



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia

Brasil

Torres de Magalhãe, Yana; Carvalho Neto, Antonio; Silva Saraiva, Luiz Alex  
**PRÁTICAS GERENCIAIS RELACIONADAS À QUALIFICAÇÃO DE TRABALHADORES  
TERCEIRIZADOS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MINERAÇÃO**  
Organizações & Sociedade, vol. 18, núm. 57, abril-junio, 2011, pp. 227-244

Universidade Federal da Bahia  
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638317003>

- ▶ 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

# PRÁTICAS GERENCIAIS RELACIONADAS À QUALIFICAÇÃO DE TRABALHADORES TERCEIRIZADOS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MINERAÇÃO<sup>1</sup>

Yana Torres de Magalhães\*  
Antonio Carvalho Neto\*\*  
Luiz Alex Silva Saraiva\*\*\*

## Resumo

O objetivo neste trabalho é analisar, sob a ótica dos fiscais de contrato, as práticas gerenciais relacionadas à qualificação de terceirizados e seus desdobramentos. A pesquisa, de cunho qualitativo, foi realizada a partir de um estudo de caso no setor de mineração, tendo os dados sido coletados por meio de pesquisa documental associada a entrevistas individuais em profundidade. Os principais resultados revelaram que os requisitos e a dinâmica do processo de terceirização se baseiam em aspectos bastante formais, e que existem oito práticas principais voltadas à qualificação de 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, explica em parte os resultados encontrados. Apesar da existência das práticas, predomina uma preocupação com os custos quando a empresa opta pela terceirização, o que sugere que, ainda, há muito a evoluir para garantir a efetividade do processo.

**Palavras-chave:** Práticas gerenciais. Terceirização. Qualificação. Múltiplos vínculos contratuais.

Management Practices Related to the Training of Outsourced Staff:  
a case study in the mining sector

## Abstract

In this paper we analyze management practices related to the qualification of outsourced workers and its impacts according to contract managers. Our research, using a qualitative approach, is based on a case study in the mining sector. Data was collected through document research associated with interviews with contract managers. The main results show that there is much formality both in the requirements and dynamics of outsourcing process and that there are eight main qualification practices for outsourced workers. The existence of a specific area responsible for controlling outsourcing services facilitates the adoption and development of management practices, which, associated with the training of managers, partially explains the results found. Besides the existence of practices, however, there prevails an emphasis on costs in the outsourcing decision, which suggests that there is much to be done to guarantee the effectiveness of this process.

**Keywords:** Management practices. Outsourcing. Qualification. Multiple contractual bonds.

<sup>1</sup> Agradecemos à FAPEMIG - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais - pelo apoio concedido (Pesquisador Mineiro e apoio a grupos de pesquisa) ao NERHURT - Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da PUC Minas, cujas pesquisas subsidiaram este artigo.

\* Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC/MG. Professora da Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI – Itabira/MG/Brasil. Endereço: Rua Jandiatuba, 107/101, Buritis. Belo Horizonte/ MG. CEP: 30455-840. E-mail: yanamagalhaes@hotmail.com.

\*\* Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Professor Permanente da PUC/MG – Belo Horizonte/MG/Brasil. E-mail: carvalhoneto@pucminas.br.

\*\*\* Doutor em Administração pela UFMG. Professor Adjunto da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG – Belo Horizonte/MG/Brasil. E-mail: saraiva@face.ufmg.br.

## Introdução

A terceirização constitui um processo de dotar as empresas de flexibilidade em face de um mercado em constante mutação, a exigir montagens e desmontagens incessantes de seus arranjos organizacionais. Embora não constitua um recurso novo na história das organizações, tem adquirido relevância pela velocidade com que tem sido introduzida (ALVES, 2000). A terceirização simplifica a estrutura organizacional ao economizar esforços de gestão para investi-los em competências centrais, alimentando as contratantes com produtos e serviços de alta qualidade, oferecidos por quem é efetivamente especializado. Contudo, muitas vezes os resultados alcançados não são, necessariamente, melhores em termos de produtividade e qualidade devido a vários fatores, entre os quais a relação entre os trabalhadores efetivos e terceirizados, os quais possuem condições de trabalho muito diferentes.

Este estudo partiu da constatação de que nas empresas, ao serem desenvolvidas novas formas de gestão para lidar com os desafios crescentes nas relações de trabalho, os gestores interagem concomitantemente com empregados efetivos, com prestadores de serviços, fornecedores e consultores. Com esses múltiplos vínculos contratuais, os gestores passam a gerenciar, ao mesmo tempo, empregados diretamente contratados, autônomos e terceirizados, sendo cada grupo regido por distintos tipos de contrato. Os empregados efetivos (*core workers*) são contratados por tempo indeterminado, em geral com 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), ao passo que os autônomos prestam serviço individualmente, geralmente tendo constituído personalidade jurídica própria.

Esse quadro demanda a análise dos desafios da gestão dos múltiplos vínculos contratuais originados a partir da adoção generalizada da terceirização. O objetivo neste trabalho é analisar, sob a ótica de gestores que lidam com trabalhadores que possuem múltiplos vínculos contratuais, as práticas gerenciais relacionadas à qualificação de terceirizados em empresas de grande porte e seus desdobramentos, o que foi operacionalizado por meio da análise do caso de uma empresa de grande porte com experiência na utilização de serviços terceirizados. Nessa organização, foram perseguidos três objetivos específicos: a) identificação e análise dos requisitos necessários ao processo de terceirização; b) análise da dinâmica do processo de terceirização; e c) identificação e análise das práticas gerenciais de qualificação de trabalhadores terceirizados. Após esta introdução, discutem-se teoricamente as repercussões da terceirização para a administração e as relações entre terceirização e qualificação, um elemento pouco discutido. Em seguida, apresenta-se a metodologia da pesquisa, que precede as seções de análise e discussão dos dados e de considerações finais.

