



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia  
Brasil

Maria Russo, Giuseppe; Proença Leitão, Sergio  
TERCEIRIZAÇÃO: UMA ANÁLISE DESCONSTRUTIVISTA  
Organizações & Sociedade, vol. 13, núm. 36, enero-marzo, 2006, pp. 107-123  
Universidade Federal da Bahia  
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638285007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# TERCEIRIZAÇÃO: UMA ANÁLISE DESCONSTRUTIVISTA

**Giuseppe Maria Russo \***  
**Sergio Proença Leitão \*\***

## RESUMO

A terceirização é uma técnica que vem sendo utilizada em larga escala e é vista como uma alternativa de desverticalização para tornar as organizações mais flexíveis às mudanças do mercado. Com uma visão tradicional instrumental-econômica, a terceirização aparentemente tem pouca preocupação com os aspectos relacionados à qualidade das relações de trabalho. A pouca discussão sobre a possibilidade de uma visão substantiva, preocupada com o bem-estar das partes envolvidas na relação contratual, coloca-a imersa num dualismo binário e hierárquico que distancia os dois lados de uma legítima condição de parceria, em que a dimensão humana é um aspecto relevante. A desconstrução crítica foi utilizada de forma empírica, em um estudo de caso, com o objetivo de descobrir significados escondidos num contrato de terceirização. Conclui-se que por mais que as empresas busquem o conceito de parceria, na prática ocorre o contrário, demonstrando que o propósito é obter alguma vantagem dessa relação. A visão do contrato é essencialmente mercantil.

## ABSTRACT

Outsourcing is a tool that has been deep applied and is seen as an alternative to the downsizing to adapt the organization to the market changes. With a traditional technical-economical vision, outsourcing, apparently, do not has any concern with the aspects related to the working conditions' quality. The insufficient discussion on the possibility of a substantive vision, concerned about the well-being of the involved parts in the contractual relation, places the outsourcing immersed in a binary and hierarchic dualism that put apart the two sides of a legitimate condition of partnership, where the human dimension is an important aspect. The critical deconstruction was used as an empirical way, in a case study, as form to discover meanings hidden in an outsourcing contract. The conclusion was that, no matter how hard the companies search the partnership concept, the presented result affirms the opposite, showing that the objective is to get some advantage of this relation. The vision of the contract is essentially mercantile.

\* *Doutorando Administração - PUC/RJ*

\*\* *Prof. PUC/RJ*

## INTRODUÇÃO

A terceirização, vista como uma alternativa de desverticalização para tornar as organizações mais flexíveis e facilitar sua adaptação às mudanças do mercado com maior rapidez (BOYSON *et al.*, 1999 *apud* BRAGA *et al.*, 2004:1), tornou-se uma prática comum entre empresas públicas e privadas. Nessa prática de repassar para terceiros as atividades não essenciais à sua atividade-fim, as organizações buscam utilizar estratégias diversificadas para atingir seus objetivos, visando “exclusivamente o ganho econômico e de curto prazo” (FONTANELLA *et al.*, 1995). Está implícito que a terceirização, uma técnica de gestão dentro da tradicional visão instrumental-econômica que domina o campo da gestão, não tem maior preocupação com os aspectos relacionados à qualidade das relações de trabalho entre contratantes e contratados. Na prática, como na teoria, pouco se discute sobre a possibilidade de uma visão substantiva, preocupada com o bem-estar das partes envolvidas nessa relação contratual, porque tal visão é essencialmente moral, política e crítica. Parece haver maior preocupação com as questões legais do que com as humanas.

Apesar de discursos de tom aparentemente humanista de parte, principalmente, dos que contratam, a relação entre contratantes e contratados pode estar imersa num dualismo binário e hierárquico que distancia os dois lados de uma legítima condição de parceria. Parece que a simples relação contratual entre contratante e contratado (prestador de serviço) carece de maior preocupação com as pessoas contratadas. É necessário esclarecer o contexto dessa relação.

Este estudo questiona se as relações de terceirização são efetivamente de parceria e se, nelas, a dimensão humana é um aspecto relevante. Com tal objetivo, desconstrói as relações de terceirização em suas características essenciais, buscando identificar a lógica dominante dessa relação. Procura, também, (1) analisar a relação entre o contratante e o contratado sob a ótica do funcionário do contratado; (2) identificar a percepção da relação sob a ótica do contratado e do contratante; (3) verificar se existe uma lógica binária no relacionamento entre as partes. Questiona, ainda, se a terceirização é mais uma técnica de gestão fiel ao paradigma funcionalista dominante e à ideologia produtivista que a apóia, ou se traz algo humanizante no bojo das relações implícitas em seus contratos ou em suas práticas.

Com tais objetivos, a desconstrução crítica foi utilizada de forma empírica, em um estudo de caso, como forma de descobrir significados escondidos num contrato de terceirização. Ela revela aspectos mal compreendidos na relação contratante – contratado. A base teórica utilizada para a análise da empresa estudada está nos princípios definidos por Boje & Dennehy (2000, 2004), os quais permitem confrontar a teoria com as práticas de terceirização.

Conclui-se que por mais que as empresas busquem o conceito de parceria (OLIVEIRA, 1994:49), na prática ocorre o contrário, demonstrando que o objetivo é obter alguma vantagem dessa relação. A visão do contrato é essencialmente mercantil.

## A PERSPECTIVA PÓS-MODERNA

A teoria organizacional apresenta múltiplas perspectivas (HATCH, 1997:49). Na perspectiva clássica (Quadro 1), os objetos de pesquisas eram os efeitos da industrialização na sociedade e os modelos de gestão para fazer as organizações mais eficazes e eficientes. A perspectiva moderna, que tem como tema o estudo da própria organização, adota uma posição epistemológica objetivista, na qual a organização é estudada como um objeto que pode ser medido com confiabilidade. A perspectiva simbólico-interpretativa foca na organização sob uma posição predominantemente subjetivista, procurando apreciar e entender seus significados.

Já a perspectiva pós-moderna, na qual se insere o desconstrutivismo, tem como principal foco a teoria organizacional e a própria teorização, considerando não apenas a organização como objeto de estudo, mas, também, o próprio pesquisador que tenta entendê-la.

**Quadro 1 – Diferenças nas Múltiplas Perspectivas da Teoria Organizacional**

<b>Perspectiva</b>	<b>Assunto/Foco</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado</b>
<b>Clássica</b>	Os efeitos das organizações na sociedade e gestão das organizações	Observação e análise histórica reflexão pessoal na experiência	Tipologias e modelos teóricos
<b>Moderna</b>	As organizações através de medidas objetivas	Medidas descritivas correlação entre medidas padronizadas	Prescrição para as práticas gerenciais
<b>Simbólico-Interpretativa</b>	A organização através de percepções subjetivas	Observação participante Entrevistas etnográficas	Estudos comparativos, análise estatística multivariada
<b>Pós-moderna</b>	Teoria organizacional e teorização das práticas	Desconstrução crítica das práticas de teorização	Reflexividade e versões reflexivas

Fonte: Hatch (1997)

Buscando diferenciar as perspectivas moderna e pós-moderna, Boje & Prieto (2000:4) definem a organização pós-moderna como aquela que compreende um conjunto em rede diversificada, com equipes autocontroladas, múltiplos centros de coordenação que se agrupam e desagrupam de acordo com as exigências das tarefas (Quadro 2). Do mesmo modo, estas equipes são organizadas em estruturas horizontais, os empregados são muito empoderados e comprometidos com o trabalho, a informação é fluida e a melhoria contínua é enfatizada como um todo. A época dita pós-moderna caracteriza-se pelo instável: "no plano político-social a insegurança da drástica redução do Estado, do neoliberalismo e do trabalho formal, com a flexibilização, terceirização e asiação" (LIMA, 2002:33).

