicia relações pautadas em algum contrato específico. A terceirização pressupõe um contrato de prestação de serviços ou transferência de atividades e tecnologia, cujas características são diferentes do contrato de emprego.

O contrato de terceirização sempre envolverá pessoas jurídicas, tendo, de um lado, a tomadora ou contratante, e, do outro, a executora das atividades ou contratada, que pode ser uma empresa mercantil ou uma cooperativa de trabalho. Uma questão muito frisada quando se trata da terceirização é o seu caráter não-subordinativo. A contratante não pode ter qualquer tipo de ingerência em relação aos recursos humanos da contratada, pois os trabalhadores envolvidos na atividade são diretamente subordinados a ela, a contratada, que é a legítima empregadora (SILVEIRA; SARAT; MORAES, 2002).

Os contratos constituem acordos escritos que formam as bases do relacionamento entre empresas. Especificamente quanto à terceirização, os contratos contêm alguns elementos considerados críticos, como os “níveis de serviço acordados”, através dos quais a existência de medidas-chave de desempenho possibilitam o controle e o acompanhamento dos serviços transferidos, executados por um provedor externo. Outros elementos proporcionam

oportunidades para revisões contínuas voltadas para melhorias e detalhes diversos, como prêmios, punições, definições pertinentes, itens de controles, e outros mais (KAY, 1996).

Parte do sucesso de um processo de terceirização pode ser creditada ao contrato correspondente e irá depender da correta definição dos objetivos que se pretendem alcançar, do estabelecimento do nível de desempenho e dos instrumentos de controle e, como não poderia deixar de ser, da escolha correta da empresa a ser contratada (GONÇALVES, 1999).

A gestão do contrato constitui um dos principais fatores que determinam as bases do relacionamento entre as partes e, em consequência, o sucesso do processo de terceirização (GONÇALVES, 1999). A gestão de um contrato de terceirização é operacionalizada através de alguns elementos considerados críticos:

- níveis de serviços acordados: a correta definição do objeto do contrato, definindo-se os objetivos, os serviços a serem prestados, garantias, os respectivos níveis de serviços, as condições de recebimento e as faixas de aceitabilidade;
- prazos de execução e as condições de prorrogações e de rescisões do contrato;
- preços, condições de pagamentos e formas de reajustes;
- instrumentos de controle: tipos e formas de controle e fiscalização;
- obrigações de cada uma das partes: punições e prêmios.

Os elementos presentes no contrato de serviços terceirizados se referem, principalmente, ao objeto do contrato, ao valor do contrato, prazos, formas de controle e obrigações das partes envolvidas. Raramente a literatura aborda questões referentes à qualificação e comprometimento dos empregados terceirizados. Vale lembrar que estes são dois dos principais desafios apontados pelos gestores de empresas brasileiras de grande porte (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005). Isso ocorre porque o contrato não é capaz de estabelecer todos os fatores envolvidos em um processo de terceirização. O comprometimento, por exemplo, não pode ser garantido em um contrato. Cabe então aos gestores a responsabilidade de propiciar o ambiente organizacional e os recursos favoráveis e adequados ao trabalho dos profissionais nos diferentes tipos de vínculos contratuais.

Useem e Harder (2000) sugerem que os gestores de empresas que adotam a terceirização deverão desenvolver um novo conjunto de competências sistematizadas como:

- (a) pensamento estratégico relativo à decisão sobre o que produzir e repassar;

(b) negociação através de rede de relações entre parceiros externos e internos;

(c) governança compartilhada tratando da composição da direção das atividades com terceiros que fazem parte do processo produtivo e da supervisão dos relacionamentos como fator de sucesso;

(d) gestão da mudança para lidar com as resistências, já que terceirização tende a significar risco de perda do emprego.

A terceirização requer uma nova combinação de talentos: os gerentes precisam concentrar-se em negociar resultados, substituindo a habilidade de coordenar os níveis hierárquicos inferiores pela distribuição do trabalho fora de fronteiras empresariais (USSEM; HARDER, 2000).

Ulrich (1997) complementa esse rol de competências com capacidades consideradas críticas:

- capacidade de fortalecer a identidade da empresa na mente dos trabalhadores e demais públicos envolvidos com a empresa;
- capacidade de engajar os trabalhadores no alcance dos objetivos contratados, oferecendo condições para que se mobilizem e se dediquem às suas metas;
- capacidade de atuar de forma a favorecer a quebra das fronteiras organizacionais, estimulando a obtenção das melhores contribuições, independentemente de hierarquia, função, posição ou tipo de vínculo de trabalho;
- capacidade para criar condições e envolver os trabalhadores na geração e manutenção de processos de aprendizado contínuo e compartilhado pelos diversos profissionais nos múltiplos vínculos de trabalho.

Bensaou (1999) afirma que a relação entre o sucesso da gestão e o gerenciamento do “portfólio de relações” entre os envolvidos seria uma forma de contrapor a fragilização das relações de trabalho através da formação de uma parceria. As empresas devem combinar o tipo ideal de relacionamento para os vários produtos, mercado e condições dos fornecedores e adotar a forma apropriada de gestão para cada tipo. O nível de investimentos feitos por cada parceiro tem correlação com as práticas associadas com parceria estratégica e duradoura, baseadas em confiança e cooperação. Os investimentos aparecem como um critério para usar na comparação dos relacionamentos, podendo ser tangíveis (espaços/equipamentos dedicados

aos fornecedores) ou intangíveis (pessoas/tempo/esforço despendido no aprendizado das práticas de fornecedores e troca de informações para crescimento da relação).

Novas formas de relações de trabalho, como as oriundas da terceirização, implicam diferentes processos de gestão de pessoas, apontando novos desafios para os gestores.

A pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005) em 179 empresas brasileiras de grande porte, nas quais foram entrevistados 513 gestores sobre os desafios da gestão de múltiplos vínculos e as práticas de gestão de terceirizados para enfrentar esses desafios, aponta que praticamente todas as situações enfrentadas pelos gestores são tidas como desafiadoras à gestão de terceirizados. Dos 38 desafios levantados por esses autores, 14 se destacaram como os maiores enfrentados pelas empresas na gestão de terceirizados. Destes desafios, em todos os cortes de análise realizados, concluiu-se que quatro se apresentaram como os principais dentre os maiores desafios encontrados frente à gestão de terceirizados:

- a) contar com uma equipe qualificada de terceirizados;
- b) garantir a melhoria da qualidade de serviços;
- c) garantir a padronização dos serviços contratados entre empresa central e terceirizados; e
- d) obter comprometimento dos terceirizados.

Contar com uma equipe qualificada de terceiros é o maior desafio em praticamente todos os tipos de empresas e setores pesquisados. A preocupação com a qualificação surgiu na França nos anos 50, quando pela primeira vez é denunciada a tese da polarização da qualificação, ou seja, o surgimento de uma grande massa de trabalhadores operacionais desqualificados de um lado, e de outro um pequeno grupo de privilegiados, ocupando o planejamento da produção e manutenção dos equipamentos. O debate ganhou novo fôlego nos anos 70, principalmente em função dos movimentos sociais em repúdio à sociedade taylorizada/fordicizada. No final da década de 80, o debate sobre a qualificação prosseguiu trazendo novos focos de análise, configurados em diferentes abordagens. A principal delas é a que se centra na noção de competência (GARCIA; VIEIRA, 2002).

Apesar de não haver um consenso entre os diversos pesquisadores acerca do conceito de qualificação, ora definida como formação profissional, experiência profissional, hierarquia dos postos e articulação dos diferentes saberes do trabalhador, as publicações a partir da década de 1990, difundem a idéia de que as novas formas de organização demandam um novo perfil de qualificação de mão-de-obra, que compreende no mínimo: escolaridade básica,

capacidade de adaptação a novas situações, compreensão global de um conjunto de tarefas e de funções conexas, capacidade de abstração e de seleção, bom domínio da linguagem oral e escrita, conhecimentos científicos básicos (incluindo-se as matemáticas), iniciação às linguagens da informática, trato e interpretações de informações (MACHADO, 1994; PAIVA, 1993).

O segundo desafio apresentado no *ranking* geral – garantir a melhoria da qualidade de produtos e serviços através da terceirização – altera-se nas empresas multinacionais, nas quais é considerado como baixo grau de desafio. A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e, dessa forma, proporcionam a satisfação em relação ao produto (JURAN, 1997). Relacionam-se a este segundo desafio as dificuldades encontradas em cumprir metas, exercer ou lidar com pressão sobre terceiros e, ainda, a dificuldade de fazer com que os responsáveis assumam os problemas.

O terceiro desafio – garantir a padronização dos serviços contratados – é unanimidade entre as empresas pesquisadas. A padronização não significa apenas elaborar um padrão. Inclui estabelecer um padrão, treinar as pessoas e verificar os resultados de conformidade (BERRY, 1999).

Obter o comprometimento dos terceirizados, o quarto desafio apontado pela pesquisa, somente tem menos importância em empresas estatais nacionais. Comprometimento é o estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, bem como a introjeção dos valores organizacionais por estes indivíduos (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004).

Os estudos de Costa (1994) e Faria (1994) já anunciavam alguns desses resultados, destacando que, dentre os riscos comuns da contratação de terceiros estão a não conformidade do produto ou serviço em termos de qualidade, a falta de comprometimento e o não cumprimento de cláusulas contratuais por parte das empresas terceirizadas.

A pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005) indica que, para enfrentar o desafio de contar com uma equipe qualificada de terceiros, 32,36% das empresas estudadas vêm investindo no processo formal da contratação, definindo os critérios, políticas e regras que orientarão a gestão do contrato de terceiros. Essa prática complementa-se com as seguintes: seleção dos terceirizados, contratação e negociação dos objetivos e metas, acompanhamento e avaliação do desempenho. A segunda prática mais citada para lidar com esse desafio é o investimento em treinamento e desenvolvimento, apontada por 31,38% dos gestores pesquisados. Algumas empresas afirmam estender seus treinamentos aos terceirizados,

enquanto outras desenvolvem treinamentos específicos. Embora aparecendo com menor incidência, algumas práticas de gestão que vêm oferecendo aos gestores alternativas para obtenção de equipe mais qualificada de terceiros, não parecem soluções eficazes, mas sim paliativos à melhoria da qualificação dos profissionais nos múltiplos vínculos de trabalho. Nesse sentido, destacam-se a contratação de ex-funcionários como terceirizados e a própria redução dos terceirizados.

Quanto ao desafio de garantir a melhoria dos serviços, o destaque é a avaliação de metas estabelecidas, supervisão e *feedback*, manifestado por quase 40% dos 513 gestores pesquisados por Fernandes e Carvalho Neto (2005). Práticas de treinamento e desenvolvimento são novamente destacadas por 20,27% dos gestores. O estabelecimento de processos estruturados de certificação para as empresas terceirizadas, apontado em terceiro lugar por 15,59% dos gestores, revela tendência das empresas em adotarem tecnologias gerenciais apoiadas por instrumentos de certificação como as normas ISO. A incidência de respostas relativas à participação dos terceirizados no planejamento de trabalho e na troca de experiências é mencionada por 14,62% dos gestores.

O desafio de garantir a padronização dos serviços de terceirizados foi o mais destacado pelos gestores pesquisados. Como resposta a esse desafio, a grande maioria dos gestores - 43,27% - destaca o estabelecimento de processos estruturados visando à padronização dos serviços contratados, ao mesmo tempo em que exigem comprovação de certificação, como a ISO. Novamente ganham destaque, na opinião de 21,64% dos gestores, o acompanhamento do desempenho mediante avaliação de metas estabelecidas, supervisão e *feedback*, bem como a participação dos terceirizados no planejamento do trabalho e na troca de experiências, conforme mencionado por 14,42% dos gestores. Destacam-se, também, as atividades de treinamento e desenvolvimento mencionadas por 13,45% dos gestores (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

Desafiados em obter maior comprometimento de terceirizados, 22,42% dos gestores pesquisados destacam a interação daqueles com os funcionários da empresa a partir de reuniões e eventos como prática destinada a fazer frente a este desafio. Em segundo lugar, destacam-se, na opinião de 15,98% dos gestores, o estabelecimento de relacionamentos de confiança e o compartilhamento de aprendizagem. É interessante destacar a terceira prática, evidenciada pelos 12,09% dos gestores para obtenção do comprometimento dos terceirizados mediante premiações financeiras e possibilidade de contratação. Este aspecto é ainda reforçado por 5,46% dos gestores que mencionam a remuneração justa como uma das práticas

adotadas pelas empresas para obtenção do comprometimento. Vale destacar que 24,56% dos gestores pesquisados afirmaram que não utilizam nenhuma prática para lidar com esse desafio ou não responderam a questão, o que indica que obter o comprometimento dos terceirizados é um desafio para o qual parte dos gestores ainda não têm uma resposta (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

Mohrman e Lawler (1995) revelam que o envolvimento e o comprometimento dos terceirizados são alguns dos aspectos fundamentais para o alcance de benefícios via terceirização. Tais autores chamam atenção para a necessidade da consolidação de uma gestão mais participativa, que, além de promover maior integração das equipes e dos trabalhadores com diferentes tipos contratuais, permita aos trabalhadores um maior envolvimento nas decisões sobre os resultados do seu trabalho.

Considerando que os gestores das empresas pesquisadas representam uma amostra relevante do universo empresarial brasileiro, pode-se inferir, a partir da pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005), que existe pouca inovação nas práticas de gestão de terceirizados nas empresas brasileiras de grande porte, mantendo-se ainda um modelo tradicional, mais adequado para um ambiente com pouca diferenciação de vínculos contratuais, oposto ao atual.

Aliado a isto está o fato de que, no Brasil, há uma tendência de formação de equipes compostas por diferentes agrupamentos de pessoas com vínculos variados de contrato de trabalho, que se ligam para atingir um propósito comum (LIPNACK; STAMPS, 1994). Esses agrupamentos exigem maior integração, cooperação, unidade de propósitos, sistemas e práticas de gestão adequados à diversidade de vínculos de trabalho.

Os pequenos avanços das práticas de gestão de terceirizados, sua dispersão e quase inconsistência, deixam clara a necessidade de aprofundar a discussão sobre esse tema, objeto desta dissertação.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Estratégia de Pesquisa

Investigar o fenômeno proposto, buscando identificar conceitos e critérios utilizados, aspectos relevantes e percepções das pessoas envolvidas, requer, inicialmente, a definição da abordagem mais apropriada. Conforme a natureza dos objetivos propostos e com base nas características peculiares ao tema do trabalho, a abordagem pode ser quantitativa ou qualitativa (ECO, 2005).

Percebe-se uma diferenciação entre estes dois tipos de pesquisa no que diz respeito à profundidade dos dados coletados e analisados, destacando-se, porém, que as duas abordagens não se opõem necessariamente, mas se complementam. Nessa pesquisa foi adotada a estratégia qualitativa, na qual são aprofundadas as questões de significado e relações humanas, não perceptíveis estatisticamente.

A pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995), não procura enumerar ou medir os fenômenos ou eventos estudados nem utiliza a análise estatística dos dados. Essa estratégia parte de focos de interesses amplos, que vão sendo definidos à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a interação do pesquisador com a situação estudada, a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos. Os fenômenos são compreendidos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da questão que está sendo analisada.

Foi realizada uma abrangente pesquisa quantitativa (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005), que levantou as práticas adotadas para enfrentar os principais desafios da gestão de múltiplos vínculos contratuais. Partindo dos achados desta pesquisa quantitativa, considerou-se que, para aprofundar na análise das práticas de gestão utilizadas por uma grande empresa para lidar com os desafios da gestão de trabalhadores com múltiplos vínculos contratuais, o método qualitativo ofereceria subsídios para melhor aprofundar a compreensão destes fenômenos evidenciados na vasta pesquisa quantitativa. Essa constatação se deve ao fato de o método qualitativo permitir aprofundar reflexões relevantes e inspirar articulações entre essas temáticas (GODOY, 1995), a partir dos parâmetros indicados pela ampla pesquisa quantitativa já citada.

### 3.2 Método de Pesquisa

O método escolhido para realização desta pesquisa foi o estudo de caso, que é caracterizado pela análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Yin (2004) define o estudo de caso como uma investigação empírica de um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidências. O estudo de caso, segundo o autor, representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, e quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos.

O poder diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com ampla variedade de evidências. Além disso, Yin (2004) afirma que a investigação de estudo de caso:

- a) enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados;
- b) baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo;
- c) beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Eisenhardt (1989) aponta que o estudo de caso pode ser utilizado em pesquisas descritivas e em estágios iniciais de pesquisa sobre um assunto e para propiciar novas perspectivas em um tópico já pesquisado, como é o caso deste estudo.

A escolha do estudo de caso se deve ao fato de contexto e fenômeno não poderem ser estudados separadamente devido à necessidade de avaliar a perspectiva dos entrevistados, inseridos em uma circunstância específica: a gestão de trabalhadores terceirizados. Além disso, o estudo de caso permitiu uma análise mais profunda e criteriosa sobre as práticas de gestão utilizadas em uma empresa de grande porte para lidar com os desafios relacionados aos múltiplos vínculos contratuais, a partir de evidências já coletadas em pesquisa quantitativa anterior.

### 3.3 Escolha do Caso

Quando se realiza um estudo de caso, a seleção das unidades a serem pesquisadas é uma decisão crítica. Neste tipo de estudo, a amostra não é aleatória e sim intencional. Ou seja, o caso ou os casos estudados devem ser selecionados por alguma razão (EISENHARDT, 1989).

A empresa onde foi realizada a pesquisa é a Vale, na sua planta sediada em Itabira, Minas Gerais.

A mineradora Vale nasceu estatal, como Companhia Vale do Rio Doce, em 1º de junho de 1942, por meio do Governo Federal, e foi privatizada em 7 de maio de 1997. Com atuação em 14 estados brasileiros e em cinco continentes, hoje a Vale é uma empresa multinacional, um dos maiores *players* do setor, e opera mais de 9 mil quilômetros de malha ferroviária e 10 terminais portuários.

A Vale tem 65 anos de existência e é atualmente uma das maiores companhias de mineração diversificada do mundo, sendo a maior da América Latina. Líder do comércio mundial no mercado de minério de ferro e pelotas, a Vale é detentora do segundo lugar na produção integrada de manganês e ferroligas. Possui segmentos de negócios na área de mineração, manganês e ferroligas, logística e energia elétrica. Lidera o mercado doméstico com serviços de logística no país, com a estrada de ferro Vitória-Minas e o complexo portuário de Tubarão, no Espírito Santo, além da estrada de ferro de Carajás e o terminal marítimo de Ponta da Madeira, no Maranhão. Com relação à energia, a empresa possui participação em três consórcios de usinas hidrelétricas que se encontram em operação.

A empresa tem uma relação com mais de 16.000 mil empresas terceiras de grande, médio e pequeno porte que lhe fornecem bens e serviços. No segundo semestre de 2003, a Diretoria de Suprimentos lançou a sua norma de conduta, que destaca o padrão de relacionamento com as empresas contratadas, baseado na transparência, na justiça e na ética, com estímulo ao crescimento e ao aumento da competitividade. Em 2005 foi criada a área de Gestão de Contratos de Itabira, responsável pela fiscalização dos contratos de serviços terceirizados (CVRD, 2005a).

A escolha da empresa se deu devido à sua caracterização como empresa de grande porte e ao elevado grau de utilização da terceirização que se ampliou ainda mais após o processo de privatização da empresa, em 1997, além de sua importância para o desenvolvimento do Estado de Minas Gerais e do país.

A empresa possui normas internas que regulam a contratação de serviços terceirizados que dispõem sobre a aquisição de obras, serviços e equipamentos, materiais e bens móveis. A Vale possui também um programa que visa a preparar os gestores de contratos para o exercício de suas atividades. O programa é denominado Curso de Formação de Gestores de Contratos.

A ampla e continuada experiência adquirida pela empresa na área de terceirização, portanto, levou à escolha da Vale.

### **3.4 Coleta de Dados**

As evidências para um estudo de caso podem vir, segundo Yin (2004), de seis fontes distintas: (1) documentos, (2) registros em arquivo, (3) entrevistas, (4) observação direta, (5) observação participante e, (6) procedimentos metodológicos diferentes.

Os dados foram coletados por meio de duas técnicas, o que proporcionou o alcance da variedade definido por Godoy (1995) como característica do método escolhido. A autora afirma que, no estudo de caso, é coletada uma variedade de dados em diferentes momentos. Na mesma linha, Yin (2004) defende que um ponto forte deste método é a oportunidade de utilizar muitas fontes diferentes para a obtenção de evidências.

Os dados desta pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e análise documental.

A análise documental reuniu os documentos internos da organização que possibilitaram conhecer do ponto de vista formal, institucional, as práticas gerenciais adotadas institucionalmente para lidar com os desafios da gestão de terceirizados. Os documentos internos consultados foram:

- a) o manual Terceirização da Vale, documento que trata das atividades a serem terceirizadas e das normas de terceirização da empresa;
- b) a Decisão do Conselho de Administração de 1999 - DCA 0079/1999, que estabelece a política de terceirização na Vale;
- c) a Decisão da Diretoria Executiva de 2003 – DDE 0387/2003, que trata das normas de aquisição da empresa;
- d) o manual Contratação na Vale, documento que sintetiza o funcionamento do sistema de contratação de serviços e materiais da Vale; e
- e) o manual Prática de Gestão de Contratos da Vale, que expõe a forma de gerir os serviços terceirizados na empresa.

A entrevista semi-estruturada parte de alguns questionamentos básicos, apoiados por teorias que interessam à pesquisa, e que, logo após, surgem outras interrogativas à medida que o entrevistador recebe as respostas dos informantes (TRIVIÑOS, 1992). Segundo Yin (2004) as entrevistas representam uma das fontes mais importantes de informações para um estudo de caso.

As entrevistas foram realizadas com quinze dos cinquenta e quatro fiscais de contratos de serviços terceirizados pertencentes à área de Gestão de Contratos de Itabira - GCI. A escolha foi feita pelo maior tempo de experiência como gestor de trabalhadores terceirizados. Entretanto, quatro dos fiscais relacionados entre os que possuem maior tempo de experiência não puderam participar da entrevista por estarem envolvidos em atividades que exigiam sua permanência na área de trabalho em tempo integral. Assim sendo, foram chamados os quatro fiscais seguintes da relação.

Os fiscais de contratos são os responsáveis pela condução do processo de execução dos serviços terceirizados. Cabe a eles assegurar as condições técnicas, econômicas, de segurança e saúde dos trabalhadores, a preservação do meio ambiente e dos ativos da empresa (CVRD, 2005b). Além disso, lidam diretamente com os múltiplos vínculos de trabalho na medida em que, além de serem fiscais de contratos lidando com terceirizados, ocupam cargos diversos na empresa contando, a grande maioria deles, com uma equipe de funcionários da Vale a eles subordinados. Considera-se, portanto, que esses profissionais têm condições de fornecer as informações necessárias para responder ao problema proposto. Esses profissionais passam por um programa formal de capacitação denominado Formação de Gestores de

Contratos. Nesse programa, são preparados para lidar com diversos aspectos relacionados à terceirização, tais como: segurança, ética na gestão de contratos, gestão ambiental, dentre outros.

A entrevista semi-estruturada, realizada com os fiscais nos meses de setembro e outubro de 2007, foi dividida em cinco blocos. O primeiro teve o propósito de identificar o perfil dos entrevistados. Constatou-se que, dos 15 entrevistados, 6 são supervisores de área e 5 são analistas de área. Há ainda 1 geólogo, 1 nutricionista e 2 gerentes de área. Eles estão, em média, há 15 anos na Vale e atuam como fiscais de contrato há no mínimo dois anos. A maioria, 13 dos 15 pesquisados, possui curso superior completo. Constatou-se também que, com exceção de um entrevistado, todo o grupo possui um número maior de trabalhadores terceirizados do que de efetivos atuando em suas equipes. Segue o quadro com o perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Cargo	Tempo na Vale (em anos)	Tempo como Fiscal (em anos)	Escolaridade	No. Efetivos	No. Terceirizados
Fiscal 1	Gerente	17	7	Superior Completo	45	115
Fiscal 2	Gerente	8	6	Superior Completo	33	37
Fiscal 3	Analista	4	4	Superior Completo	18	73
Fiscal 4	Analista	23	5	Superior Completo	1	-
Fiscal 5	Supervisor	27	12	Superior Completo	20	55
Fiscal 6	Supervisor	6	4	Superior Completo	18	20
Fiscal 7	Analista	28	5	Superior Completo	48	1300
Fiscal 8	Analista	31	10	Superior Completo	39	80
Fiscal 9	Supervisor	7	4	Superior Completo	2	10
Fiscal 10	Geólogo	5	5	Superior	2	56
Fiscal 11	Supervisor	9	2	Especialista Superior	40	17
Fiscal 12	Supervisor	9	7	Especialista Superior em Andamento	5	700
Fiscal 13	Analista	27	25	Superior	1	139
Fiscal 14	Supervisor	20	9	Superior em Andamento	48	167
Fiscal 15	Nutricionista	4	2	Superior	2	47

QUADRO 2 – Perfil dos Fiscais de Contrato Entrevistados  
Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

O fiscal 4 não possui atualmente trabalhadores terceirizados em sua equipe, pois os serviços a serem contratados estão em fase de licitação.

Nos blocos seguintes foram abordados os quatro principais desafios da gestão dos terceirizados na pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005): qualificação dos terceirizados, qualidade dos serviços, padronização dos serviços contratados e comprometimento dos terceirizados. Cada entrevista durou aproximadamente trinta minutos e todas elas foram realizadas na Vale durante o horário de trabalho dos fiscais de contrato.

### **3.5 Análise dos Dados**

Nessa pesquisa, os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, de forma a estabelecer uma relação entre os documentos pesquisados e as respostas das entrevistas. A análise de conteúdo foi utilizada no intuito de tornar objetivo o material recolhido nas entrevistas realizadas. Esta análise pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise de comunicação, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, a obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 1977). Valendo-se da análise de conteúdo como técnica, foram desvendados os significados presentes nas verbalizações dos sujeitos entrevistados e nas fontes de dados provenientes da análise documental.

Os dados foram organizados em categorias de análise e divididos em cinco blocos. O primeiro aborda a terceirização na Vale, enquanto nos demais blocos são abordadas as práticas gerenciais utilizadas pela Vale para lidar com cada um dos quatro principais desafios relacionados à gestão de múltiplos vínculos contratuais.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

A descrição e a análise dos dados resultantes do material colhido nas entrevistas e nos documentos pesquisados foram feitas adotando uma estrutura que respeita, de modo geral, os objetivos específicos traçados anteriormente.

Foram considerados, tanto os aspectos consensuais, quanto todos aqueles aspectos que emergiram nas falas dos informantes que revelam elementos inusitados, imprevistos e que conferem singularidade a essa investigação. Tal abertura, típica da abordagem qualitativa, alertou para aspectos importantes, que são pouco considerados, esquecidos, omitidos ou até ignorados na literatura gerencial sobre o tema.

### 4.1 A Terceirização na Vale

A Vale considera que a terceirização é “a prática de contratar terceiros para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa”.(CVRD, 2005c, p.2). Esse conceito está alinhado aos demais apresentados na revisão teórica, como os de Amato Neto (1995) e Giosa (1995) e contraria afirmações de que a terceirização tem incluído, também, atividades relacionadas ao processo de produção.

Segundo a Vale:

A terceirização é uma forma de contratação que tem sido determinada pelo mercado, que está cada vez mais exigente com a qualidade e os custos dos produtos, provocando um crescimento constante no número de contratos de prestação de serviços firmados em todos os setores da economia, seja pela necessidade de melhorar a relação custo-benefício, seja pela especialização exigida (CVRD, 2005c, p.2).

A empresa pesquisada considera que só devem ser terceirizados serviços que atendam aos seguintes critérios: os serviços a serem contratados não devem ser permanentes, devem atender às demandas das áreas operacionais no médio e curto prazo e não devem corresponder à atividade-fim da Vale (CVRD, 2005c). Além desses critérios, segundo os fiscais de contratos entrevistados, é analisada a viabilidade de primarização das atividades a serem

contratadas. Quando a primarização é mais vantajosa para a Vale, a terceirização não é concretizada e a empresa passa a realizar aquelas atividades.

A empresa na qual foi realizada a pesquisa estabelece as vantagens esperadas com a terceirização. Expressas no discurso institucional da Vale, são estas as vantagens da terceirização (CVRD, 2005c):

- racionaliza a estrutura organizacional;
- aumenta a velocidade na implantação de mudanças;
- libera o tomador de serviços para exercer somente atividades estratégicas e de gestão;
- incrementa a qualidade e a produtividade porque conta com empresas de maior especialização técnica;
- reduz despesas com especialização de mão-de-obra nas atividades conduzidas pelo tomador de serviço que não têm tanta demanda a ponto de exigir a absorção de profissionais;
- reduz o ativo fixo;
- reduz estoques;
- permite atualização e/ou intercâmbio permanente em tecnologia;
- incentiva o surgimento de novas empresas;
- gera empregos.

Dentre as vantagens mencionadas pela Vale, sete são apontadas por Giosa (1993). Segundo o autor, ao optar pela terceirização, a contratante pode se focar em questões estratégicas, racionaliza a estrutura, reduz o ativo fixo e os estoques, aumenta a qualidade, a produtividade, há o incentivo à criação de novas empresas e ocorre a geração de empregos.