## A Terceirização e seus Desafios para a Administração

Em um cenário marcado pela competição, a terceirização constitui 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). No Brasil, a terceirização teve início com a instalação das multinacionais, por meio das técnicas de gestão trazidas, principalmente, pelas montadoras de veículos, as quais se mantiveram isoladas, diferenciando-se das organizações nacionais. Apesar de as montadoras estarem instaladas no Brasil há cerca de 50 anos, o processo 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). A partir da década de 1990, com a abertura do mercado nacional, o empresariado brasileiro se viu diante da necessidade de maior racionalização de recursos, de modo que a flexibilidade fosse atrelada à qualidade, ao preço e à competitividade. Essa otimização não considera apenas a questão da contenção de custos, mas uma produ-

ção mais flexível, aliada a uma maior agilidade. As parcerias estratégicas, como meio para o alcance desses resultados, têm sido, desde então, um dos principais caminhos escolhidos. A terceirização é uma das possibilidades nesse sentido.

Do ponto de vista econômico, o resultado desse movimento foi favorável às organizações brasileiras, o que se deu via benefícios para a organização contratante, como o abatimento de impostos na utilização das despesas com terceiros, ao trocar gastos de capital por gastos de operações. Além disso, a terceirização 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 terceiradas, para que cumpram prazos e se mantenham atualizadas (SILVA; SOUZA, 2004). Do ponto de vista tecnológico, as organizações mudaram seu foco, demandando contínuos aumentos 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).

Fernandes e Carvalho Neto (2005) identificaram que a contratação de terceirizados por empresas brasileiras de grande porte não dá sinais de queda e pode até mesmo aumentar no futuro próximo, embora as tais organizações ainda estejam despreparadas para coordenar múltiplos vínculos contratuais, ou mesmo para decidir qual empregado deve ser mantido e qual deve ser terceirizado. Fernandes e Carvalho Neto (2005), ao realizar uma pesquisa com 513 gestores de 179 empresas brasileiras de grande porte, apontam 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; e d) obter comprometimento dos terceirizados. Outra pesquisa, realizada por Giosa (2005) com 2.040 empresas brasileiras, aponta que 86% delas já contrataram serviços terceirizados, e que sua maioria pretende manter 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 consequências envolvidas.

Contra a terceirização, existem, também, argumentos consideráveis. O primeiro deles refere-se à dificuldade de a contratante encontrar no mercado empresas terceiradas qualificadas o suficiente para assumirem as atividades terceirizadas. Em sua maioria, as empresas terceiradas 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, encontrando, por conta disso, inúmeras restrições, especialmente no tocante a crédito e informações (GIOSA, 1993). Outros agravantes se referem aos erros de interpretação das encomendas por parte das terceiradas, produtos/serviços que não atendem às especificações, não 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, assim, podem ser frustradas quando se constata o baixo nível de preparo, de qualificação dos terceirados. A transferência de recursos e diminuição de custos, em curto prazo, podem ser benéficas, mas, em longo prazo, a garantia de fornecimento e as exigibilidades técnico-econômicas e jurídicas podem gerar prejuízos, seja quanto à conformidade do produto/serviço, questões trabalhistas ou aspectos do clima interno e relações de trabalho. Outro risco gerado pela terceirização refere-se à tendência de duplidade de gestão, em situações nas quais ocorre incapacidade das terceiradas de se adaptarem às mudanças técnicas, pois têm baixa propensão em investir em pessoas e relações estáveis de trabalho, gerando empregados menos qualificados e mais insatisfeitos (SILVA; ALMEIDA, 1997). Além disso, via de regra, a terceirização envolve demissões nas empresas contratantes, o que tem acarretado inúmeras ações trabalhistas. 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 pode 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; e f) ao aumento da produtividade, entre outros. O terceirizado, embora exercendo as atividades semelhantes, não detém as conquistas trabalhistas e salariais do trabalhador efetivo, e, via de regra, além dos reflexos imediatos no nível de emprego, num longo prazo, as consequências são a deterioração das condições de trabalho, a queda do nível de renda e da qualidade de vida dos trabalhadores (ANTUNES, 1999; BRESCIANI, 1997; COSTA, 1994; DEDECCA, 1996; SARSUR *et al.*, 2002).

Ainda há de se considerar que 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, de acordo com Druck (1999), levam à destruição da socialização do trabalho, ao individualismo e à alienação, o que de certo ponto pode ser benéfico para as empresas na medida em que desarticulam as potenciais iniciativas de resistência dos trabalhadores. Os trabalhadores tendem, também, 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 (RYNGELBLUM, 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 as identidades estejam mais associadas à empresa em que trabalham do que aos cargos por eles exercidos. Isso 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 e redução da qualidade e da produtividade (DRUCK; FRANCO, 2007).

## **Qualificação: um aspecto pouco abordado da terceirização**

Os elementos do contrato de serviços terceirizados se referem, principalmente, ao objeto do contrato, ao seu valor, aos seus prazos, às formas de controle e às obrigações das partes envolvidas. Raramente, a literatura especializada aborda questões referentes à qualificação e comprometimento dos empregados terceirizados, dois dos principais desafios apontados pelos gestores de empresas brasileiras de grande porte (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005). Isso ocorre porque o contrato não abrange todos os fatores envolvidos em um processo de terceirização. Cabe, então, aos gestores a responsabilidade de propiciar favoráveis ambiente e recursos de trabalho aos profissionais com diferentes tipos de vínculos contratuais, o que inclui a questão da qualificação.