**Quadro 2 – Princípios de Gerenciamento Moderno e Pós-Moderno**

	<b>Moderno</b>	<b>Pós-moderno</b>
<b>Planejamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas de resultado de curto prazo;</li> <li>• Produção em massa;</li> <li>• Trabalhador é um custo;</li> <li>• Planejamento vertical;</li> <li>• Foco de cima para baixo;</li> <li>• Planejamento direciona a ordem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas de resultado de longo prazo;</li> <li>• Produção flexível;</li> <li>• Trabalhador é um investimento;</li> <li>• Planejamento horizontal;</li> <li>• Foco nos clientes internos e externos;</li> <li>• Planejamento direciona para a desordem e a confusão.</li> </ul>
<b>Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um homem, um trabalho e atividades sem qualificações;</li> <li>• Confrontação na relação capital trabalho;</li> <li>• Áreas subdivididas;</li> <li>• Hierarquizado é melhor;</li> <li>• A força está na homogeneidade;</li> <li>• O gerente tem o poder, e a diversidade é tolerada;</li> <li>• Eficiência aumenta com a especialização, formalização, rotina, fragmentação e divisão do trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipes de trabalho, trabalhadores com múltiplas qualificações;</li> <li>• Cooperação na relação capital-trabalho;</li> <li>• Estrutura em rede;</li> <li>• Horizontal é melhor;</li> <li>• A força está na diversidade;</li> <li>• Muitas opiniões e diversidade são um ativo;</li> <li>• Eficiência diminui com especialização, formalização, rotina, fragmentação e divisão do trabalho.</li> </ul>
<b>Influência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridade é formal;</li> <li>• Reconhecimento e punições extrínsecas;</li> <li>• Mecanismos de fiscalização por toda a parte;</li> <li>• A mulher recebe 68% do que o homem recebe; as minorias recebem menos;</li> <li>• Incentivos individuais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridade delegada aos líderes pelas equipes;</li> <li>• Propriedade do processo é intrínseca e empoderada;</li> <li>• As pessoas são auto-disciplinadas;</li> <li>• As mulheres e as minorias são igualmente remuneradas;</li> <li>• Incentivos para as equipes.</li> </ul>
<b>Liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria X ou Y;</li> <li>• Centralizada com vários níveis e regras;</li> <li>• Centrada no gestor;</li> <li>• Carreira para homens brancos;</li> <li>• Diz o que fazer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria S (Servant Leadership);</li> <li>• Descentralizada com poucos níveis;</li> <li>• Focada nas pessoas;</li> <li>• Carreira para mulheres e minorias;</li> <li>• Visionária.</li> </ul>
<b>Controle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle centralizado;</li> <li>• Inspeção no final da linha;</li> <li>• Micro inspeção;</li> <li>• Muitos procedimentos, inspeção eletrônica;</li> <li>• Treinamento dos gestores;</li> <li>• Mensuração do resultado;</li> <li>• Informação para os gestores;</li> <li>• Controle baseado no medo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle descentralizado;</li> <li>• Controle de qualidade é uma atividade de todos;</li> <li>• Inspeção de duas mãos;</li> <li>• Treinamento das pessoas;</li> <li>• Critério de mensuração de processos;</li> <li>• Informação é dada a todos;</li> <li>• Auto-controle.</li> </ul>

Fonte: Boje &amp; Dennehy (2000)

## A ANÁLISE DESCONSTRUTIVISTA

A idéia de desconstrutivismo, segundo Marsden (2001:10) e Bowring (2000:265), deriva do trabalho do filósofo francês Jacques Derrida, e é um híbrido

das palavras destruição e construção. Seu significado está relacionado à idéia de que as categorias velhas e obsoletas de pensamento têm que ser demolidas para que outras diferentes possam ser criadas. De acordo com Derrida (1974, 1978, 1981 *apud* MARSDEN, 2001:10), "o pensamento ocidental é composto de um sistema binário, dual". Para Marsden (op.cit.), o objetivo do desconstrutivismo, conseqüentemente, é dirigir nossa atenção para a maneira como os dualismos binário-hierárquicos, fundamentalmente, dão forma e regulam as nossas percepções da realidade na ordem e no sentido. Como Eagleton (1996:128 *apud* MARSDEN, 2001:10) explica: "desconstrutivismo é uma prática política, uma tentativa de desmontar a lógica pela qual um sistema particular do pensamento e um sistema de estruturas políticas e de instituições sociais mantêm suas forças".

Para Samuels (1998:1127), o desconstrutivismo recebeu vários significados, usos e interpretações. Desconstrutivismo é um tipo de análise e não é necessariamente um caminho para a "verdade". Um mesmo texto ou assunto de estudo pode ser examinado de múltiplos pontos de vista. Esses diferentes pontos de vista produzirão histórias e significados diferentes. O ponto central do desconstrutivismo deve evocar o significado. Desconstrutivismo deve ser considerado uma ferramenta de análise.

Já para Farmer (1997:12), desconstrutivismo é essencialmente uma boa leitura de um texto. O texto, neste caso, é usado em seu sentido mais amplo, incluindo narrativas e significados não somente nos documentos, mas, também, implícito nas situações, nos eventos e mesmo nas vidas. Desconstrução não é fácil de entender. Para Derrida (1988:5 *apud* FARMER, op.cit.): "O que o desconstrutivismo não é? Tudo. O que é desconstrutivismo? Nada". Para o autor, Derrida teme contra a redução da idéia do desconstrutivismo a uma definição ou fórmula.

A desconstrução de um texto envolve uma leitura detalhada, segundo Kilduff (1993:16); expõe a variação do significado entre níveis textuais, e alerta o leitor para a existência de um subtexto que possa minar a aderência da proposta que o texto busca explicitar. No caso das organizações, uma leitura desconstrutiva revela um modelo da organização como uma máquina de escrever, na qual os indivíduos escolhem livremente inscrever os caminhos que foram, de fato, anteriormente escritos.

O ponto básico do desconstrutivismo, para Balkin (1994:5), é que todas as oposições conceituais podem ser compreendidas como alguma forma da oposição "aninhada", e que existe freqüentemente introspecções interessantes a serem obtidas dessas reinterpretações. Assim, o argumento desconstrutivo se torna a análise cuidadosa e paciente das bases da similaridade e da diferença entre oposições conceituais em mudar contextos históricos e práticos de julgamento. O desconstrutivismo tenta descobrir como as oposições conceituais são relacionadas aos contextos que lhes dão força e significado. Além disso, é uma tentativa de ver como o discurso e a escrita são mutuamente diferenciados e dependentes, como carregam relacionamentos da similaridade e da diferença em diferentes contextos de julgamento. Suas diferenças reemergem quando olhamos para elas de uma maneira diferente.

O objetivo do desconstrutivismo é revelar a natureza contextual do julgamento prático e teórico e criticar julgamentos contextuais ou categóricos pela sua falta da sensibilidade ao contexto. Por isso, o objetivo não é encobrir a distinção entre eles, mas descobrir maneiras apropriadas de pensar sobre suas similaridades e suas diferenças. O objetivo da análise, portanto, é mudar nossa visão dos verdadeiros problemas envolvidos, descobrindo padrões e conexões relevantes e escondidos (e às vezes embaraçosos) entre as práticas semelhantes e diferentes. Tal análise, por sua vez, conduzirá a novos conceitos, categorias e distinções que, também, podem ser ainda mais desconstruídos.