Na empresa pesquisada, a terceirização é regulada por diversas normas internas, dentre as quais destacam-se a Decisão do Conselho de Administração de 1999 - DCA 0079/1999) - e a Decisão da Diretoria Executiva de 2003 – DDE 0387/2003 (CVRD, 2005c). Entretanto, o contrato de prestação de serviços é considerado o principal meio de regulação dos serviços terceirizados.

A Decisão do Conselho de Administração de 1999 – DCA 0079/1999 – estabelece a política de terceirização na Vale. A terceirização é tratada como a transferência a terceiros de atividades não estratégicas e de gestão da Vale, e tem por objetivo principal a obtenção de vantagens econômicas ou tecnológicas, observadas as regras legais aplicáveis ao assunto e os riscos/conseqüências inerentes ao mesmo (CVRD, 1999).

A norma da Diretoria Executiva de 2003 - DDE 0387/2003 estabelece que qualquer aquisição, inclusive a terceirização, deve buscar oportunidades de redução de custos.

Embora a DCA 0079/1999 e a DDE 0387/2003 deixem claro que a obtenção de vantagem econômica é objetivo da Vale ao adotar a terceirização, o Manual de Terceirização da Vale (CVRD, 2005c) menciona que a terceirização tem custos bem próximos àqueles gastos com mão-de-obra própria.

A busca de vantagem econômica é citada por Druck (1999) e Alves (2000) como uma das causas que levaram grande parte das empresas à terceirização. Os gestores de contrato entrevistados também confirmam que a possibilidade de redução de custos é fator decisivo para que atividades sejam terceirizadas na Vale.

O trecho a seguir demonstra a visão dos gestores quanto à preocupação com a questão financeira:

Nos dias de hoje, em qualquer organização, os principais motivos que levam à terceirização de atividades são: redução de custos e foco no negócio. A redução de custos advém da transferência, para a empresa terceirizada, de todos os encargos sociais, custos de administração, desenvolvimento de ferramentas de gestão, etc. O processo também permite que a empresa contratante mantenha o foco na manutenção e melhoria constante do negócio. (Entrevistado D)

O discurso institucional da Vale considera que, mesmo que ocorra a vantagem econômica, esta não pode vir a partir de prejuízos aos trabalhadores (CVRD, 2005c).

A política de terceirização da Vale deixa claro que as atividades terceirizadas pela empresa não devem ser prestadas simultaneamente e na mesma unidade por empregado da prestadora de serviços e por empregado da Vale, sob pena deste último ser indicado como modelo em eventual reclamação trabalhista (CVRD, 1999).

A Vale não pode interferir na administração interna da empresa prestadora de serviços, devendo, unicamente, cobrar a execução das tarefas contratadas através dos prepostos<sup>8</sup>, visando a evitar o exercício do poder de comando (diretivo e disciplinar) pela contratante em relação aos prestadores de serviços. A comunicação entre a Vale e a contratada deverá ser sempre realizada através de prepostos de ambas as partes (CVRD, 1999). Essa preocupação se justifica pelo fato de a subordinação caracterizar um vínculo empregatício, o que descaracterizaria a adoção da terceirização. Como afirmado anteriormente, não deve haver qualquer tipo de ingerência da contratante em relação aos empregados das contratadas (SILVEIRA; SARAT; MORAES, 2002). Assim, constata-se a preocupação da empresa com um aspecto legal, que pode levar a prejuízos financeiros.

Constatou-se, a partir da análise dos documentos pesquisados, que os tipos de contrato de terceirização adotados pela Vale são o contrato de serviço e o contrato de materiais e equipamentos. O primeiro tipo tem por objeto a terceirização de obras e serviços operacionais, administrativos e técnicos, ou ainda alocação de equipamentos com o fornecimento de mão-de-obra. O contrato de materiais e equipamentos tem por objeto a aquisição de materiais, equipamentos e até mesmo de instalações físicas, como galpões.

No geral, o processo de terceirização da Vale inicia-se com a busca, no mercado, de empresas especializadas naquela atividade que se deseja terceirizar e que mais se enquadram nos parâmetros estabelecidos pela contratante. Fatores como qualidade no serviço prestado, ser uma empresa de bom porte (atender a várias empresas), trabalhar exclusivamente naquela atividade que vai ser terceirizada, idoneidade, o custo apresentado e o tempo que a empresa está no mercado figuram, entre os aspectos determinantes da escolha da terceirizada. Após a escolha da empresa e até a assinatura do contrato, uma série de etapas são cumpridas, incluindo a checagem da documentação exigida pela contratante (CVRD, 1999). Verificaram-se, tanto nos documentos quanto nos relatos dos fiscais entrevistados, a preocupação constante com a qualidade dos serviços contratados, além da preocupação com a redução de custos. Entretanto, essa busca por qualidade também é considerada pela empresa uma forma de cortar custos na medida em que evita o re-trabalho e a perda de matéria-prima. Os fiscais citam como exemplo a importância da qualidade da manutenção dos equipamentos. Se estes não estiverem em estado perfeito de funcionamento geram um produto final de qualidade inferior, que não será aceito pelos clientes da empresa. Assim sendo, não se pode afirmar que

---

<sup>8</sup> Preposto é a pessoa física que desempenha tarefas sob a orientação da empresa, exercendo direitos e assumindo obrigações em seu nome. Normalmente o preposto é um gerente.

a Vale abre mão da qualidade, como fazem boa parte das empresas brasileiras na visão de Druck (1999), mas é possível alegar que a qualidade é considerada uma ferramenta para a redução de custos, ou seja, um meio e não um fim.

A Vale estabelece que as empresas contratadas devem possuir política de higiene e segurança do trabalho compatível com a sua. A empresa contratada deverá ter condições financeiras de gerir o contrato e apresentar, à época da contratação, e sempre que solicitado, seus indicadores econômicos, e demonstrar o cumprimento das obrigações legais e a idoneidade financeira (CVRD, 1999).

A DDE 0387/2003 estabelece que a responsabilidade pela condução dos processos de terceirização é do Departamento de Suprimentos. Entretanto, a área solicitante é responsável pelas especificações, pela avaliação técnica das propostas, bem como pela gestão dos contratos, e deve indicar a sua concordância com a escolha do fornecedor e as condições contratuais pactuadas. O gestor de contratos deve criar condições administrativas e operacionais para que os contratos tenham suas características de viabilidade asseguradas: cláusulas contratuais cumpridas nos prazos, valores, especificações, garantias e resultados estipulados alcançados. O gestor designa um fiscal de contrato, que será o responsável pelo acompanhamento dos serviços prestados. Tanto os gestores quanto os fiscais de contrato são submetidos a um treinamento denominado Formação de Gestores de Contratos. Nesse treinamento, eles recebem informações sobre a gestão de contratos, segurança e higiene ocupacional, meio ambiente, ética, sistemas de informação, políticas da Vale relacionadas à terceirização e questões legais.

Segundo 90% dos fiscais de contrato entrevistados, há várias ferramentas usadas para gerenciar e implantar os serviços terceirizados, tais como: gerenciamento de escopo e mudança de escopo, gerenciamento de tempo, gerenciamento de risco, gerenciamento de segurança, gerenciamento de custo e orçamento, gerenciamento de qualidade, plano de comunicação, plano de suprimentos, planejamento macro e detalhado. Todas elas, segundo os pesquisados, apresentam objetivos claros e procedimentos, metodologias e sistemas próprios visando a garantir o sucesso do empreendimento tanto em nível de qualidade, prazo, custo, meio-ambiente, social, segurança, entre outras. Esses gestores ainda afirmam que há um plano de suprimentos, no qual se definem os pacotes de contratações. A partir deste plano são elaboradas as contratações e aquisições visando à execução dos serviços:

Os contratos são elaborados dentro de um padrão já definido, com critério de medição para cada atividade e suas exigências técnicas e legais. As equipes são estimadas mediante um histograma, bem como as especialidades dos profissionais. Os fornecedores são selecionados mediante um *Vendor List*, que classifica os fornecedores com melhores condições técnicas para execução dos serviços. (Entrevistado 1)

Nos documentos analisados, não foi diretamente mencionada a necessidade de as contratadas contarem com um número de funcionários e técnicos habilitados para a prestação dos serviços e possuírem política de treinamento e desenvolvimento do seu pessoal, apontadas por Giosa (1993) como condições necessárias para o sucesso da terceirização.

Os fiscais de contrato entrevistados demonstram conhecer as políticas de terceirização da Vale. Eles mencionaram os documentos que regulamentam o processo de terceirização e as principais normas estabelecidas pela Vale para a contratação de serviços terceirizados. Essas constatações podem ser percebidas no trecho abaixo:

Primeiramente, o contrato deverá estar de acordo com a Política de Terceirização da Vale (DCA 079/1999). Na prática, a própria Vale pode fiscalizar o cumprimento do objeto contratual ou delegá-lo à empresa contratada como Gerenciadora. É praxe toda contratada receber em meio magnético, antes do início do contrato, todos os documentos que deverão ser utilizados, sejam institucionais (relacionados à segurança e saúde, por exemplo) ou de controle interno. Trimestralmente ocorrem avaliações das contratadas [...] (Entrevistado 3).

Os dados referentes a cada contrato são registrados em um sistema integrado de gestão empresarial (*ERP – Enterprise Resource Planning*), denominado na Vale de Sistema Elo. Por este sistema os fiscais de contrato acompanham toda a execução da contratação das empresas terceirizadas, verificam a reputação das possíveis contratadas, liberam a aprovação do contrato e o pagamento das contratadas. Por meio do sistema, os fiscais ainda têm acesso a informações relacionadas a tributações e impostos.

A Política de Terceirização da Vale prevê também os aspectos éticos que devem ser considerados na terceirização. As relações dos fiscais e demais empregados da Vale com qualquer empresa terceirizada devem se pautar por:

- a) critérios técnicos e transparentes;
- b) obediência às políticas e procedimentos da Vale;
- c) garantia da escolha da melhor relação entre custo e benefício;

- d) relacionamento ético e respeitoso;
- e) visão dos interesses da Vale.

Segundo a Política de Terceirização da Vale, não é permitido tratamento preferencial a qualquer fornecedor por critérios pessoais ou que não estejam de acordo com os objetivos da empresa (CVRD, 2005c).

#### **4.2 Práticas gerenciais para garantir a qualificação dos trabalhadores terceirizados**

O manual de terceirização da Vale (CVRD, 2005c) deixa claro que cabe à contratada fornecer mão de obra compatível com a atividade a ser desenvolvida, mas nenhum dos documentos analisados aponta as práticas adotadas para garantir a qualificação dos trabalhadores terceirizados.

Entretanto, os fiscais entrevistados apontam diversas práticas gerenciais adotadas neste sentido. A gestão de contratos é, segundo eles, a principal forma de garantir a qualificação.

A gestão de contratos é controlada pela área de Gestão de Contratos de Itabira. A gestão é realizada pelos gestores e fiscais de contratos, que devem criar as condições administrativas e operacionais para que os contratos que estão sob sua responsabilidade tenham suas características de viabilidade asseguradas: cláusulas contratuais cumpridas nos prazos, valores, especificações, garantias e resultados estipulados alcançados, com total segurança e preservação dos ativos da Vale.

No que diz respeito à qualificação dos trabalhadores terceirizados, à gestão de contratos cabe verificar se as especificações acerca da qualificação dos trabalhadores terceirizados são atendidas pelas contratadas.

Segundo os fiscais entrevistados, os contratos, na sua maioria, são claros no que diz respeito à qualificação dos trabalhadores. Há uma parte do contrato, chamada de proposta técnica, na qual as exigências com relação aos profissionais são apresentadas pela área requisitante dos serviços terceirizados. Na proposta técnica não há a descrição da qualificação

exigida a cada um dos trabalhadores das contratadas, de forma particular. Normalmente a área requisitante aponta um perfil geral dos terceirizados e especifica apenas o perfil dos ocupantes de alguns cargos, considerados mais estratégicos para a prestação daquele tipo de serviço.

Exigimos o perfil necessário ao exercício de algumas funções. Especificamos a formação necessária, cursos profissionalizantes e experiência que os terceirizados devem possuir para exercer aquela função. (Entrevistado12)

Cabe às empresas participantes do processo de licitação comprovar que têm profissionais com o perfil exigido. As empresas candidatas selecionam, dentre os seus funcionários, aqueles que participarão daquele serviço e a Vale simplesmente verifica se a empresa tem condições de oferecer trabalhadores com aquele perfil.

Outra prática utilizada para garantir a qualificação citada pelos fiscais de contrato é o treinamento. Constatou-se que essa prática está aliada à gestão de contratos, pois os treinamentos necessários são apontados no contrato firmado entre a Vale e as terceirizadas.

Neste estudo de caso, constatou-se que a Vale define como responsabilidade das contratadas o treinamento e o desenvolvimento dos trabalhadores terceirizados. Contudo, os fiscais revelaram que a própria Vale arca com diversos treinamentos oferecidos aos terceirizados e que na verdade estes treinamentos são oferecidos a todos os trabalhadores atuantes na empresa, sejam eles efetivos ou terceirizados e que esta é outra forma de garantir a qualificação dos terceirizados. Os pesquisados afirmam que estes treinamentos que são oferecidos a todos os que atuam na empresa estão voltados principalmente para a ambientação (socialização), meio ambiente e segurança ocupacional:

Todos os terceirizados recebem treinamento de ambientação oferecido aos empregados da Vale. (Entrevistado 13)

Segundo os entrevistados, o objetivo dos treinamentos é atender às demandas da Vale estabelecidas em contrato. Eles afirmam que em casos de utilização de novas tecnologias ou adoção de padrões internacionais de gestão, a contratante também oferece os treinamentos necessários aos profissionais da terceirizada.

A Vale possui uma Universidade Corporativa, a Valer, que abrange desde a escolarização básica a cursos de aperfeiçoamento técnico, especializações, MBAs, mestrados

ou doutorados nas diferentes vertentes de negócio da Vale, programas de idiomas, formação gerencial, treinamentos relacionados a segurança e meio ambiente e até mesmo atividades culturais e artísticas. Segundo dois fiscais entrevistados, a Vale não se destina apenas a empregados efetivos da Vale, podendo oferecer cursos também aos trabalhadores terceirizados (Entrevistado 12 e Entrevistado 14).

Entretanto, apesar de os entrevistados afirmarem a existência dos treinamentos, eles consideram que a tarefa de capacitação e desenvolvimento dos terceirizados é de responsabilidade, principalmente, das contratadas. A formação profissional por parte da contratante limita-se à oferta de um treinamento cuja função é basicamente integrar os terceirizados à empresa e garantir a segurança de todos os trabalhadores. Apenas um dos fiscais acredita que a Vale deveria se responsabilizar por todos os treinamentos necessários.