A preocupação com a qualificação surgiu na França nos anos 1950, quando pela primeira vez foi denunciada a tese da sua polarização – 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 na década de 1970, principalmente em função dos movimentos sociais em repúdio à sociedade taylorizada/fordicizada. No final da década de 1980, 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; VIEIRA; LUZ, 2005).

Embora não haja consenso acerca do conceito de qualificação – ora definida como formação profissional, experiência profissional, hierarquia dos postos e articu-

lação 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 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, domínio da linguagem oral e escrita, conhecimentos científicos básicos (incluindo-se a matemática), iniciação às linguagens da informática, trato e interpretações de informações (MACHADO, 1994; PAIVA, 1993).

A qualificação, assim, é associada ao “atendimento das necessidades técnicas, operacionais e logísticas, inerentes ao desempenho das funções, mas também na ótica da socialização dos trabalhadores, de sua inserção no universo cultural das organizações” (COLBARI, 2007, p.15). Conforme Leite e Posthuma (1996, p.67-68), é progressiva a modificação na noção de qualificação, que cada vez menos significa um estoque estático de conhecimentos, e mais um processo continuado de “informações e capacidades necessárias para a formação de trabalhadores multifuncionais, capazes de identificar e resolver problemas, antecipar circunstâncias, pensar e planejar estratégicamente, além de desempenhar um amplo conjunto de atividades”. Isso quer dizer que, mais do que apenas anos de escolaridade, a discussão mais recente sobre qualificação tem considerado sua instrumentalização no contexto capitalista. De um lado, isso significa que um trabalhador qualificado é, ao mesmo tempo, mais “útil” em termos produtivos, mais apto a competir (com outros trabalhadores por posições e/ou por melhores condições de trabalho), mais adaptável a mudanças técnicas e tecnológicas, e menos sujeito aos efeitos do desemprego (SEGNINI, 2000).

Conforme Franco (2001, p.96), isso ocorre porque, no quadro institucional vigente, “ao trabalhador atribui-se a responsabilidade de preparar-se para atender às exigências empresariais e do mercado que seria o mundo do trabalho”. Verifica-se cada vez menos uma formação profissional mais ampla, foco da educação profissional, e mais uma formação essencialmente operacional – o que esta autora classifica de “adestramento” – que forma mão-de-obra mais imediatamente disponível para as empresas. Em linhas gerais, isso implica transformações nos currículos, nas disciplinas, de maneira a sustentarem esta instrumentalidade produtiva. De acordo com Franco (2001), é preocupante a convergência encontrada em vários estudos sobre o crescimento de postos de trabalho pouco qualificados, em detrimento do que seria de se esperar, ou seja, uma demanda elevada para empregados mais escolarizados.

Nascimento (2006) encontrou essa situação no setor bancário, onde estudou uma organização que fora privatizada, cuja inserção mais vantajosa de profissionais no mercado de trabalho ocorreu para o grupo dos empregados que aderiu ao programa de demissão voluntária, com menor salário e baixa qualificação profissional. Segnini (2000) e Dedecca (2002) constataram o mesmo fenômeno ao realizar outros estudos, o de valorização de empregados com baixa qualificação profissional. Não obstante os esforços em prol da qualificação no Brasil, o que se verifica é, principalmente, a absorção de trabalhadores menos escolarizados (DEDECCA, 2002). Este é um sinal de que, conforme Dedecca (2002, p.76), “a nova dinâmica econômica referenda o perfil de baixa qualificação da mão-de-obra nacional, ratificando a péssima distribuição de renda e agravando a estrutura social historicamente desigual”. Segnini (2000, p.79) complementa, sustentando que este fato “implica também o reconhecimento que escolaridade e formação profissional são condições necessárias, mas insuficientes, para o desenvolvimento social”. Embora tenham passados cerca de dez anos desde o contexto observado por esses autores, os setores que lideram o crescimento econômico, como a construção civil e o agronegócio, por exemplo, continuam usando extensivamente mão-de-obra pouco qualificada, o que confere atualidade aos seus argumentos.

Há distinções consideráveis no perfil da mão-de-obra que influenciam a inserção produtiva mesmo dos trabalhadores mais qualificados. De acordo com Segnini (2000), apresentar mais anos de escolaridade não quer dizer necessariamente empregabilidade, em especial se forem desconsiderados aspectos como a faixa etária, a etnia e o gênero do trabalhador em questão, além da estratégia empresarial propriamente dita. Não se pode negligenciar, conforme Colbari (2007, p.26), que “se a qualificação

é uma construção social, um dos desafios analíticos situa-se nessa conjunção entre saberes técnicos, competências organizacionais e a base de valores, de símbolos culturais". Assim, a aquisição isolada de conhecimento técnico e instrumental é condição insuficiente para estar empregado.

Um dos motivos é que as empresas têm implantado sistemas educacionais que privilegiam o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades (VIEIRA; LUZ, 2005); um "perfil profissional flexível e inventivo, ancorado em conhecimento e refinamento das competências redefine os padrões disciplinares e socializadores vigentes, valorizando as estratégicas mobilizadoras e persuasivas" (COLBARI, 2007, p.16). Isso significa, a rigor, que os conhecimentos adquiridos pelo trabalhador ao longo de sua trajetória, "constituem um conjunto de saberes e habilidades que significa, para ele, trabalhador, valor de uso, que só se transforma em valor de troca em um determinado momento histórico se reconhecido pelo capital como sendo relevante para o processo produtivo" (SEGNINI, 2000, p.79).

Em um quadro marcado pela ampla adoção de práticas de terceirização, tais aspectos adquirem contornos especialmente interessantes. Os estudos de Costa (1994) e Faria (1994) já discutiam que, entre 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 é complementada pela seleção dos terceirizados, pela contratação e negociação dos objetivos e metas, e pelo 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, as quais vêm oferecendo aos gestores alternativas para obtenção de equipe mais qualificada de terceiros, não parecem soluções eficazes, mas paliativos à melhoria da qualificação dos profissionais com múltiplos vínculos de trabalho. Nesse sentido, destacam-se a contratação de ex-empregados como terceirizados e a própria redução dos terceirizados.