Marsden (2001:15) afirma que o desconstrutivismo combina um número de fases críticas ou procedimentos analíticos que têm sido empregados dentro de uma grande variedade de disciplinas nas ciências humanas. Como Brown (1995:303 *apud* MARSDEN, op.cit.) explica, os procedimentos do desconstrutivismo envolvem "interrogar os textos [escrito, falado, visual] os quais, por meio da leitura cuidado-

sa e detalhada, busca expor suas inconsistências, contradições, suposições irreconhecíveis e hierarquias conceituais implícitas". O primeiro procedimento é simplesmente identificar o sistema das oposições que operam dentro de um dualismo binário e revelar como a determinação entre elas é fruto de um complexo inter-relacionamento de circunstâncias históricas e de efeitos situacionais, com nenhuma das partes aparecendo como primária. A segunda fase é mostrar como estas oposições são hierarquicamente relacionadas – como uma é considerada central, natural e privilegiada; e a outra, ignorada, reprimida e marginalizada. O objetivo aqui é desfazer, temporariamente, subverter ou descentralizar a hierarquia, com o propósito de fazer o dualismo binário significar o oposto do que parecia significar originalmente. Para o autor,

a fase final e mais radical do desconstrutivismo, conseqüentemente, é reconceituar os pares opostos em um jogo livre sem hierarquia e nem significados estáveis. O resultado destes procedimentos desconstrutivos deve fazer emergir perguntas, problemas, interesses e relações sociais completamente diferentes daqueles relacionados no dualismo binário original (MARSDEN, 2001:11).

Dessa forma, o desconstrutivismo busca possibilitar um espaço conceitual no qual possa explorar e desenvolver formas mais complexas e múltiplas de pensar sobre os inter-relacionamentos entre os pares opostos.

O desconstrutivismo oferece uma maneira de examinar o comportamento humano como uma produção textual, um tipo da escrita (KILDUFF, 1993). O desconstrutivismo é usado, não para abolir a verdade, a ciência, a lógica e a filosofia, mas para questionar como esses conceitos são apresentados nos textos e como são empregados para, sistematicamente, excluir determinadas categorias de pensamento e de comunicação. As implicações de uma leitura desconstrutiva não são, conseqüentemente, limitadas à linguagem do texto, mas podem ser estendidas no contexto político e social em que o texto é colocado. Kilduff (op.cit.) fornece uma metodologia para a análise. Em primeiro lugar o foco deve ser dado no termo suprimido. Em segundo lugar, desloca o sistema binário de forma que ele não controle a resposta do leitor ao texto. O desconstrutivismo é usado para explorar com precisão o que o texto negligenciou. Assim, o conceito "normal" deve incluir a existência do "anormal" para o conceito fazer algum sentido. Uma leitura desconstrutiva abre o texto ao debate renovado a respeito dos seus limites e do relacionamento entre os níveis textuais explícitos e tácitos.

Embora a análise desconstrutivista seja potencialmente infinita, os argumentos desconstrutivistas devem ter um fim em algum momento (BALKIN, 1994:7). Deve cessar quando houver suficiente clareza do texto ou do esquema conceitual que foi desconstruído. Esta escolha de quando parar também pode ser definida por nosso comprometimento moral e político, embora, isto possa ser mudado durante o processo de desconstrução. Cada argumento desconstrutivo deve ser compreendido nos termos de sua parcialidade e seletividade. A prática humana do argumento desconstrutivo é sempre moldada e limitada por aquilo que escolhe para desconstruir e aquilo que escolhe para não examinar. Embora esta seletividade possa ser moldada pelo interesse ou ideologia pessoal, é dirigida, na maioria das vezes, pela necessidade prática. Não há tempo infinito para perseguir as análises desconstrutivistas; então, deve-se começar em algum lugar e terminar em algum lugar (BALKIN, op.cit.).

Como vimos, apesar dos extensivos comentários sobre desconstrutivismo, o processo desconstrutivo não é redutível a um conjunto de técnicas. O desconstrutivismo não pode ser sumariado como uma série de operações mecânicas a ser aplicada a qualquer parte de linguagem. A desconstrução de um texto envolve uma leitura muito detalhada das palavras do texto [escrito, falado, visual]. Uma leitura desconstrutiva deve seguir os contornos do texto; o leitor não pode simplesmente aplicar um grupo de idéias pré-formuladas. Uma leitura desconstrutiva abre o texto de modo que o leitor possa ver o padrão de conflito dos relacionamentos.



## GERAÇÃO DE CONHECIMENTO

O modo construtivista de geração do conhecimento assume um novo contrato social com a ciência. Um modelo comprometido com a dimensão humana que subordina o crescimento econômico e o desenvolvimento tecnológico (GIBBONS *et al.*, 1994:160; NOWOTNY *et al.*, 2004:2; LIMA, 2003:94; URSIN, 2000:1).

Em Gibbons *et al.* (op.cit.), a produção do conhecimento e o processo da pesquisa estão sendo radicalmente transformados. A proposta dos autores é de inventar uma nova linguagem de pesquisa para oferecer uma análise detalhada das tendências. Os autores apresentam a noção da produção do conhecimento com cinco características:

- 1- Contexto da Aplicação: o conhecimento é gerado dentro do contexto da aplicação. Para o modo clássico, o processo da aplicação é gerado em ambientes teórico e experimental, qualquer tecnologia é transferida e o conhecimento é, conseqüentemente, gerenciado. O contexto da aplicação, no modo construtivista, em contraste, descreve o ambiente total no qual problemas científicos aparecem, as metodologias são desenvolvidas, os resultados são disseminados e os usos são definidos.
- 2- Contexto de Transdisciplinaridade: significa a mobilização de uma escala de perspectivas teóricas e de metodologias práticas para resolver problemas. Mas, ao contrário da inter ou da multidisciplinaridade, não é necessariamente derivado de disciplinas pré-existentes, nem contribui para a formação de novas disciplinas. O ato criativo encontra-se apenas na capacidade de mobilização e controle destas perspectivas e metodologias, sua orquestração externa, bem como no desenvolvimento de novas teorias ou conceitualizações ou o aprimoramento de métodos da pesquisa, a dinâmica interna da criatividade científica. As equipes são trazidas juntas e se dissolvem quando terminam suas atividades, para ser reconfiguradas somente em uma diferente equipe para outra atividade. Neste contexto, o diálogo é a chave (LIMA, 2003:95).
- 3- Heterogeneidade dos Locais e dos Praticantes: maior diversidade dos locais nos quais o conhecimento é produzido, e crescimento nos tipos de produção do conhecimento. Os limites de interação impostos às comunidades de pesquisas estão desaparecendo com os avanços das tecnologias de informação e de comunicação. A interação é sem limites e instantânea. O fato destas comunidades de pesquisa terem agora fronteiras abertas permitiu novos tipos de organização do conhecimento. A propagação e a difusão de sustentações das tecnologias de informação e de comunicação permitem melhorar o processo da distribuição social de muitas comunidades heterogêneas de produção do conhecimento. Neste contexto, a interação é a chave (LIMA, op.cit.).
- 4- Responsabilidade e Reflexividade Social: o conhecimento é altamente reflexivo. No modo clássico, o processo da pesquisa é caracterizado pela investigação objetiva do mundo natural (ou social) e reducionista. O modo construtivista transformou-o num processo dialógico, uma conversação intensa entre atores da pesquisa e assuntos da pesquisa. Neste contexto, o compromisso é a chave (LIMA, op.cit.).
- 5- Controle de Qualidade: novas formas de controle de qualidade estão surgindo. No modo clássico, a avaliação técnico-científica é realizada pelos pares. O modelo reducionista é preponderante. No modelo construtivista, as pesquisas têm um conceito mais ampliado que dificulta o reducionismo. As pesquisas são feitas, cada vez mais, por profissionais ecléticos. Critérios de avaliação diferentes deverão ser criados. Neste contexto, a sociedade é a chave (LIMA, op.cit.).