A quarta prática mais mencionada pelos fiscais da Vale é o planejamento e contratação de objetivos e metas. Esta é outra prática que, segundo eles, tem uma estreita relação com a gestão de contratos.

O planejamento dos serviços contratados e os objetivos e metas a serem alcançados são estipulados no contrato e, segundo os entrevistados, são uma forma de garantir a qualificação dos terceirizados. Parte-se do princípio de que, para realizar os serviços estipulados e alcançar objetivos e metas previstos a empresa contratada terá que contar, necessariamente, com trabalhadores especializados.

Alguns objetivos e metas estipulados dizem respeito diretamente à qualificação dos empregados das empresas contratadas. Os entrevistados citaram exemplos concretos de metas relacionadas à qualificação:

- a) Participação de um determinado percentual dos empregados das contratadas no Programa Nacional de Qualificação e Certificação – PNQC;
- b) Certificação de funcionários por meio do Centro de Exames de Qualificação – CEQUAL, em convênio com a Associação Brasileira de Manutenção (ABRAMAN), o Serviço Nacional da Indústria (SENAI) e a Fundação Brasileira de Tecnologia e Soldagem (FTBS).

Essas ações são cobradas por meio de metas percentuais de certificação pela empresa contratada. Aliada a esta prática está, portanto, a avaliação do desempenho das contratadas.

Esta avaliação é realizada periodicamente pelos fiscais de contratos da Vale e a periodicidade depende do serviço prestado, podendo ser mensal, bimestral ou trimestral.

A avaliação leva em conta não só o resultado alcançado pelas contratadas, mas também o cumprimento de todas as cláusulas contratuais, dentre elas as que especificam a qualificação dos trabalhadores terceirizados. Os fiscais afirmam que, apesar de a qualificação exigida ser conferida no ato da contratação das terceirizadas, a rotatividade de pessoal pode fazer com que o perfil dos trabalhadores seja alterado, o que exige constante fiscalização.

Os fiscais de contrato pesquisados deixam claro que é feita a avaliação das contratadas, e não dos seus empregados:

Existem procedimentos, avaliações trimestrais dos serviços prestados, para se avaliar a empresa terceirizada, e não seus empregados. (Entrevistado 2)

A seleção é outra prática adotada para buscar a qualificação dos terceirizados. Entretanto, os fiscais deixam claro que a seleção que a Vale faz é das empresas e não dos trabalhadores terceirizados. Ou seja, a Vale seleciona e contrata um serviço e não as pessoas para executá-lo:

A Vale contrata serviços e não mão de obra. (Entrevistado 6)

A prática da Vale vai ao encontro do que afirmam Silveira, Sarat e Moraes (2002). Segundo estes autores, a terceirização envolve pessoas jurídicas e não pessoas físicas, ou seja, não há relação direta entre a contratante e os empregados das contratadas.

A Vale, de uma forma geral, não exige das contratadas a adoção de nenhuma técnica específica de seleção. Entretanto, define o perfil desejado dos ocupantes de alguns cargos, principalmente aqueles relacionados a atividades de gestão e de elaboração de projetos.

Dentre os fiscais pesquisados, 13 afirmaram que não há qualquer responsabilidade nem participação da Vale no processo de seleção dos trabalhadores das empresas contratadas. Eles justificam essa falta de participação alegando que a empresa evita qualquer prática que gere elementos que caracterizam o vínculo empregatício com os terceirizados.

No entanto, dois gestores afirmam que a participação da contratante na seleção destes trabalhadores pode acontecer caso ela julgue necessário. Há casos em que os fiscais de contrato ou os gestores de área da Vale participam da seleção verificando currículos ou participando de entrevistas com os trabalhadores. Porém, essa intervenção acontece

eventualmente e para que ocorra, essa participação deve ser mencionada no contrato firmado entre as partes:

Quando a participação da contratante na seleção dos terceirizados se faz necessária, o fiscal do contrato estabelece os critérios no contrato e acompanha o processo de seleção dos profissionais. (Entrevistado 4)

Já o processo de seleção e contratação das empresas é criterioso e observa as especificações enviadas pelas áreas requisitantes dos serviços a serem terceirizados. De acordo com os fiscais, além de serem especializadas nos serviços para os quais serão contratadas, as terceirizadas devem possuir idoneidade moral e financeira, precisam garantir o cumprimento dos itens contratuais e a qualidade do produto final e devem ter, preferencialmente, outros tomadores de serviços.

O controle da remuneração dos trabalhadores terceirizados, entendida como o valor total pago a eles pelas contratadas, foi considerado uma prática em busca da qualificação por seis dos quinze fiscais entrevistados. Segundo estes profissionais, um pacote de remuneração atrativo é capaz de reter os funcionários mais qualificados na empresa. Eles percebem ainda que muitos terceirizados qualificados se candidatam a cargos oferecidos pela Vale em busca de uma melhor remuneração.

A contratação de empresas que têm trabalhadores que são ex-empregados da Vale foi citada por dois fiscais da empresa como uma prática para garantir a qualificação dos terceirizados. Os demais não mencionaram essa prática e, ao serem questionados sobre ela, oito dos treze fiscais declararam não perceber a relação entre a prática e a qualificação.

Constatou-se, a partir da análise dos documentos e das entrevistas, que a qualificação dos trabalhadores terceirizados é uma preocupação da Vale e que a empresa adota práticas gerenciais que acredita serem capazes de manter terceirizados qualificados.

As práticas mencionadas pelos fiscais de contratos foram:

- a) gestão de contratos;
- b) treinamento dos terceirizados;
- c) treinamento dos terceirizados em conjunto com os efetivos;
- d) planejamento e negociação de objetivos e metas;
- e) avaliação do desempenho das contratadas;

- f) seleção das contratadas;
- g) controle de remuneração; e
- h) contratação de ex-funcionários.

Os entrevistados acreditam que a qualificação dos terceirizados é crucial para a Vale, já que a empresa adota o processo de terceirização em grande escala. Como conseqüências da falta de qualificação, foram citados por eles a queda da produtividade e da qualidade e o retrabalho.

As duas práticas apontadas nesta pesquisa como as mais utilizadas pelos fiscais de contrato da Vale são as mesmas apontadas na pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005). Nas duas pesquisas, verifica-se também a oferta de treinamento como a terceira prática e, no caso da Vale, o treinamento é oferecido, muitas vezes, para os terceirizados e os efetivos.

#### **4.3 Práticas gerenciais para buscar a qualidade dos serviços prestados pelas empresas contratadas**

Quanto ao desafio de garantir a qualidade dos serviços prestados por empresas contratadas, foram mencionadas espontaneamente por todos os fiscais pesquisados as seguintes práticas: terceirização de atividades ou setores não estratégicos, contratação de empresas especializadas, gestão de contratos e avaliação das metas estabelecidas e seleção rigorosa das contratadas.

A terceirização de atividades não estratégicas é mencionada em todos os documentos da empresa analisados. Para a Vale, a terceirização só deve ser adotada para atividades que não constituem o objeto principal da empresa. São consideradas atividades-fim, nas minas de Itabira, as atividades de extração e beneficiamento do minério. O serviço contratado deve ser a atividade fim da contratada, que precisa ter conhecimento suficiente para executar suas tarefas (CVRD, 1999; 2003; 2005a ; 2005b; 2005c).

De acordo com os entrevistados, um dos motivos que levam a Vale à terceirização é o foco no negócio. Os fiscais de contrato citam como principais atividades terceirizadas os

serviços de manutenção, de alimentação, de limpeza, de transporte, de vigilância e de execução de obras.

Os fiscais de contrato da Vale consideram que essa prática só é possível com a contratação de empresas especializadas na prestação de serviços, outra prática adotada pela contratante. Eles afirmam que não basta conhecer as empresas a serem contratadas, é também preciso conhecer seus clientes e verificar a avaliação dos serviços prestados. A contratação de empresas terceirizadas é apontada por diversos autores (DE RUIJER et al., 1995; DRUCK, 1999; SERRA, 2004) como um ponto crucial para a efetividade de um processo de terceirização. Desta forma, é possível alegar que a Vale, ao adotar esta prática, garante que os serviços contratados serão executados por empresas que conhecem estas atividades, o que proporciona, em parte, uma melhor qualidade dos serviços contratados.

A abrangência da atuação da empresa na região é um dos critérios adotados para decidir pela sua contratação. Os fiscais consideram que, quanto maior a atuação da empresa prestadora de serviço e quanto maior for seu número de clientes, maior é a qualidade de seus serviços. Entretanto, eles reconhecem que esse critério não deve ser utilizado isoladamente, pois tal abrangência pode ter sido alcançada pelo fato de a empresa praticar preços bem mais baixos do que a média praticada no mercado. Deve-se avaliar também o quadro de funcionários destas empresas para constatar se elas possuem especialistas capazes de garantir o padrão de qualidade exigido pela Vale.

A gestão dos contratos, avaliação dos termos contratuais e das metas estabelecidas são práticas adotadas em conjunto, segundo os fiscais de contrato da Vale. Segundo eles, a qualidade começa na elaboração do contrato. A qualidade é estipulada e os fiscais devem acompanhar periodicamente os serviços prestados verificando se os termos contratuais estão sendo cumpridos. O gerente da área em que há a demanda de terceirização aprova a especificação da qualidade do serviço a ser prestado e faz uma requisição de contratação (RC) para a área de suprimentos. Esta área então analisa as propostas das empresas fornecedoras (possíveis contratadas), elabora o contrato, que é verificado pelo gestor da área requisitante, e então contrata a empresa que apresenta as melhores condições. A partir da terceirização do serviço ou atividade, cabe aos fiscais de contrato a fiscalização da execução das atividades, comparando o padrão de qualidade especificado no contrato com os resultados apresentados pela contratada.

A partir da avaliação dos termos contratuais e da comparação entre as metas previstas e alcançadas é estabelecida uma nota para o serviço prestado pela contratada, que pode ser regular, bom ou ótimo. A nota é dada pelo fiscal, que avalia quantas atividades foram executadas pela contratada e quantas não ficaram com a qualidade desejada, estipulada em contrato e geraram re-trabalho. Segundo os fiscais entrevistados, quanto maior o re-trabalho menor a nota.

A avaliação mensura também as metas relacionadas a segurança, limpeza, organização e meio ambiente, todos eles considerados itens que influenciam na qualidade do serviço prestado. A nota obtida é a média de cada um destes itens. O fiscal realiza essa avaliação periodicamente, uma vez por mês, bimestral ou trimestralmente, dependendo do tipo de serviço realizado, e o resultado é informado ao preposto da contratada. Todas as metas são apontadas no contrato juntamente com a qualidade esperada e o prazo a ser cumprido. Segundo os fiscais pesquisados, apesar de o prazo ser um item importante na avaliação, ele não é utilizado para mensurar a qualidade do serviço das contratadas:

O estabelecimento de normas e de metas é feito por meio de cronogramas que especificam atividades a serem realizadas, qualidade a ser alcançada e prazo. A qualidade virá se estiverem sendo realizados os procedimentos corretos e a metodologia e alcançados os objetivos propostos. A questão de prazos não serve para mensurar a qualidade. (Entrevistado10)

Essas avaliações realizadas pelos fiscais pesquisados servem de subsídio para o Cadastro de Fornecedores da Vale, um banco de dados composto por empresas que, a princípio, estão aptas a serem contratadas pela Vale.

A seleção das contratadas também é uma prática mencionada espontaneamente por todos os fiscais como prática utilizada para garantir a qualidade dos serviços terceirizados. Os entrevistados consideram que esta prática está relacionada a três outras: a terceirização de atividades não estratégicas para a contratante, a contratação de empresas especializadas e a gestão de contratos. A partir do momento em que não se terceiriza a atividade-fim da Vale e que as contratadas são especialistas nessas atividades há uma maior garantia da qualidade das terceirizadas, que com a gestão de contratos será fiscalizada periodicamente proporcionando o alcance das metas estipuladas.

Oito dos quinze entrevistados mencionaram o fato de a Vale ter como contratadas diversas empresas que foram criadas por ex-empregados da contratante. Segundo eles, após a privatização da empresa, a utilização da terceirização cresceu rapidamente e houve,

concomitantemente, um grande número de demissões. Diversos empregados demitidos tinham larga experiência no exercício de suas atividades e criaram empresas que hoje prestam serviço para a Vale. Como tais empresas são constituídas por pessoas com larga experiência, elas conseguem, de forma geral, vencer boa parte dos processos de licitação, já que um dos itens observados na seleção das contratadas é a especialização.

A oferta de treinamentos, a certificação e a premiação das contratadas foram práticas utilizadas para garantir a qualidade dos serviços terceirizados mencionadas espontaneamente por nove dos quinze fiscais pesquisados.

Os entrevistados que consideram a oferta de treinamento como uma prática em busca da qualidade dos serviços, estabeleceram uma relação direta entre treinamento, qualificação e qualidade. Eles consideram que muitas vezes a diferença entre a qualidade esperada e estipulada no contrato e a qualidade dos serviços prestados pelas contratadas está na falta de qualificação dos empregados destas empresas, sendo necessário, portanto, investir em treinamentos.

Ao perceber que a qualidade não está sendo atendida pela falta de qualificação, os fiscais entram em contato com o preposto da contratada e verificam quais treinamentos foram oferecidos aos empregados. A Vale pode exigir a oferta de treinamentos específicos ou pode sugerir a substituição dos empregados não qualificados por outros que sejam especializados nas atividades a serem exercidas. Entretanto, a Vale não exige a substituição, apenas sugere a partir das metas de qualidade e de qualificação estabelecidas no contrato, já que não há relação direta entre a empresa e os empregados da contratada.

Dois fiscais entrevistados afirmaram que quando percebem problemas relacionados à qualidade causados pela falta de treinamento, procuram fazer com que os empregados das contratadas passem por treinamentos ministrados pela própria Vale, pois assim há maior chance de que o padrão de qualidade da contratante seja alcançado:

Por meio da capacitação da mão-de-obra da contratada com treinamentos técnicos ou de gestão ministrados exclusivamente pela contratante pode ser melhorada a qualidade dos serviços prestados pelas terceirizadas. (Entrevistado 1)

Assim, constata-se que, apesar de adotar a terceirização, a Vale tem o conhecimento necessário para a execução de determinadas atividades terceirizadas, o que indica que a opção pela terceirização baseia-se na possibilidade de redução de custos.

Quanto à adoção da certificação das contratadas, constatou-se que a Vale criou, com a utilização do Sistema Elo, uma lista de prestadores de serviços. Fazem parte desta lista as empresas que são consideradas especializadas nas atividades terceirizadas. O sistema é alimentado pelos resultados das avaliações que a Vale faz dos serviços prestados pelas terceirizadas e a partir destes resultados as empresas contratadas recebem uma espécie de certificação, que resulta na sua permanência no quadro de fornecedores da Vale. Essa certificação permite então que a empresa participe de outras licitações.