A partir desses dados, pode-se inferir que existe pouca inovação nas práticas de gestão de terceirizados nas empresas brasileiras de grande porte, mantendo-se ainda um modelo tradicional, 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 restritos avanços das práticas de gestão de terceirizados, sua dispersão e quase inconsistência deixam clara a necessidade de aprofundar a discussão sobre esse tema.

## Método

Neste estudo foi adotada a abordagem qualitativa, na qual são aprofundadas as questões de significado e relações humanas, não perceptíveis estatisticamente, permitindo aprofundar reflexões relevantes e inspirar articulações entre temáticas pertinentes (GODOY, 1995). O método escolhido foi o estudo de caso, caracterizado pela análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Eisenhardt (1989) aponta que esta técnica pode ser usada em estudos descritivos e em estágios iniciais de pesquisa sobre um assunto, bem como para propiciar novas perspectivas em um tópico já pesquisado, como é o caso deste

estudo. Neste caso, contexto e fenômeno não podem ser estudados separadamente devido ao fato de os entrevistados estarem inseridos em uma circunstância específica: a gestão de trabalhadores terceirizados. Além disso, o estudo de caso permitiu uma análise mais profunda sobre as práticas de gestão utilizadas em uma empresa de grande porte para lidar com os desafios dos múltiplos vínculos contratuais.

A empresa onde foi realizada a pesquisa é a Vale, antes denominada Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), na sua planta sediada em Itabira, Minas Gerais. Esta empresa nasceu estatal, como Companhia Vale do Rio Doce, em 1º de junho de 1942, por meio do Governo Federal, tendo sido privatizada em 7 de maio de 1997. Com atuação em 14 estados brasileiros e em cinco continentes, hoje é uma empresa multinacional, um dos maiores *players* do setor, operando mais de 9 mil quilômetros de malha ferroviária e 10 terminais portuários. A escolha da empresa se deu devido à sua configuração de grande porte e à expressiva utilização da terceirização, ampliada após a privatização. A Vale é regida por normas internas que regulam a contratação de serviços terceirizados, dispondo sobre a aquisição de obras, serviços e equipamentos, materiais e bens móveis, além de possuir um programa, com curso, de preparação dos gestores de contratos para o exercício de suas atividades.

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 desejada neste método. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e documentos. Para a análise documental, foram reunidos documentos que possibilitaram conhecer as práticas institucionalizadas formalmente para lidar com os desafios da gestão de terceirizados. Foram analisados: a) o manual de terceirização, que trata das atividades a serem terceirizadas e das normas de terceirização (CVRD, 2005c); b) a decisão do conselho de administração de 1999, que estabelece a política de terceirização (CVRD, 1999); c) a decisão da diretoria executiva de 2003, que trata das normas de aquisição (CVRD, 2003); d) o manual de contratação, que sintetiza o sistema de contratação de serviços e materiais (CVRD, 2005b); e e) o manual prática de gestão de contratos, que expõe a forma de gerir os serviços terceirizados (CVRD, 2005a).

As entrevistas foram realizadas com quinze dos cinqüenta e quatro fiscais de contratos de serviços terceirizados<sup>2</sup> da área de gestão de contratos de Itabira (GCI). Sua seleção se baseou no tempo de experiência como gestor de trabalhadores terceirizados. Contudo, quatro dos fiscais que possuem maior tempo de experiência não puderam ser entrevistados por estarem envolvidos, na época da pesquisa, em atividades que exigiam sua permanência na área de trabalho em tempo integral, tendo sido chamados os quatro fiscais seguintes da relação. As entrevistas semi-estruturadas, realizadas nos meses de setembro e outubro de 2007, foram divididas em cinco blocos, tendo durado, aproximadamente, trinta minutos cada, e sido realizadas na Vale durante o horário de trabalho dos fiscais de contrato.

Os dados foram analisados mediante o uso da análise de conteúdo, de forma a estabelecer uma relação entre o conteúdo dos documentos e das entrevistas, à luz do referencial teórico. Esta técnica busca, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de mensagens, a obtenção de indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 1977). Neste estudo, ao invés de se proceder a

<sup>2</sup> Os fiscais de contratos, denominação de gestores de trabalhadores com múltiplos vínculos contratuais, são 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 em contato com os terceirizados, ocupam cargos diversos na empresa, contando, em sua maioria, com empregados da Vale como subordinados. Considera-se, portanto, que os fiscais de contrato têm condições de fornecer as informações demandadas pelo estudo, uma vez que passaram pela Formação de Gestores de Contratos, onde foram preparados para lidar com diversos aspectos relacionados à terceirização, tais como: segurança, ética na gestão de contratos, gestão ambiental, entre outros.

um tratamento dos discursos enunciados, e enfatizar elementos de sintaxe e semântica, a ênfase analítica se deu sobre o conteúdo em si. Dessa forma, não se procurou investigar o que estaria por trás do que é dito; apenas o que é dito. Além disso, face às limitações de espaço, julgou-se conveniente evitar a transcrição literal de grandes trechos de documentos e de entrevistas, tendo-se optado por tratar analiticamente dos principais aspectos do seu conteúdo. Na seção de discussão, porém, procede-se a uma análise mais densa, além do conteúdo identificado, de maneira a proporcionar reflexões mais amplas e críticas sobre o fenômeno da terceirização e suas implicações. As informações e as análises dela decorrentes não têm a pretensão metodológica de serem representativas do setor de mineração brasileiro, mineiro, ou mesmo de outras unidades da organização estudada pelo fato de não ter se buscado a representatividade. Todavia, há possibilidades de transposição da análise para contextos eventualmente semelhantes.