Para Ursin (2000:1) este modelo é transdisciplinar e heterogêneo. Com essas características, a organização poderá expandir as competências sociais e a reflexividade, assim como novas formas de controle de qualidade. Foi com base



nessas características essenciais (contexto, diálogo, interação, compromisso, sociedade), que se fez, aqui, um exercício de análise da relação entre contratante e contratado - em um contrato de terceirização -, seguindo a abordagem de Brown (1995:303 *apud* MARSDEN, 2001:15) e tendo como pano de fundo os princípios de Boje & Dennehy (2000), explícitos no resultado da análise.

## OS CONTORNOS DA TERCEIRIZAÇÃO

Os conceitos sobre terceirização apresentados a seguir estão agrupados sob os enfoques da mudança, da forma, dos desafios e dos limites. Assim, é possível mostrar a correlação entre os diferentes eventos que influíram, de uma maneira ou de outra, para moldar os relacionamentos de subcontratações denominados terceirizações.

Mudanças são inevitáveis à condição humana. Assumindo que as empresas são verdadeiros "organismos vivos", é responsabilidade daqueles que se movimentam entre suas estruturas verem, compreenderem, aceitarem e se transformarem, já que, nas palavras de Armando Farah (*apud* LEIRIA, 1995:11): "são exigências das transformações perenes da vida social e das relações jurídicas, onde os fenômenos interagem, evoluem e se modificam. Não com a rapidez que ocorre na técnica e na tecnologia, pois, nas áreas social e jurídica, as mudanças não dão saltos. Acontecem de um modo gradual, mas incessante, também".

Já de algum tempo, novos modelos e concepções se incorporaram ao *modus vivendis* do mercado de trabalho. Tracy (1995:234) tem uma explicação sucinta sobre as características dos futuros líderes nas relações entre empresas:

À medida que as empresas estabelecidas estreitavam seu foco e aprendiam a dominar a disciplina dos líderes de mercado, elas se conscientizaram das restrições impostas pela sua estrutura de negócios tradicional. Isto levou as corporações maiores e integradas a se reestruturarem em unidades separadas, cada uma se distinguindo em uma única disciplina. Os recursos comuns foram restritos a um mínimo. As empresas também correram ao encontro de outras empresas, em busca de ajuda na concepção e direção daquelas partes de seus modelos operacionais que eram necessárias - mas não críticas - para a criação de valor. Isto, por sua vez, levou a um aumento na demanda por novas conexões corporativas na forma de terceirizações, empreendimentos conjuntos e alianças estratégicas.

O termo conexões corporativas é muito elucidatório, por espelhar, em síntese, esse novo comportamento relacional que ultrapassou a barreira empresarial para se incorporar às relações trabalhistas de um modo geral, servindo assim tanto ao macro quanto ao micro universo organizacional. Remete-nos, ainda, a uma conotação de liberação de espaço, aludindo a que, nos períodos que se fazem prementes, sejam feitas as conexões desejadas entre empresas ou trabalhadores, não importando o "onde estão" ou o "a quem pertencem". Drucker (*apud* PAGNONCELLI, 1993:4) deixa isso claro, antecipando que "o trabalho será levado aonde estão as pessoas, em vez de trazer as pessoas ao local de trabalho".

A forma como esses novos modelos de gestão foram cristalizados, na prática, foi sendo moldada ao longo dos anos e mostrou ser uma busca global, não restrita a determinados mercados ou localidades. A partir de experimentações espontâneas de novos modelos, ocorridas por pressões crescentes, observou-se que

a integração por uma rede de subcontratados, livremente escolhidos se provou inerentemente mais rápida, mais precisa e capaz de transmitir informações mais úteis do que as disciplinas da hierarquia. Através da terceirização, as empresas transferem uma área desse processo de criação e valor, do controle burocrático para o controle do mercado, aumentando assim a inteligência do sistema (PINCHOT, 1994:200).

O conhecimento torna-se a moeda de maior valor, num mundo no qual o uso da informação passa a ser base de poder. Mentes criativas formarão empresas criativas altamente competitivas e totalmente focadas em suas atividades-fim, tendo interiorizado que "o importante é ser excelente na essência" (LEIRIA, 1991:23).

Variadas modalidades de prestadores de serviço passaram a coexistir com as hierarquias tradicionais e, com isso, incorporou-se ao cotidiano das relações trabalhistas e empresariais, gerando reações distintas nos diferentes níveis organizacionais. O fator determinante de sucesso, para manutenção da competitividade, passou a ser o domínio do conhecimento das diferentes formas praticadas nesse cenário.

Uma vez compreendidas as transformações conjunturais que determinaram as mudanças nas relações organizacionais, cujo principal foco é a prática de repassar para terceiros as atividades não essenciais à sua atividade-fim, a terceirização, assim denominada, passa a ter um contorno mais bem delineado. A concentração das organizações no que é estratégico aos seus negócios, transferindo de forma planejada parte de suas atividades, tem impacto direto em dois segmentos pertencentes ao seu organismo, o tecnológico e o comportamental. Por outro lado, as mudanças de cultura atingem diretamente as estruturas de poder, com reflexos nos contratantes e nos prestadores de serviço.

"A contratação de terceiros é encarada como um dos caminhos mais avançados da empresa moderna", diz Leiria (1991:19), citando o depoimento de Aldo Sani<sup>1</sup>:

Já de início, a empresa que se pretende moderna deve romper com conceitos pré-estabelecidos, inclusive a máxima de que seu objetivo é o lucro. Pelos novos padrões, a meta deve ser o cliente. E é pelo cliente, pelo homem, pela sociedade como um todo, que o empreendimento precisa mudar. A boa colocação no mercado e o lucro são consequências naturais.

O verdadeiro desafio de todos passa a ser, então, a obtenção desses objetivos, conscientes de que, nessa aquisição, continuarão a fazer parte de um mundo em mudança; mas, caso sejam esses ignorados, ou não empolgadamente perseguidos, terão perdido o passo inicial para manterem suas competências essenciais, estrategicamente posicionadas, diante das novas forças que irão atuar daqui para frente.

O equilíbrio nessas relações de subcontratações vem sendo atingido ao mesmo tempo em que as organizações, ao liberarem suas estruturas, deparam-se com a profundidade que essa nova rede de conexões corporativas pode atingir; além do estabelecimento de limites administráveis, ou pelo menos produtivamente realizáveis, permitindo, ainda, o reconhecimento de suas identidades.

Para tanto, ficou evidente que a simples relação contratual entre empresas ou trabalhadores – os prestadores de serviços – mostrou-se carente de aspectos relevantes encontrados nas estruturas hierárquicas, como lealdade, confiança entre as partes e garantia de trabalho.

A partir desse momento, torna-se imprescindível, como vantagem estratégica, trazer o conceito de parceria para esses novos relacionamentos. Isso foi bem definido por Oliveira (1994:49), quando diz que "em outras palavras, agregar a noção de parceria a de terceirização, como estão fazendo as empresas brasileiras, significa, em última análise, favorecer a profissionalização das relações de trabalho advindas da terceirização, porém sem abandonar de vez as ligações afetivas anteriormente vigentes".