Além deste reconhecimento dado pela própria Vale, pode ser cobrada das terceirizadas alguma outra certificação, dependendo do serviço a ser contratado. Quando a atividade de uma empresa envolve questões relacionadas à segurança, saúde e meio ambiente, o governo brasileiro exige uma certificação para que esta empresa exerça suas atividades. Nesse caso, essa certificação é chamada de certificação compulsória e será sempre uma exigência da Vale às empresas contratadas:

Em casos de serviços de eletricidade, por exemplo, a empresa deve comprovar que adota as medidas previstas na NR10 do Ministério do Trabalho. (Entrevistado 11)

Entretanto, há também as chamadas certificações voluntárias, que normalmente têm como objetivo garantir a qualidade, e são buscadas pelas empresas fornecedoras de serviços. Nesses casos, a Vale, não tendo obrigação de contratar apenas empresas certificadas, avalia se essa certificação é ou não necessária. Os fiscais relataram que em alguns casos, quando a Vale exige a certificação, não há empresas prestadoras daquele serviço ou há restrição a um único fornecedor. Percebe-se, portanto, que apesar do discurso dos fiscais em prol da busca da qualidade, a empresa opta por abrir mão da exigência da certificação, que de certa forma é um atestado de qualidade, para poder contar com um número maior de fornecedores de serviços. Este fato pode ser relacionado à busca pela redução de custos. Caso tenha um único fornecedor, a possibilidade de negociação do valor do contrato é reduzida.

A premiação das empresas contratadas, citada voluntariamente como uma prática adotada pela Vale por nove fiscais entrevistados, é um ponto de discordância entre os pesquisados, já que dos seis que não a mencionaram voluntariamente, cinco condenam seu uso.

A premiação citada pelos fiscais diz respeito ao alcance de metas relacionadas à qualidade, segurança e meio ambiente. Segundo eles, em alguns contratos, há uma previsão de

premiação quando as metas são ultrapassadas. Essa premiação ocorre em forma de bônus financeiro repassado pela Vale à contratada. Um dos fiscais afirmou ainda que alguns casos há o sorteio de prêmios aos trabalhadores terceirizados. Essa prática foi condenada por cinco fiscais que a consideram um risco para a contratante. Segundo eles, essa premiação aos trabalhadores terceirizados pode ser compreendida como uma relação direta entre a Vale e terceirizados, o que caracteriza o vínculo empregatício. Além disso, a premiação ao alcance das metas de qualidade faz com que este padrão de qualidade estabelecido não seja visto pelas terceirizadas como uma condição mínima para a Vale aceitar o serviço, mas sim como um desempenho superior ao esperado e por isso passível de ser premiado.

Cabe ressaltar que a CLT considera empregado, ou seja, considera que há vínculo empregatício quando o indivíduo presta serviços não eventuais mediante o recebimento de remuneração. Como atualmente a remuneração não é entendida apenas como recompensas financeiras, podendo englobar recompensas morais e prêmios por metas alcançadas, essa premiação dos terceirizados deve ser analisada com cautela, pois pode resultar em configuração de vínculo empregatício.

Outras duas práticas foram mencionadas pelos entrevistados: a oferta de treinamento aos trabalhadores terceirizados e contratos longos firmados entre a Vale e as terceirizadas.

Apenas quatro fiscais consideram que ao ofertar aos terceirizados os mesmos treinamentos oferecidos aos efetivos a Vale está utilizando uma prática que garanta a qualidade dos serviços contratados, resultado semelhante ao apontado pela pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (200). Os demais pesquisados, apesar de afirmarem que esses treinamentos comuns realmente ocorrem, consideram que o objetivo da empresa é transmitir a cultura organizacional aos terceirizados e garantir a segurança ocupacional e a preservação do meio ambiente.

A celebração de longos contratos foi uma prática apontada por três entrevistados. Segundo eles, ao firmar longos contratos com uma empresa, a Vale tenta garantir que a qualidade do serviço permaneça a mesma durante um longo período de tempo. Normalmente, os contratos mais longos são feitos quando há somente uma ou poucas empresas que executam estas atividades no quadro de fornecedores da Vale. Verificou-se que há uma preocupação geral com a quantidade de fornecedores para as atividades terceirizadas e um dos fiscais afirmou que esta prática de firmar contratos longos só não é mais utilizada porque na maioria dos casos há diversos fornecedores de cada tipo de serviço no quadro da Vale. Assim

sendo, o fato de esta prática ter sido mencionada por apenas três entrevistados pode estar relacionado ao fato de ser necessária apenas em situações específicas.

Dois fiscais consideram que, apesar das práticas adotadas pela Vale, ainda há pouco investimento na garantia da qualidade dos serviços.

Deveria existir um programa entre as empresas, a Vale e entidades como o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Programas deste tipo seriam capazes de melhorar a qualidade dos serviços prestados, por meio da qualificação dos profissionais, o que consequentemente levaria a salários melhores, dentre muitas outras melhorias. (Entrevistado 3)

Constatou-se, a partir da pesquisa realizada junto aos fiscais e aos documentos da empresa, que a Vale adota as seguintes práticas gerenciais visando à qualidade dos serviços prestados pelas terceirizadas:

- a) terceirização de atividades consideradas não-estratégicas;
- b) contratação de empresas especializadas;
- c) gestão de contratos e avaliação de metas estabelecidas;
- d) seleção das contratadas;
- e) contratação de empresas criadas por ex-funcionários da Vale;
- f) treinamento dos terceirizados;
- g) certificação das contratadas;
- h) premiação das contratadas;
- i) treinamentos em conjunto para efetivos e terceirizados;
- j) contratos longos.

Ao comparar as práticas utilizadas pela Vale para garantir a qualidade dos serviços prestados por empresas terceirizadas com as encontradas na pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005), percebe-se que a avaliação de metas estabelecidas, oferta de programas de treinamento e desenvolvimento e o estabelecimento de processos estruturados de certificação para as empresas terceirizadas são práticas comuns às duas pesquisas. Entretanto, a participação dos terceirizados no planejamento de trabalho e na troca de experiências não foi

mencionada pelos fiscais da Vale, que, ao invés desta prática, destacaram outras: terceirização de atividades ou setores não estratégicos, contratação de empresas especializadas, gestão de contratos, seleção criteriosa das contratadas, ter como contratadas diversas empresas que foram criadas por ex-empregados, premiação das contratadas, a oferta aos trabalhadores terceirizados do mesmo tipo de treinamento dado aos efetivos e contratos longos firmados entre a Vale e as terceirizadas.

#### **4.4 Práticas gerenciais para contar com a padronização dos serviços contratados**

Assim como na pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005), constatou-se a preocupação dos fiscais de contrato da Vale com a padronização dos serviços contratados.

A Política de Terceirização da Vale define que todos os padrões desejados devem estar definidos no escopo dos contratos. É necessário definir todos os aspectos e as condições relacionados às atividades a serem terceirizadas, estabelecer as normas, os procedimentos e as responsabilidades envolvidas na execução (CVRD, 2005c).

A padronização dos serviços terceirizados, segundo os fiscais, é vital para a qualidade dos produtos e serviços da Vale, para a segurança dos trabalhadores efetivos e terceirizados, da população da região e para a preservação no meio ambiente.

A prática da gestão de contratos é considerada a mais utilizada também para lidar com o desafio da padronização e foi citada voluntariamente por todos os quinze fiscais entrevistados. Segundo eles, a gestão de contratos permite fiscalizar se os padrões estipulados pela empresa são seguidos pelas contratadas.

A Vale tem normas, instruções e procedimentos que orientam, de forma geral, os serviços prestados por todas as contratadas e que são, em sua maioria, seguidos pelos empregados da própria Vale. Há padrões relacionados a segurança ocupacional, meio ambiente, transporte e alimentação dos terceirizados, identificação dos terceirizados (uniformes e crachás), dentre outros. Estes padrões citados são aplicados a praticamente todas as contratadas, independente do tipo de atividade que elas exercem.

Porém, além destes documentos normativos, nos contratos são estabelecidos padrões que dizem respeito especificamente àquele tipo de atividade terceirizada. Eles estão

relacionados à qualidade dos serviços, qualificação dos terceirizados, equipamentos e materiais a serem utilizados, remuneração dos terceirizados (salário e demais componentes da remuneração), dentre outras questões. A fiscalização realizada pela equipe da Gestão de Contratos de Itabira permite verificar se os padrões estão sendo seguidos. Segundo os fiscais entrevistados, quando o contrato de uma terceirizada acaba, mas a atividade continua, há a contratação de outra empresa para prestar aquele serviço, dentro dos padrões estipulados em contrato e seguidos pela terceirizada anterior.

Como temos um mesmo serviço a ser executado em épocas diferentes por empresas diferentes precisamos utilizar alguns padrões para que a qualidade e os prazos deste serviço sejam alcançados independentemente da empresa que tiver sido contratada (Entrevistado 6).

Os critérios de avaliação dos serviços terceirizados também são padronizados (CVRD, 2005b). Os seguintes fatores são utilizados na avaliação de qualquer empresa e estipulados nos contratos:

- a) qualidade dos serviços;
- b) pontualidade na execução;
- c) cumprimento de normas trabalhistas e fiscais;
- d) cumprimento de normas de segurança no trabalho; e
- e) cumprimento da legislação ambiental.

Os padrões podem variar de uma área para outra, principalmente no que diz respeito às normas de segurança e legislação ambiental. Na área de manutenção, há um procedimento denominado Índice de Excelência na Manutenção. Esse procedimento inclui padrões específicos da área de manutenção e a forma de avaliação das contratadas. A avaliação é acompanhada pelos fiscais de contrato e registrada pela equipe da Gestão de Contratos de Itabira.

Verifica-se, portanto, a existência do que Serra (2004) chama de subordinação técnica, ou seja, empregados das contratadas da Vale seguem normas e procedimentos especificados pela contratante. Cabe ressaltar esta subordinação, por si só, não gera o vínculo empregatício.

Os fiscais entrevistados entendem que a criação da área de Gestão de Contratos de Itabira, em 2005, trouxe melhoras significativas para a prática de gestão de contratos, que por

sua vez possibilitou à Vale atingir um nível satisfatório de padronização dos serviços terceirizados.

A segunda prática mais mencionada pelos fiscais e também explícita nos documentos analisados é a certificação das empresas terceirizadas. Entretanto, como relatado anteriormente, há casos em que a certificação não é exigida por haver uma única ou poucas empresas que prestam o serviço a ser contratado. Ao contratar uma empresa do quadro de fornecedores ou exigir a contratação de empresas certificadas, a Vale entende que está contratando terceirizadas que atendem aos padrões mínimos estipulados por ela. Os fiscais de contrato consideram ainda que, ao contratar empresas certificadas, a Vale tem a garantia da padronização de normas relacionadas à segurança e ao meio ambiente:

Se contratamos uma empresa certificada na OHSAS 18001, certificação que garante que a empresa investe nas melhores práticas de saúde e segurança de seus empregados, temos então a convicção que os padrões de saúde e segurança da Vale, que também tem essa certificação, serão seguidos. (Entrevistado 13)

De acordo com os entrevistados, certificação e padronização são praticamente sinônimos. A certificação envolve o estabelecimento de padrões e a checagem destes padrões pela entidade responsável pela certificação. Assim sendo, contratar uma empresa certificada significa contratar um serviço que segue os padrões da certificação. Tenório (2000) assegura que a adoção de certificações, tais como a ISO, assegura a infra-estrutura necessária à terceirização para atendimento às exigências do mercado.

Outra prática utilizada para lidar com o desafio da padronização é a avaliação das metas estabelecidas. Além da avaliação realizada pelos fiscais de contratos, há também avaliações periódicas realizadas pelos gestores das áreas nas quais os terceirizados atuam.

A avaliação das metas estabelecidas ocorre na periodicidade adequada a cada tipo de serviço prestado. Constatou-se que os fiscais que atuam na área de manutenção e na mina relatam avaliações constantes, enquanto os demais lidam com avaliações trimestrais ou semestrais. As metas mais mencionadas pelos entrevistados são as relacionadas à qualidade dos serviços, à segurança no trabalho e ao meio ambiente. O resultado da avaliação das metas alcançadas é repassado ao preposto da contratada, que então vai elaborar um plano de ação com o objetivo de proporcionar o alcance de todas as metas estabelecidas no contrato. Verifica-se mais uma vez a preocupação da contratante em não ter qualquer relação direta com os empregados das terceirizadas para evitar problemas legais.

Apesar da avaliação de metas ter sido apontada como uma prática gerencial visando à padronização, verificou-se que esta prática está estreitamente relacionada à gestão de contratos. Ela é prevista na política de gestão de contratos da Vale e é acompanhada e registrada por profissionais desta área.

Outra prática gerencial apontada pelos fiscais para garantir a padronização é a oferta de programas de treinamento e desenvolvimento para os terceirizados. Como mencionado anteriormente, a Vale considera que a responsabilidade pelos treinamentos é das contratadas, porém oferece diversos cursos de treinamento e desenvolvimento aos terceirizados. A Vale, Universidade Corporativa da Vale, oferece cursos voltados principalmente para a segurança no trabalho e meio ambiente, que esclarecem todos os procedimentos e padrões seguidos pela empresa. Esses cursos são direcionados a efetivos e terceirizados. São realizadas avaliações após os treinamentos para verificar se os padrões foram assimilados:

A avaliação pode ocorrer de duas formas: através de testes formais ao término do treinamento ou durante a execução das atividades, quando é cobrada do profissional a aplicação dos padrões aprendidos. (Entrevistado 2)

Dois fiscais afirmaram que quando se trata de padronização, é preciso entender que isto não significa que empregados efetivos e terceirizados devem executar as mesmas tarefas da mesma forma. A Vale proíbe que as mesmas tarefas sejam executadas por terceiros e por efetivos.

Se eu solicito que um técnico da minha equipe execute uma tarefa porque ele conhece os padrões exigidos, ele não poderá executá-la se esta estiver sendo realizada por um terceirizado. Mas como a tarefa precisa ser realizada, o preposto da contratada é chamado para que indique algum de seus funcionários para executá-la. (Entrevistado 5)

As práticas gerenciais para lidar com o desafio de garantir a padronização dos serviços de terceirizados na Vale são:

- a) gestão de contratos;
- b) certificação das contratadas;
- c) avaliação de metas;
- d) programas de treinamento e desenvolvimento.

A padronização não significa apenas elaborar um padrão, mas estabelecê-lo, treinar as pessoas e verificar os resultados de conformidade (BERRY, 1999).