## **Análise dos Dados**

Na análise dos dados, foram tratados aspectos que emergiram nas falas dos informantes, revelando, em alguns casos, elementos inusitados e que conferiram singularidade a esta investigação, destacando itens pouco considerados, esquecidos ou, até, ignorados na literatura sobre o tema. Identificou-se que, dos 15 entrevistados, seis são supervisores e cinco analistas de área. Há ainda um geólogo, um nutricionista e dois gerentes de área. Treze dos pesquisados possuem curso superior completo, apresentando, em média, experiência de 15 anos na empresa e de dois anos, no mínimo, como fiscais de contrato. Com exceção de um entrevistado<sup>3</sup>, os demais possuem mais trabalhadores terceirizados do que de efetivos em suas equipes.

### **Requisitos para a terceirização**

Na empresa Vale, se considera a terceirização como “a prática de contratar terceiros para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa” (CVRD, 2005c, p.2). Tal visão se alinha a conceitos como os de Amato Neto (1995) e Giosa (2005), contrariando que a terceirização tem incluído, também, atividades centrais (*core activities*). Nessa empresa, para que ocorra a terceirização, consideram-se os seguintes critérios: a) os serviços a serem contratados não devem ser permanentes; b) devem atender às demandas das áreas operacionais no médio e curto prazo; e c) não devem corresponder à atividade-fim da Vale (CVRD, 2005c). Além desses critérios, segundo os entrevistados, é analisada a viabilidade de primarização das atividades a serem contratadas por meio de definição, pela empresa, das vantagens esperadas com a terceirização.

Das dez vantagens formalmente esperadas pela empresa em um processo de terceirização (CVRD, 2005c), sete são, também, apontadas por Giosa (1993): a) foco da contratante em questões estratégicas; b) racionalização da estrutura; c) redução do ativo fixo; d) redução dos estoques; e) aumento da qualidade e da produtividade; f) incentivo à criação de novas empresas; e g) geração de empregos. Isso sugere conhecimento do conceito e sua influência sobre as concepções e práticas de terceirização na empresa. Ainda são vantagens esperadas o aumento de velocidade na implantação de mudanças, a atualização e o intercâmbio permanente de tecnologia, e a redução com despesas de especialização de mão-de-obra nas atividades conduzidas pelo tomador de serviço, as quais não têm tanta demanda a ponto de exigir a absorção de profissionais.

A regulação das atividades de terceirização é feita por meio de diversas normas internas, entre as quais se destacam a Decisão do Conselho de Administração de

<sup>3</sup> No momento da pesquisa, o fiscal 4 não possuía trabalhadores terceirizados em sua equipe, pois os serviços a serem contratados estavam em fase de licitação. Todavia, se trata de um profissional com larga experiência nessa atividade, motivo pelo qual suas opiniões foram necessárias para a pesquisa.

1999 (DCA 0079/1999) e a Decisão da Diretoria Executiva de 2003 – DDE 0387/2003 (CVRD, 2005c). O contrato de prestação de serviços, todavia, é considerado pelos entrevistados o principal meio de regulação dos serviços terceirizados. A DCA 0079/1999 estabelece a política de terceirização na Vale, baseada na transferência a terceiros, de atividades não estratégicas e de gestão da Vale, tendo como objetivo principal a obtenção de vantagens econômicas ou tecnológicas, observadas as regras legais aplicáveis ao assunto e os riscos/consequências inerentes ao mesmo (CVRD, 1999). A DDE 0387/2003 estabelece que qualquer aquisição, inclusive a terceirização, deve buscar oportunidades de redução de custos. Embora estas normas internas definam que a obtenção de vantagem econômica é o objetivo da Vale quando adota a terceirização, o que também é confirmado pelos entrevistados, ratificando estudos como os de Druck (1999) e Alves (2000), o Manual de Terceirização (CVRD, 2005c) menciona que a terceirização tem custos bem próximos àqueles gastos com mão-de-obra própria.

As políticas internas são claras no sentido de que, mesmo que ocorra a vantagem econômica, esta não pode vir a partir de prejuízos aos trabalhadores (CVRD, 2005c). A política de terceirização determina 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 interfere na administração interna da empresa contratada, devendo, unicamente, cobrar a execução das tarefas contratadas por meio dos prepostos, de modo a evitar o exercício do poder de comando (diretivo e disciplinar) em relação ao prestador de serviços. A comunicação entre a Vale e a contratada deverá ser sempre realizada por meio de prepostos<sup>4</sup> de ambas as partes (CVRD, 1999). Essa preocupação se justifica pelo fato de a subordinação caracterizar um vínculo empregatício, o que descaracterizaria a terceirização. Assim, não deve haver qualquer tipo de relação da contratante quanto aos empregados das contratadas (SILVEIRA; SARATT; MORAES, 2002), a fim de que se evite infringir aspectos legais, e possíveis prejuízos financeiros.

### **Dinâmica do processo de terceirização**

Em linhas gerais, 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. Da escolha da empresa até a assinatura do contrato, algumas etapas são cumpridas, incluindo a checagem da documentação exigida pela contratante (CVRD, 1999). Verificaram-se, tanto nos documentos quanto nos relatos dos fiscais, 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, gera-se um produto final de qualidade inferior que não será aceito pelos clientes da empresa. Assim, não se pode afirmar que a Vale abra 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 – um meio e não um fim. Adota-se, assim, a postura “certa”, mas pelo motivo “errado”, pois no tocante à qualidade, defendida como um dos grandes benefícios associados à terceirização, embora seja apresentada como tal, ela objetivamente não é um fim, mas um meio, ela própria, para reduzir os custos. Não há foco no cliente porque suas demandas são,

<sup>4</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.

na verdade, secundárias em um quadro de referência inequivocamente econômica. A lógica que rege a qualidade, do ponto de vista processual, é a de evitar o retrabalho, pois refazer algo defeituoso em algum sentido é mais caro.