Resgatando esses laços de afetividade entre as empresas, ou entre essas e seus prestadores de serviços, o conceito de parceria merece agora especial atenção:

<sup>1</sup> Aldo Sani, à época Superintendente da Riocell em meados da década de 80, cunhou o termo "terceirização", numa alusão aos conhecidos contratos de terceiros (SANTOS Júnior, Roberto Luís de Figueiredo dos. *ACIDENTES DE TRABALHO EM SERVIÇOS DE LIMPEZA HOSPITALAR: ANÁLISE DAS CAUSAS*. 2004. Dissertação, Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2004).

Uma relação de parceria é aquela em que nenhuma das partes leva vantagem sobre a outra, mas ambas ganham o máximo disponível, repartindo-o numa irmandade. Parte do pressuposto de que as partes estão dispostas a buscar, em conjunto, uma solução que maximize o resultado de ambas; de que essa busca é um compromisso recíproco; de que cada parte não está preocupada apenas em resolver o seu problema, mas tem também a ver com o problema do outro (OLIVEIRA, 1994:50).

Espera-se, então, que as organizações tomem a si a responsabilidade pela condução dos processos de parceria, fazendo investimentos diversos com treinamento ou melhorias nos processos do terceiro-parceiro, reforçando com ações diretas o vínculo desse relacionamento, para ultrapassar a barreira contratual. A escolha do terceiro potencialmente parceiro, numa etapa inicial de negociação, afigura-se, nesse contexto, como crucial para o desafio de atingir os objetivos, uma vez que os processos agora estão além das fronteiras meramente organizacionais, inseridos numa visão abrangente, desejável nos cenários atuais.

## O OBJETO INVESTIGADO

A VARIG, empresa aérea brasileira, fundada em 1927, possui, hoje, aproximadamente 16 mil funcionários. Atua no Brasil e no exterior, com um faturamento de US\$ 2,3 bilhões por ano. Em 1945, foi criada a Fundação dos Funcionários da VARIG, atualmente Fundação Ruben Berta, com a finalidade de assegurar aos seus funcionários e familiares o bem-estar social. A decisão da Fundação de tornar-se a principal acionista da companhia transformou os funcionários em proprietários e, assim, comprometia-os com a empresa, para além do contrato empregatício.

A VARIG possui uma cultura organizacional madura, com uma liderança que se posiciona como no "comando" da VARIG (RUSSO, 1998:31). Esta palavra, originária do ambiente militar - especificamente da Aeronáutica, por ser uma empresa de transporte aéreo cujo cargo mais respeitado é o de comandante -, tem força e demonstra poder. A valorização e o prestígio da antiguidade enaltecem os mais antigos e os colocam em destaque, pois ajudaram a construir a história da aviação. O tratamento é formal e impõe termos como "Comandante, Engenheiro, Senhor/Senhora, Doutor", antes do nome do funcionário. A maioria dos funcionários utiliza uniforme como diferenciação e para expressar hierarquia. Os funcionários administrativos, de uma maneira geral, não utilizam uniformes, mas nem por isso deixam de ser reconhecidos pela sua vestimenta. É fácil diferenciar as secretárias das demais profissionais, assim como os engenheiros adotam padrão diferente dos executivos - que, em sua maioria, utilizam terno escuro e gravata. Os crachás também fazem parte da vestimenta - como em outras empresas - mas, neste caso, têm a função de informar o cargo hierárquico do funcionário, como sinal de respeito. O ambiente físico das instalações é utilizado como símbolo de *status* e formalização da hierarquia. As salas dos executivos são individuais, e quanto mais amplas, maior é a autoridade dos seus ocupantes. A estrutura organizacional da empresa é formalmente hierarquizada.

Os valores da empresa foram expressos por Xausa (1993:52) da seguinte forma: austeridade, seriedade e confiabilidade; competitividade; liderança irradiadora; foco no cliente; qualidade em todos os aspectos; segurança a bordo; consciência de prestador de serviço; visão social; valorização do homem; reconhecimento justo do produzido; amparo e estabilidade social; igualdade de oportunidades; valorização da experiência e da antiguidade; ênfase na capacitação profissional; oportunidade de participação; harmonia de relações empresa e empregado; objetivo de realização; inovação; disciplina interna; dedicação obstinada; esforço e sacrifício; desprendimento pessoal; ênfase no coletivo; lealdade; respeito à hierarquia e autoridade.

No campo da terceirização, a VARIG possui uma gerência que administra vários contratos com terceiros, entre esses o de manutenção das instalações da

empresa. O contrato, elaborado há seis anos com uma empresa especializada, originalmente contava com mais de 60 empregados terceirizados, e hoje possui 32, em função da redução de custos. A área de abrangência do contrato envolve vários prédios da empresa no Rio de Janeiro.

## O MÉTODO USADO

A pesquisa qualitativa foi escolhida porque possibilita obter *insights* mais ricos e profundos sobre a terceirização; pode fornecer uma compreensão mais profunda (Berg, 1998 *apud* KHATRI & BUDHWAR, 2002:167) e uma completa informação contextual do objeto estudado, além de fornecer dados para futuro desenvolvimento conceitual (Yin, 1994).

A escolha do estudo de caso se justifica: pela dificuldade em mensurar os diversos conceitos contidos nos relacionamentos da terceirização; pela necessidade de analisar os relacionamentos de forma longitudinal, para estabelecer as inter-relações entre as partes num período de tempo; e porque tais relacionamentos decorrem de um processo às vezes oscilatório, às vezes interativo (GREENWOOD & HININGS, 1996: 1047).

Foram analisados os dados de um contrato existente na empresa e realizadas entrevistas em profundidade na: (1) empresa contratante, com um responsável gerencial pela contratação de terceirizados, representando 25% do universo estudado; (2) empresa contratada: um responsável gerencial e funcionários de nível operacional que trabalham fisicamente na contratada – representando 37,5% do universo analisado. Informações relevantes foram, também, extraídas de estudos anteriores sobre a empresa (RUSSO, 1998 e XAUSA, 1993).

As entrevistas seguiram um roteiro baseado no referencial teórico, e temas que pudessem suscitar dúvidas foram esclarecidos antecipadamente aos profissionais de baixa escolaridade da terceirizada, além de se garantir sigilo. Todas as entrevistas foram gravadas e tiveram duração média de 45 minutos.

Além das perguntas relacionadas aos princípios de gerenciamento e características essenciais, perguntas adicionais foram feitas para explorar outros problemas, tais como a história da organização, seu ambiente e eventos históricos críticos que conduziram a decisões tomadas pela organização. Também foi solicitado aos entrevistados que descrevessem seus papéis no trabalho.

No tratamento dos dados qualitativos, o processo de levantamento de dados e de análise foi feito simultaneamente (MILES & OKA, 2000:9). As entrevistas foram transcritas integralmente para depois serem analisadas. Para evitar a polarização na análise de dados qualitativos, a transcrição de cada entrevistado foi analisada duas vezes; a segunda análise serviu para verificar ou contrastar o conjunto inicial dos resultados.

A análise seguiu as três etapas anteriormente descritas. Primeiro a escolha do texto e o levantamento das entrevistas, em seguida a análise dos conteúdos tácitos e explícitos contidos no contrato e nas narrativas e, por fim, a reconceituação.

A primeira etapa foi a seleção do texto a ser desconstruído e identificação de seu conteúdo, com uma detalhada leitura, buscando expor suas inconsistências e contradições, num sistema de oposições que operam dentro de um dualismo binário, e revelando como a determinação entre elas é um assunto de um complexo inter-relacionamento de circunstâncias históricas e de efeitos situacionais. Os textos escolhidos foram: (1) o contrato de manutenção predial existente entre a empresa contratante selecionada para o estudo de caso e a prestadora de serviços e, (2) as entrevistas.