Das quatro práticas destacadas pelos fiscais, três foram identificadas também na pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005). A pesquisa, que não apontou gestão de contratos como prática gerencial para lidar com a padronização, aponta uma prática que os fiscais da Vale não adotam: a participação dos terceirizados no planejamento do trabalho e na troca de experiências. Esse resultado contraria Tenório (2000), para quem a gestão dos múltiplos vínculos de trabalho enfatiza a necessidade de uma maior participação dos trabalhadores em todo o ciclo do processo produtivo, com encorajamento da responsabilidade e de formas mais cooperativas, flexíveis e participativas de produção.

Cabe apontar ainda que a contratação de empresas especializadas nos serviços terceirizados, apesar de ser uma prática adotada pela Vale, não é percebida pelos fiscais de contrato como forma de garantir a padronização dos serviços contratados, consistindo em outra diferença entre os resultados desta pesquisa e da realizada em 2005 por Fernandes e Carvalho Neto. Os entrevistados consideram que empresas especializadas em uma determinada atividade podem ter formas diferentes de executar um serviço e portanto a especialização não está diretamente relacionada à padronização.

#### **4.5 Práticas para lidar com o comprometimento dos trabalhadores terceirizados**

As entrevistas com os fiscais de contrato da Vale permitem afirmar que os terceirizados, em geral, são comprometidos com o trabalho. Os fiscais dizem não saber se o comprometimento é com a Vale ou com a contratada, mas que ele existe. Trata-se de um fato positivo, tendo em vista a importância do comprometimento para o alcance dos objetivos da terceirização, como afirmam Mohrman e Lawler (1995). Entretanto, estes autores apontam a adoção de uma gestão mais participativa dos terceirizados como forma de elevar o comprometimento, o que é pouco praticado pela Vale.

Dos quinze pesquisados, apenas dois afirmaram avaliar o comprometimento dos terceirizados como mais baixo que o comprometimento dos efetivos.

Uma das causas do alto grau de comprometimento dos terceirizados apontada pelos fiscais é a importância da Vale para a cidade de Itabira, local onde foi realizada esta pesquisa. Segundo eles, o fato de trabalhar para uma contratada da Vale significa ter sucesso profissional, ter *status* perante a sociedade (Entrevistados 3, 4, 9 e 13).

Dentre as práticas relacionadas pelos fiscais, destacam-se a interação dos terceirizados com os funcionários da Vale e a possibilidade de efetivação, citadas por treze dos quinze entrevistados.

A interação dos terceirizados com os empregados da Vale ocorre intencionalmente, segundo os entrevistados. Essa interação acontece em treinamentos, em horários de lanche e de almoço e em eventos realizados ou patrocinados pela contratante.

Os fiscais consideram que a interação gera um maior comprometimento na medida em que faz com que os terceirizados se sintam parte da contratante e percebam como têm o mesmo tratamento dos empregados efetivos da empresa:

Eles são convidados para participar dos shows, teatros e festas realizados pela Vale e interagem com os funcionários da Vale como se fossem um só grupo. (Entrevistado 4)

Os terceirizados e os efetivos utilizam o mesmo transporte (exceto quando atividade terceirizada é realizada fora da área da contratante), fazem as refeições no mesmo local. Nos eventos, recebem a mesma quantidade de convites e participam, juntos, de torneios esportivos promovidos pela Vale.

Os fiscais disseram que, ao passar pela portaria da empresa, os terceirizados passam a ser tratados como qualquer outro funcionário. Entretanto, quando os fiscais precisam tratar de questões profissionais, como desempenho, eles não conversam diretamente com os terceirizados (Entrevistados 4, 7, 11 e 15). As normas relacionadas à terceirização na Vale determinam que qualquer assunto relacionado às atividades executadas deve ser tratado entre os fiscais de contrato e os prepostos nomeados pelas contratadas.

No dia-a-dia, não fazemos muita distinção entre efetivos e terceirizados. Eles usam o mesmo transporte, se alimentam no mesmo local. Só procuramos não conversar sobre as atividades executadas diretamente com eles para evitar responsabilidades legais. (Entrevistado 13)

Os terceirizados também interagem com os efetivos nas Comissões de Segurança (Comseg) e nas Comissões de Prevenção de Acidentes (CIPA), das quais participam com os mesmos direitos e deveres que os efetivos.

Observa-se, portanto, uma incoerência entre algumas afirmações dos fiscais, também presentes nos documentos analisados, e as constatações mencionadas acima. Por um lado prega-se que não deve haver um contato direto entre a contratante e os terceirizados. Por outro, alguns fiscais afirmam não fazer distinção entre os dois grupos, ou seja, tratar efetivos e terceirizados da mesma forma e dizem ainda que estes dois grupos de trabalhadores participam, juntos, de eventos promovidos pela empresa.

A possibilidade de contratação dos terceirizados pela Vale também é considerada uma prática que favorece o comprometimento. Quando há vagas disponíveis, a Vale realiza primeiramente uma divulgação interna e tanto os terceirizados quanto os empregados da contratante têm o acesso às informações sobre as vagas ofertadas. Se a vaga não é preenchida por empregados da Vale, os terceirizados se candidatam assim como qualquer outro interessado. Os empregados das contratadas participam normalmente do processo de seleção, porém os fiscais de contrato entrevistados consideram que eles têm mais chances de integrar o quadro de empregados da Vale por dois motivos:

- a) já conhecem a empresa, sua cultura, valores e normas;
- b) podem ser indicados pelos gestores das áreas ou pelos fiscais de contrato.

Segundo os entrevistados, eles sempre informam os terceirizados sobre as oportunidades na Vale e estes trabalhadores demonstram interesse em trabalhar na contratante, o que faz com que aumente o seu comprometimento.

Ao analisar as entrevistas, constatou-se que dois fiscais consideram que estão perdendo funcionários quando um terceirizado que está sob sua responsabilidade é contratado pela Vale:

Só no ano de 2006 perdi oito contratados para a Vale. Hoje mesmo, enquanto estou nessa entrevista, um dos meus terceirizados está fazendo uma entrevista para a Vale. (Entrevistado 5)

Estes dois fiscais são da área de manutenção, área em que a maior parte das atividades é exercida por trabalhadores terceirizados, e demonstram uma relação maior com as contratadas do que com a própria Vale.

A utilização da possibilidade de contratação dos terceirizados para buscar um maior comprometimento demonstra algo que os fiscais tentam negar: a diferença entre os efetivos e os terceirizados. Se os últimos tentam fazer parte do grupo dos efetivos é porque a esse grupo são concedidas determinadas vantagens.

O estabelecimento de relacionamento de confiança foi uma prática gerencial para lidar com o desafio do comprometimento mencionada por dez fiscais pesquisados. Segundo eles, esta prática é necessária, mas é de alto grau de dificuldade. Isso porque, em excesso, essa confiança pode se transformar em dependência (Entrevistados 10 e 13).

Uma das formas utilizadas pelos entrevistados para criar um clima de confiança é a observação do clima de trabalho entre os terceirizados. Quando eles percebem alguma dificuldade de relacionamento ou insatisfação, comunicam aos prepostos das contratadas. Nota-se que o relacionamento entre os efetivos e terceirizados é prejudicado pela impossibilidade de relação direta entre os empregados da contratante e os terceirizados. Ou seja, para evitar problemas legais a contratante limita o relacionamento, o que pode afetar o comprometimento dos terceiros.

Três fiscais afirmaram que ter a confiança dos terceirizados é crucial para obter dedicação e comprometimento e, como forma de aumentar a confiança, buscam conviver com os terceirizados fora do horário de trabalho.

Chego a levar os terceirizados para tomar uma cerveja e pago a conta. Acho importante eles confiarem em mim. (Entrevistado 5)

Para buscar um maior comprometimento dos terceirizados com a Vale é utilizado ainda o treinamento de ambientação, no qual os valores, crenças e normas da empresa são transmitidos (Entrevistados 6, 9 e 12). Nesses treinamentos, os terceirizados são conscientizados acerca da importância de seu trabalho para o sucesso das atividades das contratadas.

As premiações foram citadas por três dos quinze entrevistados como forma de buscar o comprometimento. Como já relatado anteriormente, essa questão divide os fiscais, pois parte deles tem receio de que a concessão de prêmios caracterize vínculo empregatício entre a Vale

e os terceirizados. Os documentos analisados afirmam que a remuneração ou qualquer outro tipo de gratificação dos terceirizados é de responsabilidade unicamente das contratadas (CVRD 2005a, 2005c). Entretanto, constatou-se que há casos de premiação dos terceirizados concedida por três fiscais de contrato:

Na minha área guardo alguns prêmios que recebo de fornecedores para distribuir entre os funcionários das contratadas que se destacam. (Entrevistado 5)

Os fiscais que adotam essa prática afirmam que observam o desempenho dos terceirizados, as idéias e sugestões dadas por eles e os premiam a partir dos resultados destas observações. Eles relatam ainda que, embora vários fiscais não admitam, há campanhas relacionadas à segurança no trabalho que envolvem premiação de efetivos e terceirizados e ocorrem em diversas áreas da contratante. Assim, constata-se mais uma vez a adoção de prática que, se considerada como componente de remuneração, pode caracterizar a existência de vínculo empregatício. Essa prática de remuneração dos terceirizados é condenada nos documentos analisados, apesar de adotada por alguns fiscais pesquisados.

Dentre os doze fiscais que não utilizam diretamente a premiação, quatro afirmaram que, de forma indireta, essa prática pode ocorrer. Segundo eles, a Vale avalia os serviços prestados pelas contratadas. Em vários contratos há um valor de referência, como se fosse um ponto de partida. Esse é o valor a ser pago pela contratante à contratada caso as metas e padrões estipulados em contrato sejam alcançados. Entretanto, caso eles sejam superados, a contratada receberá uma premiação em dinheiro que, segundo os pesquisados, muitas vezes é distribuída entre os empregados da contratada. Caso as metas e padrões não sejam atingidos há uma punição financeira para a empresa prestadora do serviço, fazendo com que o valor pago à contratada seja menor do que o valor de referência. Cabe ressaltar que, se a contratada distribui a premiação em dinheiro aos seus empregados, não há qualquer relação de remuneração entre a Vale e os terceirizados.

A garantia de uma remuneração justa aos terceirizados também é considerada uma prática que leva ao comprometimento deste grupo de trabalhadores. Os fiscais consideram a remuneração como a recompensa total oferecida aos empregados, englobando benefícios como alimentação, transporte e seguro saúde e gratificações por desempenho e metas alcançadas, plano de previdência privada, dentre outros componentes (Entrevistados 1, 2, 7,9,11 e 13).

A Vale exige que as contratadas ofereçam alimentação, transporte e plano de saúde aos seus empregados, e isso é especificado no contrato. As contratadas devem ter salários compatíveis com o mercado e observar o piso salarial de cada categoria. Os fiscais conferem mensalmente os seguintes documentos:

- a) folha de pagamento;
- b) guia do INSS recolhido;
- c) guia de recolhimento do FGTS.

Anualmente são conferidas as carteiras de trabalho dos terceirizados e os documentos comprobatórios das férias.

Hoje a Vale busca empresas que reconhecem o trabalho dos empregados, remuneram em dia. Empresas que atrasavam o salário de seus funcionários, por exemplo, já foram retiradas do quadro de fornecedores da Vale. A área de Gestão de Contratos de Itabira fiscaliza essas questões, pedindo comprovantes de depósito do FGTS, cópia da folha de pagamento da empresa ou dos contracheques dos funcionários. E essa fiscalização é prevista nos contratos. (Entrevistado 11)

Seis fiscais consideram que essa prática fez com que muitas contratadas passassem a oferecer um pacote de recompensas mais vantajoso aos seus empregados. Eles consideram ainda que, quanto mais especializada é a empresa contratada, maior é a remuneração dos empregados, e que a remuneração leva ao comprometimento. A relação entre o nível de especialização das contratadas e a remuneração é explicada pela necessidade que estas empresas têm de reter seus especialistas, pois somente com a participação deles o serviço pode ser prestado.

Dois entrevistados consideram que algumas contratadas oferecem aos seus trabalhadores uma remuneração maior do que a oferecida pela Vale. Entretanto, esta não é a opinião da maioria:

O funcionário de algumas contratadas tem condições melhores que a própria Vale, em termos de salário, benefícios e incentivos, plano de carreira. Nesses casos os funcionários das contratadas não vêm para a Vale de jeito nenhum, mas são comprometidos com a contratada que os empregam (Entrevistado 10).

Essa atenção da Vale à remuneração dos trabalhadores terceirizados pode reduzir a discrepância de benefícios entre os empregados da contratante e os terceirizados mencionada

por Druck e Franco (2007) e demonstra que é possível a influência da contratante sobre a remuneração oferecida pela contratadas sem que haja complicações legais.

O compartilhamento de aprendizagem, segundo os fiscais, também é capaz de fortalecer o comprometimento dos terceirizados. Esse compartilhamento ocorre com a participação destes trabalhadores em reuniões, nas mesmas condições que os efetivos da Vale. Eles dão sugestões e podem participar de decisões de diversos níveis. Esse é o único indício de participação dos terceirizados em decisões da empresa encontrado nesta pesquisa.

As práticas reveladas pelos fiscais de contrato da Vale estão próximas das apontadas na pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005). Nas duas pesquisas, a interação dos terceirizados com os empregados da contratante é a prática mais utilizada. O estabelecimento de relacionamentos de confiança, o compartilhamento de aprendizagem, as premiações financeiras e a possibilidade de contratação também são mencionados nas duas pesquisas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O debate sobre as relações de trabalho adquiriu um alto grau de complexidade e de relevância, como consequência das transformações que afetam o mundo do trabalho. A crise econômica generalizou-se a partir da década de 1970 em função do desgaste do modelo de desenvolvimento fordista até então vigente.

No âmbito organizacional, ocorreu um intenso processo de reestruturação produtiva, marcado pela crise do fordismo e pela flexibilização das relações de trabalho. O padrão básico de emprego, que era o contrato de trabalho por tempo indeterminado, passou a ser modificado. As organizações passaram a adotar diversas formas de uso da força do trabalho para sobreviver na nova realidade econômica, marcada por índices menores de crescimento e para se adaptarem a um contexto de instabilidade e diversidade.

A terceirização passou a ser amplamente adotada, absorvendo desde trabalhadores não qualificados até os gestores. A última década assistiu ao surgimento de organizações que oferecem o serviço de trabalhadores especializados e/ou super-qualificados (SHERMERHORN; HUNT; OSBORN,1999; DRUCKER,2002).

Diversos autores salientam que o que se observa no mercado de trabalho com a adoção da terceirização é a busca por menores custos e a substituição dos empregados diretamente contratados por trabalhadores terceirizados, com piores condições de trabalho e remuneração (COSTA, 1994; FARIA, 1994; VALENÇA; SILVA, 1999).