A Vale estabelece que as empresas contratadas devem possuir políticas de higiene e segurança do trabalho compatíveis 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, além de indicar o 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. Cabe ao gestor designar 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 quase todos os 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 as ferramentas, segundo os pesquisados, apresentam objetivos claros e procedimentos, metodologias e sistemas próprios, os quais visam a garantir o sucesso do empreendimento no que se refere a qualidade, segurança, prazos, custos, meio-ambiente, social, entre outros aspectos. Esses gestores afirmam, ainda, que há um plano de suprimentos no qual se definem os pacotes de contratações. A partir de tal plano, são elaboradas as contratações e aquisições visando à execução dos serviços.

Os fiscais de contrato entrevistados demonstram conhecer as políticas de terceirização da empresa. Eles mencionaram os documentos que regulamentam o processo e as principais normas estabelecidas pela Vale para a contratação de serviços terceirizados. 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 esse 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 e) visão dos interesses da Vale. Segundo tal política, não é permitido tratamento preferencial a qualquer fornecedor por critérios pessoais ou que não estejam de acordo com os objetivos da empresa (CVRD, 2005c). Nos documentos analisados, não foi diretamente mencionada a necessidade de as contratadas contarem com um número de empregados e técnicos habilitados para a prestação dos serviços e possuírem políticas de treinamento e desenvolvimento do seu pessoal, apontadas por Giosa (1993) como condições necessárias para o sucesso da terceirização, embora este fator seja de interesse da organização, conforme será discutido na próxima seção.

## Práticas gerenciais para a qualificação de trabalhadores terceirizados

No manual de terceirização da Vale (CVRD, 2005c), é definido 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 e 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 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. As mais citadas práticas gerenciais para promover a qualificação de terceirizados são apresentadas a seguir:

Primeira prática: Gestão de contratos. De acordo com os 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. Cabe às empresas participantes do processo de licitação comprovar que têm profissionais com o perfil exigido. As empresas candidatas selecionam, entre os seus empregados, aqueles que participarão do serviço solicitado e a Vale verifica se a empresa tem condições de oferecer trabalhadores com tal perfil.

Segunda prática: Treinamento específico para os trabalhadores terceirizados. O treinamento de terceirizados, também, foi citado pelos entrevistados como uma prática utilizada para garantir a qualificação. 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. Isso ocorre porque a contratante define, contratualmente, como responsabilidade das contratadas o treinamento e o desenvolvimento dos trabalhadores terceirizados. A contratante se permite contratar os terceirizados que lhe interessarem por conta de apresentarem o perfil por ela desejado, o que é um estímulo à qualificação dos empregados, tomados individualmente, mas um desestímulo às empresas contratadas, que se vêem, eventualmente, tendo de substituir mão-de-obra considerada “atraente” pela contratante, o que prejudica a prática parceria entre as empresas envolvidas no processo de terceirização.

Terceira prática: Treinamento dos trabalhadores terceirizados junto com os efetivos. Embora regido por contrato, os entrevistados revelaram que a própria Vale arca com diversos treinamentos oferecidos aos terceirizados e que, na verdade, os treinamentos são oferecidos a todos os trabalhadores atuantes na empresa, sejam eles efetivos ou terceirizados. Esta é outra forma de garantir a qualificação dos terceirizados. Os pesquisados afirmam que tais treinamentos, oferecidos a todos os que atuam na empresa, estão voltados principalmente para a ambientação (socialização), meio ambiente e segurança ocupacional. 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 12 e 14), a Vale não se destina apenas a empregados efetivos, podendo oferecer cursos, também, aos terceirizados. Entretanto, apesar de afirmarem a existência dos treinamentos, os fiscais consideram que a capacitação e o desenvolvimento dos terceirizados é de responsabilidade, principalmente, das contratadas. A formação profissional por parte da contratante limita-se, basicamente, a integrar os terceirizados à empresa e garantir a segurança dos trabalhadores. Apenas um dos fiscais acredita que a empresa deveria se responsabilizar por todos os treinamentos.

Quarta prática: Planejamento e negociação de objetivos e metas. A quarta prática mais mencionada pelos fiscais da Vale é o planejamento e contratação de objetivos e metas, algo estritamente relacionado à 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 previstas, 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; e b) certificação de empregados 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).

Quinta prática: Avaliação do desempenho das contratadas. Os objetivos relacionados à qualificação e acordados com a contratada são cobrados por meio de metas percentuais de certificação pela empresa contratada. Aliada a tal prática está, portanto, a avaliação do desempenho das contratadas. Essa 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 das cláusulas contratuais, entre 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:

Sexta prática: Seleção das contratadas. 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. Tal postura vai ao encontro do que afirmam Silveira, Sarat e Moraes (2002), para os quais 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. Entre os fiscais pesquisados, 13 afirmaram que não há qualquer responsabilidade nem participação da empresa no processo de seleção dos trabalhadores das empresas contratadas. Essa falta de participação é justificada pelo fato de a empresa evitar 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 desses 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. 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.

Sétima prática: Controle de remuneração. O controle da remuneração dos trabalhadores terceirizados, entendida como o valor total pago a eles pelas contratadas, foi considerada uma prática em busca da qualificação por seis dos quinze fiscais entrevistados. Segundo esses profissionais, um pacote de remuneração atrativo é capaz de reter os empregados mais qualificados na empresa terceirizada. Possivelmente, em função de haver falhas nesse sentido, os entrevistados percebem que muitos terceirizados qualificados se candidatam a cargos oferecidos pela Vale em busca de uma melhor remuneração.