O contrato é relevante, porque os funcionários da empresa contratada trabalham fisicamente na empresa contratante. O contrato tem caráter de permanência e espelha as principais preocupações entre as partes no relacionamento. Além disso, fornece os aspectos legais da relação, ou seja, os aspectos explícitos. As entrevistas buscaram identificar o conteúdo tácito do contrato. Para aplicar

uma análise longitudinal, questionou-se durante as entrevistas sobre as possíveis mudanças ocorridas no relacionamento (comunicação, crises etc.) e/ou no contrato (alterações de qualquer ordem) ao longo do tempo, isto é, do momento da contratação até o momento atual. A segunda etapa foi mostrar como estas oposições são hierarquicamente relacionadas – como uma é considerada central, natural, superior e privilegiada, e a outra, ignorada, reprimida e marginalizada. O objetivo, aqui, é desfazer, temporariamente, subverter ou descentralizar a hierarquia, com o propósito de fazer o dualismo binário significar o oposto do que parecia significar originalmente. A terceira etapa foi reconceituar os pares opostos em um jogo livre sem hierarquia e significados estáveis. Os discursos a seguir têm por objetivo auxiliar na análise do contrato existente e mostrar os diferentes pontos de vista (ou facetas) dos atores entrevistados.

## OS RESULTADOS DA ANÁLISE

A estrutura da empresa terceirizada é verticalizada, possuindo um gerente, três encarregados e 28 técnicos (profissionais) com qualificações diversificadas (elétrica, refrigeração, hidráulica, civil e marcenaria). No quadro da contratante, são quatro profissionais que atuam na gestão do contrato. Além da manutenção predial preventiva e corretiva, a equipe terceirizada também realiza obras de reparos. Na visão dos gestores, o papel gerencial tem como objetivos “direcionar, orientar, priorizar, dialogar, sugerir idéias, questionar, fiscalizar e dar diretrizes para os profissionais e priorizar as atividades”. Por outro lado, os profissionais têm como papel executar as atividades.

O primeiro tema desconstruído foi a lógica dominante da relação: humana (substantiva) ou econômica (instrumental). Para os gestores, ter uma mulher na gestão favorece a criação de um maior comprometimento da empresa com cada funcionário, comprometimento este produzido em função dos acontecimentos na vida de cada um dos profissionais: problemas de saúde, dificuldades com os filhos, com a falta de dinheiro. Os gestores da empresa contratante, objetivando resolver os problemas apresentados pelos profissionais, buscam ajuda com os gestores da empresa contratada, que não ficam fisicamente na empresa contratante. Os gestores da empresa contratante dizem não conseguir “desvincular o lado profissional do lado social” e se consideram “maternais”. Não existem incentivos diferentes das obrigações trabalhistas devido ao custo. O foco é sempre individual. Quando existe alguma necessidade, quando algum profissional tem algum problema, este é resolvido pela empresa contratada, por solicitação da contratante, em bases individuais. Os gestores entendem que isso é parceria. “Os profissionais por não ganharem um salário alto devem ter ajuda individuais”. O lado maternal e social dos gestores aparenta ser o principal motivo dessas ações, explicitadas nos casos narrados.

Os gestores da contratante acreditam que a visão da empresa contratada é humana e não econômica. Entretanto, apesar dessa visão social aparecer como central e natural, deixando a questão econômica em segundo plano, a lógica da parceria para os gestores da contratada faz transparecer sua preocupação com o resultado do negócio. Para os gestores a lógica econômica tem o seguinte ciclo:

Na vida, todo mundo precisa de um emprego, não só do emprego, mas do trabalho, de um trabalho que dê certo; assim como eles [os terceirizados] precisam que o trabalho deles dê certo, nós precisamos que o nosso também dê certo, nosso trabalho também depende deles, então, por que não vamos ter uma relação legal com eles, e eles também ser legais conosco. Isto é parceria, aí a coisa flui.

Na verdade, existe a busca de um resultado, em função da troca. A dimensão humana é importante, mas existe uma busca prioritária pela realização dos objetivos organizacionais, econômicos. É o pensar instrumental que orienta o pen-

sar substantivo, embora numa perspectiva humanista, nos termos de Guerreiro Ramos (1981:25), deveria ser o contrário. Esse pensar instrumental, no entanto, não é aparente. Está oculto pelas ações sociais que são realizadas junto aos profissionais com problemas pessoais. A visão gerencial do modelo de relacionamento com os empregados terceirizados é de que esses devem ser tratados como recursos, à distância. Entretanto, há a preocupação de resolver problemas pessoais para que as atividades sejam realizadas. Mas essa preocupação é sempre um meio e não um fim em si mesmo. A questão do bem-estar no trabalho fica subordinada à execução das tarefas.

O segundo tema desconstruído foi a relação entre o contratante e o contratado sob a ótica do funcionário contratado: dimensão do indivíduo. Nessa questão, o que parece central é a interação entre contratante e contratado. Para os gestores, há uma proximidade muito grande entre eles e os profissionais. Isto acontece em função do tamanho do grupo, que é pequeno, do longo tempo em que eles trabalham na empresa e do perfil dos gestores, entre eles uma mulher.

No início, segundo os entrevistados, o fato da gestão ser realizada por uma mulher criou uma barreira na comunicação. Hoje, "os profissionais se aproximam de mim, mas deve ser difícil para eles em função da cultura machista deles". Mas, o gênero não é o motivo dos conflitos que, segundo os gestores, "existem somente nos bastidores e não na frente da gerência". A grande maioria dos profissionais é homem, tendo somente uma profissional da empresa contratada, pois aparentemente, não há oportunidades para as mulheres. Porém, segundo os gestores, não existem profissionais do sexo feminino disponíveis no mercado. No entanto, o fato da gerente da empresa contratante ser mulher favorece a interação, já que a forma de falar com os profissionais e a gentileza são essenciais para uma boa interação. Alguns dos profissionais também concordam com isso. Para os gestores, ter sucesso na relação, "depende de como você pede, como você fala, como você conduz". Entretanto, "claro, dando o devido limite". Os profissionais "ficam com medo de discutir de igual para igual, de levantar a voz". Por isso, a relação existente é menos conflituosa.

O aspecto social parece ser uma variável independente e importante que gera um vínculo, maior interação, entre os atores sociais. Em função desse perfil, os gestores têm a certeza de que podem cobrar o resultado do trabalho dos profissionais. Mas, o paternalismo na relação surge como uma estratégia para conseguir a realização das tarefas, num momento de poucos recursos, em meio a uma crise financeira. Parece que a parte ignorada, deixada em segundo plano nesta questão, é a econômica que, no fundo, parece ser a principal quando invertemos a hierarquia do problema. Existe, na realidade, uma estratégia que utiliza o machismo dos profissionais a favor da gestão nas negociações. O fato de não se contratar mais mulheres, técnicas qualificadas, pode ser uma forma de diminuir o conflito interno, hoje sob controle. A solução de problemas pessoais é utilizada como moeda de troca, em que as partes aceitam o comando feminino em substituição de um tratamento diferenciado, flexível e social.