Entretanto, em um processo de terceirização, em geral, uma empresa contrata um serviço de outra empresa, teoricamente especializada naquela atividade que está sendo contratada. Assim, é possível que a contratante estabeleça uma relação de parceria com empresas que ofereçam boas condições de trabalho e de remuneração aos seus empregados. O que ocorre é que isso implica um contrato de terceirização de valor mais elevado, e como muitas empresas priorizam o custo, acabam contratando terceiras que não oferecem tais condições. Então cabe afirmar que a terceirização em si não implica menores salários e condições de trabalho inferiores. O que leva a tais resultados é o foco na redução de custos em detrimento, não só da qualidade, como afirma Druck (1999), mas também do respeito e da valorização do trabalhador.

A adoção da terceirização como forma de garantir essa flexibilidade fez crescer a presença de múltiplos vínculos contratuais, que representam um desafio para os gestores, que passam a ter sob sua supervisão, ao mesmo tempo, empregados efetivos, autônomos e trabalhadores terceirizados.

Esse contexto passa a exigir então novas práticas de gestão, capazes de coordenar o trabalho realizado por todos os membros atuantes na organização, garantindo a integração de propósitos e processos. Essas práticas gerenciais passam então a ser o desafio das organizações que lidam com a existência de múltiplos vínculos contratuais.

A análise das pesquisas sobre o tema revelou que pouco se discute sobre estas práticas gerenciais, sendo a pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005) uma das poucas a abordar o assunto.

A presente pesquisa buscou analisar as práticas gerenciais adotadas por uma empresa de grande porte para lidar com estes quatro principais desafios da gestão de trabalhadores terceirizados, apontados na pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005):

- a) garantir a qualificação dos trabalhadores terceirizados;
- b) buscar a qualidade dos serviços prestados pelas empresas contratadas;
- c) padronizar dos serviços contratados; e
- d) lidar com os desafios relacionados ao comprometimento dos trabalhadores terceirizados.

Ao analisar as características da terceirização na Vale, constatou-se que a empresa só terceiriza as atividades que não constituem o objeto principal da empresa e adota práticas gerenciais no sentido de garantir boas condições de trabalho e remuneração justa aos terceirizados. A terceirização é regulada pelo contrato firmado entre a contratante e as terceirizadas e por diversas normas internas. A Vale possui gestores e fiscais de contrato que são preparados para conduzir a execução dos serviços contratados e a sua fiscalização. Essa preparação se dá por meio da participação destes fiscais e gestores no curso de Formação de Gestores de Contratos.

Todos os fiscais de contrato pesquisados mencionaram, espontaneamente, práticas de gestão utilizadas para lidar com cada um dos desafios apresentados. A partir deste fato é possível verificar uma diferença entre o que é feito pela Vale e os resultados apontados pela

pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005), na qual 13,84% dos gestores entrevistados não adotam ou não sabem de nenhuma prática voltada para a qualificação; 17,54% não adotam ou não sabem de nenhuma prática que visa a qualidade dos serviços terceirizados; 20,08% não adotam ou não sabem de nenhuma prática visando a padronização e 24,56% não adotam ou não sabem de nenhuma prática voltada para a obtenção do comprometimento dos trabalhadores terceirizados. A existência de uma área responsável pelo acompanhamento dos serviços terceirizados facilita o desenvolvimento e a adoção das práticas de gestão e, juntamente com o treinamento dos gestores e fiscais, explica em parte os resultados encontrados.

Constatou-se, a partir desta pesquisa, que diversas práticas de gestão para lidar com os múltiplos vínculos contratuais estão sendo adotadas na Vale e que a empresa percebe a importância de tais práticas para obter bons resultados com a terceirização.

Dentre as práticas encontradas, destaca-se a gestão de contratos. Essa prática foi mencionada por praticamente todos os fiscais que revelam utilizá-la visando à qualidade e à padronização dos serviços contratados, bem como à qualificação dos trabalhadores terceirizados. A pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005) revela que os contratos são utilizados, de alguma forma, para lidar com todos os desafios. Entretanto, a pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005), que originou este estudo, trata a gestão de contratos e a cobrança de termos contratuais como duas práticas distintas. A gestão de contratos foi apontada pelos autores citados como uma prática empregada para lidar somente com a qualificação, enquanto a cobrança de termos contratuais é prática utilizada para buscar a padronização, a qualidade e o comprometimento. Nesta pesquisa, a gestão de contratos mencionada pelos fiscais da Vale, engloba, tanto os aspectos formais da contratação, quanto a cobrança de termos contratuais, o que demonstra ser esta prática, na Vale, mais ampla do que a adotada pelas empresas da outra pesquisa mencionada. A diferença observada pode estar relacionada à abordagem utilizada na pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005). Como a pesquisa foi quantitativa, não permitiu analisar com profundidade as práticas mencionadas pelas empresas estudadas.

O foco na gestão de contratos ressalta a importância dada pela Vale aos aspectos formais da contratação, tais como prazo e qualidade, e aos aspectos relacionados às questões legais, como o cumprimento de normas trabalhistas e fiscais, de segurança no trabalho e da legislação ambiental.

A oferta de programas de treinamento e desenvolvimento também se destaca como prática de gestão da Vale, sendo citada como utilizada para lidar com todos os desafios, exceto o de comprometimento dos terceirizados. Os treinamentos, apesar de constantes, têm como temas principais a segurança no trabalho e as normas de proteção ambiental. Por ser uma mineradora, a Vale executa atividades com alto grau de risco e de degradação ambiental, e é fiscalizada principalmente nesses dois aspectos. Esse fato explica o investimento em programas de treinamento e o foco dado pela empresa. O fato de parte dos treinamentos ser oferecida concomitantemente para efetivos e terceirizados pode ser considerada também uma forma de redução do tempo e do custo do treinamento.

A gestão participativa, que envolve os empregados das contratadas, e, assim, poderia conferir maior legitimidade às parcerias, é pouco utilizada pela Vale. Porém, ela foi citada por alguns fiscais como prática para lidar com o desafio de obter o comprometimento dos terceirizados. Aliás, as práticas para lidar com esse desafio foram mencionadas espontaneamente por todos os gestores, o que retrata mais uma diferença entre os resultados desta pesquisa e os apontados nos estudos de Fernandes e Carvalho Neto (2005).

Além de considerarem os trabalhadores terceirizados comprometidos, os fiscais de contrato entrevistados deram a este desafio a mesma importância dos demais, relatando com entusiasmo as práticas adotadas. Eles demonstraram perceber a importância do comprometimento e a sua relação com a qualidade dos serviços prestados. O comprometimento dos terceirizados pode não estar relacionado com as boas condições de trabalho, relacionamento de segurança e remuneração. Ele pode vir da oportunidade de ser contratado pela Vale e do *status* proporcionado pelo fato de atuarem na mineradora, mesmo sendo empregados de outras empresas. A pesquisa foi realizada em Itabira, cidade que tem como principal atividade a mineração realizada pela Vale. Os próprios fiscais de contrato ainda consideram que, apesar das práticas utilizadas pela empresa para obter o comprometimento dos terceirizados, a expectativa de contratação pela Vale é fator que eleva o comprometimento dos terceirizados. Essa questão demanda uma pesquisa específica, que possibilite analisar se os terceirizados são mesmos comprometidos e os fatores que interferem no comprometimento ou da ausência do mesmo.

Aqui cabe apontar a oportunidade e a relevância de uma outra pesquisa que verifique se esta vontade de ser empregado da Vale se deve ao *status* ou às melhores condições de trabalho vislumbradas pelos terceirizados e oferecidas pela contratante.

A atenção dada pela Vale à remuneração dos terceirizados também merece destaque. Considera-se aqui a remuneração como o conjunto de recompensas oferecidas por uma empresa aos seus empregados. Verificou-se que esta preocupação com as recompensas se dá por dois motivos. Primeiro, por questões legais. Se as contratadas da Vale deixarem de cumprir qualquer obrigação com seus empregados, incluindo as obrigações relacionadas à remuneração, a Vale é co-responsável e pode ser condenada a arcar com estas despesas. O segundo motivo parece estar relacionado ao fato de a empresa considerar a relação entre o comprometimento, a qualidade e a competitividade. Os fiscais afirmam que algumas empresas terceirizadas, após as cobranças da Vale por uma política mais justa de remuneração, passaram a remunerar melhor do que a própria mineradora.

Como esta pesquisa não abrangeu os terceirizados nem as contratadas, a realização de outra pesquisa pode diagnosticar as condições de trabalho e de remuneração dos terceirizados e compará-las às oferecidas pela Vale.

Outra preocupação constante dos fiscais diz respeito à não configuração de um vínculo empregatício entre os empregados das terceirizadas e a Vale. Essa preocupação é retratada também em todos os documentos analisados, o que permite afirmar que faz parte da política de terceirização da empresa. A configuração do vínculo poderia acarretar obrigações e, conseqüentemente, gerar custos para a empresa. Como a Vale considera que a terceirização deve levar à redução de custos, essa apreensão se justifica. Os fiscais de contrato não se dirigem diretamente aos trabalhadores terceirizados e não há efetivos e terceirizados executando uma mesma atividade. A única subordinação encontrada é a subordinação técnica, que não implica a existência do vínculo empregatício.

Analisando de uma forma geral, constatou-se que a Vale possui práticas de gestão avançadas se comparadas às apontadas na pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005). Essa afirmação se deve ao fato de terem sido encontradas, somente nessa empresa, a maior parte das práticas apontadas pelas 179 empresas brasileiras de grande porte pesquisadas por estes autores. As práticas utilizadas pela Vale deixam clara a preocupação com a redução de custos, mas não permitem afirmar que a empresa abra mão da qualidade e das condições de trabalho dos terceirizados.

A pesquisa indica ainda que a terceirização está sendo amplamente utilizada e que práticas de gestão são necessárias ao seu bom desempenho. A coordenação dos processos de trabalho de várias pessoas, nos mais diversos tipos de vínculos contratuais, com tratamento

muito diferenciado no tocante a condições de trabalho e remuneração, sem dúvida requer novas respostas dos gestores. A capacidade de combinar interesses bastante conflitantes, para dizer o mínimo, num quadro recheado de paradoxos que, por vezes, parecem insolúveis, coloca para o gestor muitos desafios a serem superados para que os benefícios da flexibilização dos contratos de trabalho sejam sustentáveis para as empresas.

Apesar de se perceberem alguns avanços nos últimos dois anos, ainda há uma longa jornada pela frente, até que hajam práticas de gestão adequadas para lidar com estes quatro desafios pesquisados e outros, já existentes ou ainda por vir. A evolução necessária demanda o investimento e o envolvimento da alta administração das empresas no sentido de buscar um maior conhecimento e o desenvolvimento de práticas de gestão mais avançadas e adequadas a um cenário que exige cada vez mais flexibilidade.

Devido ao caráter de inevitabilidade e abrangência da terceirização, percebido nesta pesquisa e no estudo de Fernandes e Carvalho Neto (2005), sugere-se a realização de outra pesquisa que investigue as conseqüências imprevistas da sua utilização e até que ponto os investimentos em políticas e práticas relacionadas à terceirização são convenientes. Na própria Vale, algumas atividades, antes terceirizadas, passam atualmente por um processo de primarização, pois o tempo e os recursos financeiros investidos para tornar a terceirização proveitosa foram tão expressivos que inviabilizaram a transferência destas atividades para terceiros.

Espera-se que esta pesquisa impulse a realização de outras, e que o meio acadêmico possa contribuir efetivamente para a evolução das práticas de gestão para lidar com os múltiplos vínculos contratuais quando estes realmente se fizerem necessários.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, C. G. As Origens do *Welfare State*. **Nova Economia: Revista do Departamento de Ciências Econômicas da UFMG**, número especial, p. 71-116, 1996.
- ALEXIM, J. C.. **Modernização das Relações de Trabalho no Brasil**. Brasília: Ministério do Trabalho, Novembro de 1996.
- ALVES, E.(Org.). **Modernização produtiva & relações de trabalho**: perspectivas de políticas públicas. Rio de Janeiro: Vozes; Brasília: IPEA, 1997.
- ALVES, G.. **O Novo (e Precário) Mundo do Trabalho** : Reestruturação Produtiva e Crise do Sindicalismo. São Paulo: Boitempo Editorial: FAPESP, 2000.
- ALVES, G. Toyotismo e neocorporativismo no sindicalismo do século XXI. **Outubro-Revista do Instituto de Estudos Socialistas**, São Paulo, n.5, p. 47-58, 2001.
- AMATO NETO, J.. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.2, mar./abr. 1995.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez/Unicamp, 1985.
- ANTUNES, R. **Os Sentidos do Trabalho** - Ensaio Sobre a Afirmação e Negação do Trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.
- ARRIGHI, G. **O Longo Século XX**. Rio de Janeiro: Contraponto; São Paulo: Editora UNESP, 1996.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BATISTA, L. C.. A Terceirização de Serviços e seus efeitos nas Relações Interculturais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 18, 1994. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994.
- BAZTÁN, M. P. **Dirección de personal**: organizacion y tecnicas. 5a edição revisada. Barcelona: Editorial Hispo Europea, S.A. , 1986.
- BENSAOU, M. Portifolios of buyer-supplier relationships. **Sloan Management Review**, summer 1999, p. 35-44.
- BERGER, P. Algumas observações gerais sobre o trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.23(1), p.13-22, jan./mar. 1983
- BERRY, Leonard L.. **Discovering the soul of service**: the nine drivers of sustainable business success. New York: The Free Press, 1999.
- BLOCK, F. **The Origins of International Economic Disorder**. Berkeley: University of California Press, 1977.

BRAGA, C.F. **Terceirização em tecnologia de informação: motivadores e conseqüências.** Dissertação de Mestrado, Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração Pública, 1998.

BRASIL, Haroldo Guimarães. A Empresa e a Estratégia de Terceirização. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 33, n. 2, p. 6-11, mar/abr 1993.

BRESCIANI, Luís Paulo. Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. **São Paulo em Perspectiva,** São Paulo, v.11, n.1, p.88-97, jan-mar.1997.

CAPPA, J. G. **Passado e presente do sistema de relações de trabalho no Brasil.** São Paulo: LTr, 2000.

CARMO, P. S. do. **A Ideologia do Trabalho.** 9.ed. São Paulo: Editora Moderna, 1997.

CARVALHO NETO, A.M. **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio: um estudo em quatro setores dinâmicos da economia.** Belo Horizonte: Vozes, 2001.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário.** Petrópolis: Vozes, 2003.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital.** São Paulo: Editora Xamã, 1994.

CLARK, P.A. **Organizations in action: competition between contexts.** London: Routledge, 2000.

CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org). **Handbook de Estudos Organizacionais.** v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

CLT. **Consolidação das Leis do Trabalho.** São Paulo: Saraiva, 2008.