Oitava prática: Contratação de ex-empregados. A contratação de empresas que têm trabalhadores que são ex-empregados 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. Os entrevistados acreditam que a qualificação dos terceirizados é crucial para a empresa, já que é adotado o processo de terceirização em grande escala. Como consequências da falta de qualificação, foram citadas 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 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 empresa analisada, o treinamento é oferecido, muitas vezes, para os terceirizados e os efetivos.

## Discussão

Os dados coletados na pesquisa apontam para a necessidade de uma discussão em outro nível, que permita um avanço no tema. Saltam aos olhos, nesse sentido, alguns aspectos que serão discutidos detalhadamente a seguir. O primeiro deles diz respeito ao argumento de a terceirização constituir uma ferramenta de redução de custos. A pesquisa sugere que não são tão mais baixos os custos com terceirizados em relação aos de manutenção da mão-de-obra primarizada. O que estaria por trás da defesa intransigente da terceirização? Hipotetiza-se que, em face do contexto de fragmentação generalizada dos trabalhadores e suas organizações, a terceirização constitui um projeto político apresentado como econômico ao estimular uma competição darwinista entre trabalhadores de vínculos contratuais diferentes. Isso implica um jogo em que apenas a empresa ganha ao ter à sua disposição contingentes cada vez maiores e mais submissos de empregados dispostos a abrir mão de seus direitos para, simplesmente, permanecerem empregados, não importando as condições em que isso ocorra. Esse projeto articula um discurso de defesa intransigente de custos menores – mesmo que efetivamente não ocorra – associada a uma submissão política dos trabalhadores.

O segundo aspecto se aplica aos processos na área de gestão de pessoas. A qualificação dos terceiros é uma meta acidental, pois só integra o escopo formal do projeto, não constituindo uma preocupação central em nenhum momento. E a prova disso é que os trabalhadores, de acordo com o perfil desejado pela organização contratante, são por ela “pinçados”, ascendendo simbolicamente ao se tornarem seus empregados formais – o que sumariamente demole qualquer perspectiva de parceria e qualquer tentativa efetiva de qualificação ou investimento em mão-de-obra por parte das empresas contratadas. Os processos relacionados à qualificação dos emprega-

dos terceirizados, nessa linha de raciocínio, manifestam uma política adequada, mas adotada pelo motivo errado, uma vez que enfoca o adestramento em detrimento da educação, não promovendo a emancipação do sujeito, apenas seu aproveitamento produtivo otimizado, estritamente de acordo com os propósitos organizacionais.

Nesse sentido, há mesmo um empobrecimento das práticas de qualificação porque elas se desvinculam dos seus propósitos originais – a menos que isso seja de interesse da organização. Ainda que as empresas atuem como definidoras da dinâmica organizacional, não se pode esquecer de que são empreendimentos humanos, o que implica terem compromissos, mesmo que eventualmente não reconhecidos, com a sociedade. A qualificação de empregados é, antes de qualquer coisa, um esforço rumo à educação dos homens antes de ser um instrumento voltado para seu aproveitamento estritamente produtivo, embora os dados dessa pesquisa apontem o contrário. Em processos de terceirização, tal contradição fica mais evidente porque parece não se disfarçar o propósito de apropriação capitalista, mesmo que sob um discurso direcionado a outros elementos, como a parceria e a qualidade.

O terceiro elemento se refere à seleção de empresas contratadas: afinal, quem é selecionado de fato? Como visto, os contratos formalizam uma relação entre organizações, sendo evitado, a todo custo, qualquer tipo de aproximação entre empregados terceirizados e empresa contratante. Existe mesmo um processo seletivo ou se trata apenas de meras formalidades em face de um modelo já estruturado com base na exploração da mão-de-obra e que, por isso, se assenta sobre aspectos que pouco serão modificados porque “funcionam” no sistema instalado? A seleção, talvez, seja o processo em que se verifica, de forma mais concreta e simultânea, tanto a possibilidade de redução de custos pela opção por “recursos” mais baratos, quanto a de submissão de trabalhadores. Podem ser sumariamente descartados profissionais que não atendam aos requisitos demandados, da mesma forma que podem ser atraídos empregados com perfis aderentes ao que se propõe fazer. Trabalhadores detentores de características diferenciadoras, como outras fontes de renda e nível de qualificação superior, por exemplo, podem ser considerados pouco interessantes para atuação nas empresas contratadas, já que, em tese, não se submeteriam de forma irrestrita a qualquer condição de trabalho que lhe fosse oferecida. Nada mais natural do que esperar que estes sejam “evitados” e, se possível, “afastados” dos demais, a fim de que se possa contar com profissionais de perfil “colaborativo”.

As práticas de avaliação das empresas contratadas, o quarto aspecto, apresentam o mesmo tipo de problema. Como apontado, a avaliação de resultados em processos de terceirização se dá no nível organizacional, e não no dos trabalhadores. Uma vez que a organização é uma abstração, só existindo apenas por conta da dinâmica social dos seus membros, com a vigência dessa lógica, questiona-se quem é avaliado de fato, quem deixa de ser avaliado e por quê. Interessaria mesmo a esse empreendimento econômico que as empresas terceirizadas, e seus empregados, por conseguinte, sejam efetivamente avaliados, ou seu papel seria o de apenas custar o mínimo possível para que o sistema se sustente lucrativamente em detrimento do seu baixo custo operacional? A avaliação pode trazer à tona, por exemplo, problemas diversos ligados ao planejamento, e divergências entre elementos formalizados, como a missão e a visão, e as práticas organizacionais em vigor. Por isso, talvez, seja mais interessante vincular isoladamente as práticas de gestão a itens de um contrato de maneira que a formalidade legal ofusque a dinâmica real da organização.