O terceiro tema desconstruído foi o diálogo. Na visão dos gestores o diálogo é a melhor forma de conduzir as equipes e de manter "uma excelente relação de parceria, pois é um bom negócio para os dois lados"; "é em função do diálogo que se consegue sempre chegar a um consenso nas negociações". Os gestores acreditam que há um diálogo aberto entre as partes. Periodicamente eles realizam reuniões com o coordenador e com os encarregados para discutir questões técnicas. O diálogo e a negociação são consideradas as melhores estratégias utilizadas na relação entre eles e os profissionais. No entanto, para os profissionais, a negociação não ocorre, por exemplo, no caso da definição de prazos para execução das atividades, já que esses são determinados pelos gestores: "Eles querem o trabalho pronto e o profissional tem que dar o jeito".

Na visão dos gestores, o fato de um dos gerentes ser mulher, aumentou o diálogo entre as partes. Entretanto, os profissionais entrevistados alegaram que não tinham acesso aos gestores, que a hierarquia é uma barreira, que "parece um regime de quartel". Acrescentaram que quando têm idéias não conseguem



compartilhá-las com a gerência. Os níveis hierárquicos intermediários impedem que as propostas sejam discutidas em um fórum ampliado.

Outro aspecto que dificulta o diálogo é a forma de comunicação hierarquizada. As informações fluem em cascata descendente. Os profissionais não participam do planejamento e das decisões. São meramente executores das atividades. Os relatórios são utilizados como forma de controle dos profissionais e para chamar a atenção dos gestores de que algo está acontecendo. O outro lado, ignorado e marginalizado no discurso, é o resultado esperado dos relatórios que devem apresentar indicadores que atendam as metas estabelecidas de forma centralizada pelos gestores. O "diálogo" ocorre entre gestores e metas e não entre pessoas. Não existe uma relação dialógica entre as partes.

Por que as metas não são estabelecidas em conjunto? Por que a hierarquia não é menor para aumentar efetivamente o diálogo entre os atores? Por que manter a participação da maioria restrita à execução das tarefas? Por que não aproveitar a participação como uma forma de aprendizagem e comprometimento? A prioridade, quando invertida a hierarquia do problema, é realizar as metas estabelecidas. O discurso gerencial apresenta uma aparente estratégia de diálogo aberto e amigável, como um veículo de troca para atingirem-se resultados, mas, na verdade, o controle existente que hierarquiza a comunicação reduz o diálogo. Os profissionais que possuem histórico de convívio com gestores autoritários aceitam o diálogo como uma forma de tratamento mais democrático, apesar do distanciamento. Além disso, os profissionais sentem-se discriminados pelos funcionários da empresa contratante; não há diálogo entre eles. Conforme afirmado por um dos entrevistados: "na empresa são poucos que falam com a gente, as pessoas nem cumprimentam". A necessidade efetiva dos profissionais entrevistados é de poder dialogar com os gestores, compartilhar suas idéias e seus problemas.

Na análise do contrato de prestação de serviços foi possível identificar o poder econômico se sobrepondo à parceria. Apesar do objeto do contrato ser a execução de serviços de manutenção civil, elétrica, mecânica e refrigeração, o texto explicita que a empresa contratada deve (1) manter um determinado número de profissionais; (2) que esses deverão obedecer a disciplina do local de trabalho; (3) que poderão ser substituídos por decisão da contratante; e, (4) que a remuneração deve ser a estabelecida no contrato. O fato dos profissionais da empresa contratada trabalhar fisicamente na empresa contratante permite que esta última exerça o controle. O relato dos gestores confirma tal fato: "venho à empresa duas vezes por semana". Numa análise longitudinal do contrato, observamos que as alterações que ocorreram foram somente de ordem econômica, com a redução do número de profissionais.

Analisando os princípios gerenciais (BOJE & DENNELLY, 2000), bem como as características essenciais (BROWN, 1995:303 *apud* MARSDEN, 2001:15), e apesar dos gestores afirmarem que o ambiente de trabalho é bom, tanto profissional quanto afetivamente: (1) o planejamento é feito verticalmente e divulgado pela hierarquia para todos os profissionais; (2) as atividades são realizadas em equipe na maioria das vezes, por não ser possível realizá-las com um único funcionário; (3) os profissionais não possuem múltiplas qualificações, existindo vários especialistas; (4) as organizações estão estruturadas por departamento, bem verticalizadas; (5) os encarregados têm maior autonomia em função da hierarquia existente; (6) por ser uma terceirização, existe certa autonomia, ou seja, os profissionais recebem as atividades que devem ser realizadas e executam da forma que julgam mais adequadas; (7) o controle é centralizado e os relatórios compartilhados entre todos de forma hierarquizada; (8) o controle da qualidade é responsabilidade somente de alguns; (9) a delegação de autoridade é dada em função da especialização dos profissionais para a execução da tarefa; (10) a responsabilidade é dos profissionais executores em função de saberem como se faz e o encarregado passa a tarefa e cobra resultados; (11) a comunicação é feita sempre utilizando a hierarquia existente, do gestor para os profissionais; (12) os profissionais não são agrupados para conversas coletivas, devido a alguns trabalharem em turno; (13) não há treinamento, pois os gestores acreditam que "por serem profissionais antigos e especializados não há necessidade de treinamento" e, por outro lado, foram contratados com a qualificação necessária.



## CONCLUSÃO

Como já observado, este estudo de caso teve como objetivos (1) verificar se as relações de terceirização são de parceria e se a dimensão humana é um aspecto relevante; (2) identificar a lógica dominante dessa relação (humana ou econômica); (3) analisar a relação entre o contratante e o contratado sob a ótica do funcionário do contratado; (4) identificar a percepção da relação sob a ótica do contratado e do contratante e, (5) se existe uma lógica binária no relacionamento entre as partes.

Na desconstrução do caso, foi revelado que, apesar dos gestores da empresa contratada e da contratante afirmarem ter uma relação de parceria, na realidade, a dimensão humana é subordinada à realização dos objetivos organizacionais, de natureza econômico-financeira e ditada pela contratante. Esta última realidade está oculta pelas ações sociais que são realizadas junto aos profissionais que têm problemas pessoais. Aparentemente, há uma estratégia em se utilizar a solução de problemas pessoais como moeda de troca.

A terceirização, em sua concepção, tem uma dimensão predominantemente econômica, a qual visa à redução de custos, com a conseqüente desumanização da relação. Além disso, independentemente da existência do diálogo entre os gestores do contrato ser privilegiada no discurso, e do diálogo ser visto como a melhor forma de se conduzir as equipes, o segundo plano desvendado mostra que a preocupação central é o resultado dos relatórios, trazendo indicadores que atendam às metas estabelecidas pelos gestores.

A parceria também fica fragmentada quando a independência do contratado não é plena. Na prática, existe um controle do contratante sobre o contratado. O contrato é de prestação de serviços especializados, mas define detalhes como a quantidade de profissionais que devem trabalhar na contratada, além disso, os relatórios exigem o detalhamento do custo da mão-de-obra. Fica evidente que a lógica dominante dessa relação é tipicamente instrumental-econômico, minimizando o que é substantivo.

Olhando de um ângulo epistêmico este estudo, e associando a perspectiva desconstrutivista de Derrida à teoria substantiva da vida humana associada, de Guerreiro Ramos (1981:25), pode-se dizer que aquela é um esforço analítico de transpor a visão social dominante, na qual o homem é um agente econômico para o domínio político, em que não há dicotomia entre valores e fatos e o homem é visto como portador de razão em seu sentido substantivo.

O desconstrutivismo como ferramenta de análise permitiu fazer uma leitura completamente diferente de um texto disponível no cotidiano. Com o embasamento conceitual da terceirização, fica evidente que sem o uso do desconstrutivismo ficaria muito difícil perceber as reais razões existentes na adoção dessa técnica.