CODO, W. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar.** Petrópolis: Vozes, 1993.

CORIAT, B.. Automação Programável: Novas Formas e Conceitos de Organização da Produção. In: SCHMITZ, H.; CARVALHO, R. Q.. **Automação Competitiva e Trabalho: A Experiência Internacional.** São Paulo: Ucitec, 1988.

COSTA, Márcia da S. C. Terceirização/Parceria e implicações no âmbito jurídico-sindical. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 34, n. 1, p. 6-11, jan.-fev. 1994.

COSTA, Silvia G. **Repensando um Programa de Demissões Voluntárias: Proposta de um Modelo de Redução de Quadro Baseado na Identificação Precoce e no Desenvolvimento de Talentos.** Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

CVRD/COMPANHIA VALE DO RIO DOCE. **Decisão do Conselho de Administração de 1999.** Itabira: CVRD, 1999.

CVRD/COMPANHIA VALE DO RIO DOCE. **Decisão da Diretoria Executiva de 2003.** Itabira: CVRD, 2003.

CVRD/COMPANHIA VALE DO RIO DOCE. **Contratação na CVRD**. Itabira: CVRD, 2005a.

CVRD/COMPANHIA VALE DO RIO DOCE. **Prática de Gestão de Contratos**. Itabira: CVRD, 2005b.

CVRD/COMPANHIA VALE DO RIO DOCE. **Terceirização na CVRD**. Itabira: CVRD, 2005c.

DE RUIJTER, E.; TREAS, J.K.; COHEN, P.N. Outsourcing the gender factory: living arrangements and service expenditures on female and male tasks. **Social Forces**, Chapel Hill, v.84, n.1, p.305-322, Sep. 2005.

DEDECCA, C.S. Racionalização econômica e heterogeneidade nas relações e nos mercados. In: OLIVEIRA, C.A.B. et al (Org.). **Crise e Trabalho no Brasil**. São Paulo: Scritta, 1996.

DEDECCA, C. et al. **As mudanças recentes nas relações de trabalho no Brasil**: estudo sobre o trabalho no Brasil. Campinas: CESIT/Instituto de Economia/Unicamp, 1997.

DRUCK, M.G.; FRANCO, T. (Org.). **A perda da razão social do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2007.

DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização - (Des)Fordizando a Fábrica**:Um Estudo do Complexo Petroquímico. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

DRUCKER, P. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 2005.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, Oct. 1989.

FARIA, A. de. Terceirização: um Desafio para o Movimento Sindical. In: MARTINS, Heloísa de Souza e RAMALHO, José Ricardo (Orgs.). **Terceirização**: diversidade e negociação no mundo do trabalho. São Paulo: Hucitec: CEDI/NETS, 1994.

FARIA, J. H. de. **Economia política do poder**: as práticas do controle nas organizações. Curitiba: Juruá, 2004

FARIA, J. H. de. **Tecnologia e Processo de Trabalho**. Curitiba: Editora da UFPR, 1997.

FDC, Fundação Dom Cabral. **PGA - Programa de gestão avançada**: temas para excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

FERNANDES, M.E.R.; CARVALHO NETO, A.M. As práticas gerenciais frente aos principais desafios apontados pelas maiores empresas brasileiras na gestão de terceirizados. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

FERREIRA, C. G., *et al.* Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. **Cadernos do Cesit**. Campinas: CESIT/Instituto de Economia/UNICAMP, n. 04, 1994.

FERREIRA, M. A. T.; SOUZA, E. I. N.. Estratégia de terceirização na indústria mineira: características e impactos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 18, 1994. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994.

FISCHER, R. M. Pondo os pingos nos “is” sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. (Orgs.). **Processo e relações do trabalho no Brasil: movimento sindical, gestão e participação – o modelo japonês de organização da produção no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

FLEURY, M. T. L. O Simbólico nas Relações de Trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coords.). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Aplas, 1989.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de Trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**. São Paulo : USP, v. 27, n. 4, out./dez 1992. p. 05-15.

FREITAS, H.; et al. **The Focus Group, a Qualitative Research Method**. ISRC, Merrick School of Business, University of Baltimore (MD, USA). WP ISRC, Nº 010298, 22pgs, fev, 1998.

GRACIA, F.C ; BRONZO, M . O Novo Modelo de Desenvolvimento Econômico e O Mundo do Trabalho: Desafios Perspectivas Para O Brasil.. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1997.

GARCIA, F. C. ; VIEIRA, Adriane . Sobre o Conceito de Qualificação: Teoria e Prática. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2005.

GIOSA, L. A.. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1993.

GIOSA, L.A. **III Pesquisa nacional sobre terceirização nas empresas**. São Paulo: Centro Nacional de Modernização, 2005.

GODOY, A. S.. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai/jun.1995.

GOMES, F.G. Conflito social e *Welfare State*: Estado e desenvolvimento social no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.40, n.2, p.20-29, mar/abr.2006.

GONÇALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v.38, n.2, p. 6-17, 1998.

GONÇALVES, R. **Globalização e desnacionalização**. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1999.

- GORENDER, J. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. **Estudos Avançados**, São Paulo, v.11, n.29, p. 368-371, jan-abr.1997.
- GORZ, André. Saindo da sociedade do trabalho assalariado. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, v.9. n.3., p.135-144, jul-set. 1995.
- GOUNET, T. **Fordismo e Toyotismo**: na civilização do automóvel. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.
- HANDY, Charles. **A era do paradoxo**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança social. 11.ed. São Paulo: Loyola, 2002.
- HASAN, E.M.F. Terceirização: a subordinação das empresas terceiras às prestadoras de serviços. In: CARVALHO NETO, A. M. de. SALIM, C.A. (Org.). **Novos desafios em saúde e segurança no trabalho**. Belo Horizonte: IRT/PUC-MG, 2001.
- HOBBSAWM, E. **Era dos extremos**. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 1995.
- JESSOP, B. Fordism and post-fordism: a critical reformulation. In: STORPER, M.; SCOTT.A.J. (ed.). **Pathways to industrialization and regional development**. London: Routledge, 1992.
- JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- KARDEC, A.; CARVALHO, C. **Gestão estratégica e terceirização**. Rio de Janeiro. RJ: Qualitymark, 2002.
- KAY, J.. **Fundamentos do sucesso empresarial** – Como as estratégias de negócios agregam valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KURTZMAN, J. **A morte do dinheiro**: como a economia eletrônica desestabilizou os mercados mundiais e criou o caos financeiro. São Paulo: Atlas, 1994.
- LEIRIA, J. S.; SARATT, N. D.. **Terceirização**: Uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial. São Paulo: Editora Gente, 1995.
- LEITE, M. P.. Reestruturação Produtiva, Novas Tecnologias e Novas Formas de Gestão da Mão-de-obra. In: OLIVEIRA, C. A. (org) et al. **O Mundo do Trabalho, Crise e Mudança no Final do Século**. São Paulo: Scritta/Campinas: Cesit- Unicamp, 1994.
- LIEDKE, E. R. Relações de trabalho. In: CATTANI, A. D. **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997.
- LIPIETZ, A. **Audácia**: uma alternativa para o século XXI. São Paulo: Nobel, 1991.
- LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de Informações**. São Pulo: Makron Books, 1994.
- MACHADO, L.. Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. In: MACHADO, L.; NEVES, M.; FRIGOTTO, G. et all. **Trabalho e educação**. 2 ed. Campinas: Papyrus, 1994.

- MARGLIN, S. A. Origens e funções do parcelamento de tarefas. In: GORZ, A. **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MELO, M.C. de O. L. **Estratégias do Trabalhador Informático nas Relações de Trabalho**. Tese de professora titular. Belo Horizonte: Cepead/Face/UFGM, 1991.
- MELO, M.C. de O. L.; CARVALHO NETO, A. M. **Negociação Coletiva e Relações de Trabalho: O Debate Atual**. SP: ABET, 1998.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOHRMAN, A. M.; LAWLER, E. E. Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, J.; LAWLER, E. E. **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- MTB. **Ministério do Trabalho e do Emprego**. Disponível em: <http://www.mtb.gov.br/Empregador/fiscatrab/Publicacao/default.asp>. Acesso em: 12 marc.2008.
- OFFE, C.. Desemprego, sindicatos e inovação na política social. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.18, n.1, p.181-191, 1997.
- OLIVEIRA, M. A. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1994.
- PAIVA O. **O Novo Paradigma de desenvolvimento: Educação Cidadania e Trabalho**. Campinas: Papirus, 1993.
- PIORI, M.J. Technological trajectories and the classical revival in economics. In: STORPER, M.; SCOTT.A.J. (ed.). **Pathways to industrialization and regional development**. London: Routledge, 1992.
- POCHMAN, M.. **O emprego na globalização**. A nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu. São Paulo: Boitempo, 2001.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. **Harvard Business Review**, maio-jun. 1989.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.. A competência básica da organização. **Harvard Business Review**, mai.-jun. 1990.
- PURCELL, K.; PURCELL, J. In-sourcing, outsourcing, and the growth of contingent labour as evidence of flexible employment strategies. **European journal of work and organizational psychology**, London, v.7, n.1, p.39-59, 1998.
- RYNGELBLUM, A. L. Relacionamento entre desiguais: o papel da terceirização na reestruturação das grandes empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SABEL, C.; ZEITLIN, J. Historical alternatives to mass production: politics, markets and technology in nineteenth-century industrialization. **Past and present**, 108, p.133-176, Aug. 1985.

SALERNO, M. Trajectory of autolatina - Brazil. **First International Encyclopedia of Business Management**. Routledge: M. Warner, 1995.

SANTOS, G. T., FOGLIATTO, F. S. Grupos Focalizados: uma proposta de roteiro para identificação de atributos de preferência. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 22, 2002. **Anais...** Curitiba – PR, 2002.

SARSUR, A. M.; et al. Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26, 2002. Salvador/BA. **Anais...** Salvador/BA:ENANPAD, 2002.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SERRA, S.M.B. Qualidade na Terceirização. In: OLIVEIRA, O.J. (Org). **Questão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SHARPE, M. Outsourcing, organizational competitiveness and work. **Journal of labor research**. Edison, v.XVIII, n.4, p.535-549, Fall 1997.

SILVA, R.A.R; ALMEIDA, M.C. Terceirização e quarteirização: indicativos estratégicos para implementação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

SILVA, W. R.. Terceirização *versus* Integração Vertical: teoria e prática. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.37, n.3 p.1-38. jul/set 1997.

SILVA, R.A.R.; SOUZA, R.C.S. Casos e Descasos da Terceirização na Administração Pública: Apontamentos, Percepções e Reflexões em Órgãos de Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 28, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.

SILVEIRA, A.D.; SARATT, N.; MORAES, R.P. **Um passo além da terceirização: a transferência de atividades e tecnologia**. Porto Alegre: Badejo Editorial, 2002.

SINGER, P.. Desemprego e exclusão social. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.10, n.1, p.03-12, jan-mar. 1996.

SIQUEIRA, M. M. de. **Relações de Trabalho em Hospital Público e Privado de Belo Horizonte**: análise dos grupos de residentes, pessoal de limpeza e auxiliares de enfermagem. Tese apresentada no Concurso para professor Titular na Faculdade de Ciências Econômicas – Departamento de Ciências Administrativas, Belo Horizonte: UFMG, 1991.

STANDING, G.. **Global labour flexibility**: seeking distributive justice. New York: St Martin's Press, 1999.

TAVARES, M.C.; FIORI, J.L. (Des)ajuste Global e Modernização Conservadora. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.

TEIXEIRA, A. **O ajuste impossível**: um estudo sobre a desestruturação da ordem econômica mundial e seu impacto sobre o Brasil. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1994.

TENÓRIO, F. G.. **Flexibilização organizacional**: mito ou realidade? São Paulo: FGV, 2000.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

ULRICH, D. Measuring HR: an overview of practice and a prescription for results, **Human Resource Management**, vol. 36, no. 3, p. 303-320, 1997.

UNDERMAN, S. Transformações produtivas e novos padrões organizacionais da Indústria: uma tentativa de sistematização do debate. **Organização & Sociedade**. Salvador: v.14; n.42; julho-setembro, 2007.

USEEM, M.; HARDER, J. Leading Laterally in Company Outsourcing. **Sloan Management Review**, vol. 41, n. 2, p. 25-36, Winter 2000.

VALE, G. M.V. Estratégia empresarial, terceirização e parceria. **Suma Econômica**. São Paulo, ed. 158, p.10-14, 1992.

VALENÇA, M. C.A.; SILVA, R.A.R. Terceirização e quarteirização. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1999, Rio das Pedras. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

WALLERSTEIN, I. **O declínio do poder americano**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2004.

WILLIAMSON, O. E. **The Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2004.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B; BASTOS, A. V .B.. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## APÊNDICE – Roteiro da Entrevista com os Fiscais de Contrato da Vale

### **Bloco 1 – Perfil dos Entrevistados**

1 Cargo

2 Tempo na empresa

3 Tempo como gestor de contratos

4 Escolaridade

5 Número de trabalhadores terceirizados sob sua responsabilidade

### **Bloco 2 – Qualificação**

1 Explique as práticas que vêm sendo utilizadas pela empresa para contar com uma equipe qualificada de profissionais terceirizados.

2 De que maneira a empresa investe em ações de treinamento e desenvolvimento buscando a qualificação dos terceirizados?

5 De que maneira a gestão do desempenho e o feedback desse desempenho aos trabalhadores terceirizados são utilizados para manter a qualificação destes trabalhadores?

### **Bloco 3 – Qualidade**

1 Explique as práticas que vêm sendo utilizadas pela empresa para garantir a melhoria da qualidade dos serviços prestados por terceirizados.

2 De que maneira a avaliação de metas estabelecidas, supervisão e feedback são adotados com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados por terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviços?

3 De que maneira as práticas de treinamento e desenvolvimento são utilizadas com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados por terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviços?

#### **Bloco 4 – Padronização**

1 Explique as práticas que vêm sendo utilizadas pela empresa para garantir a padronização de serviços feitos pelos profissionais terceirizados.

2 De que maneira são estabelecidos processos estruturados e certificação dos terceirizados?

#### **Bloco 5 – Comprometimento**

1 Explique as práticas que vêm sendo utilizadas pela empresa para obter comprometimento dos profissionais terceirizados.

2 De que maneira a empresa proporciona a interação dos terceirizados autônomos e demais prestadores de serviços como forma de aumentar o comprometimento destes profissionais?

3 De que maneira a empresa busca estabelecer relacionamentos de confiança e compartilhamento de aprendizagem com os trabalhadores terceirizados como forma de garantir o comprometimento destes profissionais?

4 De que maneira a empresa adota remuneração, premiações e possibilidade de contratação dos terceirizados como formas de aumentar o comprometimento destes profissionais?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)