Em síntese, a técnica da terceirização não traz novidades quanto à natureza do conhecimento administrativo. Segue a cultura empresarial dominante que valoriza a organização mecanicista, o controle comportamental e os processos cognitivos como elementos centrais da organização do trabalho (FINEMAN: 2001). É fiel ao funcionalismo e ao produtivismo dominantes. No dizer de Guerreiro Ramos (op.cit.), segue muito de perto a política cognitiva centrada no mercado.

O discurso gerencial sugere uma postura dialógica – um dos requisitos para uma gestão humanizada –, que favorece os relacionamentos inter-pessoais e interinstitucionais, pelo equilíbrio entre cognitivo e afetivo, essencial à qualidade de vida no trabalho. Mas, a desconstrução do discurso, no caso estudado, demonstra que essa técnica de gestão é mais uma forma de embutir estresse na cultura organizacional (Fineman, op.cit.). Em nada contribui para a mudança nos relacionamentos que outras formas de organização do trabalho estão trazendo (LEITÃO e MACHADO, 2004).

A terceirização enquanto uma técnica é acrítica e despreocupada com os fins. Segue a lógica instrumentalista do mercado e o ritmo acelerado do progresso e da inovação, deixando para trás, nessa pressa, os valores humanistas do traba-

lho. Por isso, nada traz de novo em termos de cooperação, solidariedade, confiança e outras formas de convivência humana que levem a auto-atualização dos funcionários, fugindo à impessoalidade do mercado e seus determinantes puramente econômico-financeiros. É o que se induz deste caso. Ela está totalmente delimitada pelo critério da maximização do lucro e nada de efetivamente novo acrescenta.

O caso da empresa estudada sugere que, fora os benefícios econômico-financeiros imediatos, tal técnica apresenta pouca capacidade de sobrevivência no longo prazo, ante as crescentes necessidades de uma sociedade pós-industrial, cuja questão humano-ambiental é motivo de crescente preocupação, em que será necessário qualidade de relacionamento inter-pessoal e inter-institucional, preocupação com o todo e, ainda, criatividade.

## REFERÊNCIAS

- BALKIN, J.M. Being just with deconstruction. *Social and legal studies*. 1994, 3 (3):sep., p.393-404.
- BERG, B.L. *Qualitative research methods for the social sciences*. 3.ed. Boston: Allyn & Bacon, 1998.
- BOJE, David M.; PRIETO, Leonel. *What is postmodern?* Disponível no website: <http://www.horsesenseatwork.com/psl/pages/postmoderndefined.html>. Apr. 2000. Acesso em 05.12.2004.
- BOJE, David & DENNEHY, Robert. *Managing in the postmodern world: America's revolution against exploitation*. 3 ed. Dubuque: Kendall/Hunt, 2000.
- BOYSON, S. *et al.* Managing effective third party logistics relationships: what does it take? *Journal of Business Logistics*. 1999, v.20, n.1, p.73.
- BOWRING, Michele A. De/constructing theory: a look at the institutional theory that positivism built. *Journal of Management Inquiry*. Thousand Oaks, 2000, sep., vol.9, iss.3, p.258-270.
- BRAGA, Ataíde R.; ARKADER, R. & HIJJAR, Maria F. Fatores de motivação para a terceirização logística: estrutura e relações com as atividades terceirizadas por embarcadores brasileiros. *Anais do XXVIII Enanpad*. Curitiba, ANPAD, 2004.
- BROWN, S. Postmodern marketing research: no representation without taxation. *Journal of the Marketing Research Society*, 1995, 37(3), p.287-310.
- DERRIDA, J. *Limited Inc*. Chicago: University of Chicago Press, 1988.
- DERRIDA, J. *Of grammatology*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1974.
- DERRIDA, J. *Writing and difference*. Chicago: Chicago University Press, 1978.
- DERRIDA, J. *Dissemination*. Chicago: Chicago University Press, 1981.
- EAGLETON, T. *Literary theory: an introduction*. 2 ed. Oxford: Blackwell, 1996.
- FARMER, David J. Derrida, deconstruction and public administration. *American Behavioral Scientist*, Thousand Oaks: 1997, sep., vol.41, iss.1; p.12(16).
- FINEMAN, Sephen. A emoção e o processo de organizar. In: Clegg, Hardy (org.) *Handbook de Estudos Organizacionais*, São Paulo: Atlas, vol.2, 2001.
- FONTANELLA, Denise, TAVARES, Eveline & LEIRIA, Jerônimo S. *O lado (des) humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo*. 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.
- GIBBONS, Michael et al. *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage, 1996.

- GREENWOOD, Royston & HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*: 1996, vol.21, n.4, p.1022-1054.
- HATCH, Mary Jo. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- KHATRI, Naresh & BUDHWAR, Pawan S. A study of Strategic HR Issues in an Asian context. *Personnel Review*. Farnborough: 2002, vol.31, iss.1/2, p.166-188.
- KILDUFF, Martin. Deconstructing organizations. *Academy of Management Review*: 1993, jan., vol.18, n.1, p.13(19).
- LEIRIA, Jerônimo S. Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial. *Revista Amanhã*, Porto Alegre: 1991, abril, informativo especial, CLT.
- LEIRIA, Jerônimo Souto. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. São Paulo: Gente, 1995.
- LEITÃO, S.P. & MACHADO, S.J. Gestão estratégica e mudança: problemas e possibilidades. *Revista de Administração Pública*, 2004, v.38, n.6, nov./dez.
- LIMA, Afonso Junior Ferreira. *Visões de pós-modernidade e arte*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, vol.2, Porto Alegre, 2002.
- MARSDEN, David. Deconstructing consumer behaviour: theory and practice. *Journal of Consumer Behaviour*: London: 2001, jun., vol.1, iss.1, p.9-21.
- MILES, M. B.; Oka, T. *Qualitative research in social work*. Tokyo: sep., 2000. Disponível no website <http://pweb.sophia.ac.jp/~t-oka/papers/2000/qrsq/qrsq.html>. Acesso em 07.12.2004.
- NOWOTNY, Helga; SCOTT, Peter & GIBBONS, Michael. *Re-thinking science: mode 2 in societal context*. Zurich, 2004. Disponível em: [www.nowotny.ethz.ch/publikationen\\_en.html](http://www.nowotny.ethz.ch/publikationen_en.html). Acesso em 05.12.2004.
- OLIVEIRA, Marco A. (Coord.). *Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas*. São Paulo: Nobel, 1994.
- PAGNONCELLI, Dernizo. *Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial*. Rio de Janeiro: D.Pagnoncelli, 1993.
- PINCHOT, Gilford. *O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- RAMOS, A. Guerreiro. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getulio Vargas, 1981.
- RUSSO, Giuseppe. A importância da organização do aprendizado e do gerente-educador: a VARIG no limiar do Século XXI. Dissertação de Mestrado na Área de Educação, UFRJ, Rio de Janeiro, 1998.
- SAMUELS, Warren J. A note on deconstruction. *Journal of Economic Issues*, Lincoln: 1998, dec., vol.32, iss.4; p.1127(3).
- TREACY, Michael. *A disciplina dos líderes de mercado*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- URSIN, Jani. Group dynamics in the production of new knowledge: a theoretical framework. In: *European Conference on Educational Research*. Edinburgh: sep. 2000.
- YIN, R K. *Case study research: design and methods*. 2.ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- XAUSA, Maria R. M. A importância das instituições e o desafio à liderança institucional: o caso Varig. 1993. Dissertação de Mestrado da Área de Ciências Econômicas, UFRGS, Porto Alegre, 1993.