No que se refere às práticas de controle, o quinto aspecto, a pesquisa sugere que estas não cumprem adequadamente o papel que lhe cabe do ponto de vista empresarial. Se monitorando a remuneração das empresas contratadas aos terceiros se pode, eventualmente, se desdobrar no mapeamento de condições de atratividade para os que se mostrarem mais adequados ao perfil da empresa contratante, esta é objetivamente uma prática predatória que concede à organização, com maior capacidade financeira, a possibilidade de dispor dos profissionais que desejar. O discurso da parceria entre contratante e contratada cai por terra já que, além da questão financeira, pertencer à contratante é identitariamente mais vantajoso por ela ser associada a possibilidades mais concretas de estabilidade – pelo menos maior do que nas empresas contratadas

– e qualificação, já que a lógica sugere que profissionais que permanecem precisam ser qualificados para desenvolver suas atividades a contento.

Em linhas gerais, esse projeto de submissão indiscriminada dos trabalhadores cria condições para que se forje um desempenho de acordo com o esperado, o que a rigor colocaria a ênfase em resultados em um segundo plano, já que aspectos como a qualidade, o foco no cliente, a eficiência na execução dos processos, por exemplo, se tornam efetivamente secundários em uma dinâmica que só procura alcançar um único objetivo: reduzir os custos associados ao processo produtivo, submetendo os trabalhadores, nesse sentido, às condições que forem julgadas adequadas pelos gestores das organizações envolvidas no processo, o que será objeto da próxima seção.

## Considerações Finais

Este trabalho foi guiado pelo objetivo de analisar, sob a ótica dos fiscais de contrato, as práticas gerenciais relacionadas à qualificação de terceirizados e seus desdobramentos. Tal iniciativa se insere em um debate sobre as relações de trabalho altamente complexo como consequência das transformações que afetam o mundo do trabalho. No âmbito organizacional, ocorreu um intenso processo de reestruturação produtiva, marcado pela crise do fordismo e pela flexibilização das relações de trabalho, que levou o padrão de emprego – o contrato de trabalho por tempo indeterminado – a sofrer alterações. As organizações passaram a adotar diversas formas de uso da força de trabalho para sobreviver na nova realidade econômica, marcada por índices menores de crescimento, e para se adaptarem a um contexto de instabilidade e diversidade.

Ao analisar o caso tomado como base de estudo, constatou-se que a empresa terceiriza apenas as atividades que não constituem sua atividade principal, adotando práticas gerenciais bastante formalizadas para garantir adequadas condições de trabalho e de remuneração aos terceirizados. As práticas de terceirização são reguladas pelo contrato firmado entre a contratante e as terceirizadas e por diversas normas internas, dispondo a empresa de fiscais de contrato especificamente preparados para conduzir a execução dos serviços contratados e a sua fiscalização.

Constatou-se, a partir desta pesquisa, que diversas práticas de gestão estão sendo adotadas nessa organização, e que existe a percepção da importância de tais práticas para a obtenção de resultados positivos com a terceirização. Entre as práticas encontradas, destaca-se a gestão de contratos, 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. O foco na gestão de contratos ressalta a importância dada pela organização 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 na organização, sendo utilizada para lidar com todos os desafios, exceto o de comprometimento dos terceirizados. Apesar de constantes, tais programas têm como temas principais a segurança no trabalho e as normas de proteção ambiental, o que é compreensível por ser a área de atuação da organização a de mineração, atividade com alto grau de risco e de degradação ambiental, e, por isso, fiscalizada principalmente nesses dois aspectos. O fato de parte dos treinamentos ser oferecida, concomitantemente, para efetivos e terceirizados pode ser considerado, também, uma forma de redução do tempo e do custo do treinamento.

Analizando 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 nessa organização a maioria das práticas das 179 empresas brasileiras de grande porte pesquisadas por esses autores. As práticas em vigor deixam clara a preocupação com a redução de custos, mas não permitem afirmar que a organização abra mão da qualidade e de condições adequadas de trabalho para os terceirizados.

A pesquisa indica, ainda, que a terceirização está sendo amplamente utilizada pela empresa estudada, e que práticas de gestão são necessárias para que seu desempenho corresponda às expectativas. A coordenação dos processos de trabalho de várias pessoas, nos mais diversos tipos de vínculos contratuais, com tratamento 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 repleto de paradoxos que, por vezes, parecem insolúveis, apresenta muitos desafios a serem superados para que os benefícios da flexibilização dos contratos de trabalho sejam sustentáveis no meio empresarial. Espera-se que esta pesquisa impulsionone a realização de outras, e que o meio acadêmico possa contribuir, efetivamente, para a evolução das práticas de gestão que lidam com os múltiplos vínculos contratuais, quando estes realmente se fizerem necessários.

## Referências

- ALVES, G. *O novo (e precário) mundo do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2000.
- AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.2, p.33-42, abr./jun. 1995.
- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRAGA, C. F. *Terceirização em tecnologia de informação: motivadores e consequências*. Rio de Janeiro: Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1998.
- BRESCIANI, L. P. Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.11, n.1, p.88-97, 1997.
- CARVALHO NETO, A. M. *Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio*. Petrópolis: Vozes, 2001.
- COLBARI, A. Educação corporativa e desenvolvimento profissional na dinâmica sócio-cultural das empresas. *Cívitas*, Porto Alegre, v.7, n.1, p.9-34, jan./jun. 2007.
- COSTA, M. S. Terceirização/partneria e implicações no âmbito jurídico-sindical. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.34, n.1, p.6-11, jan./mar. 1994.
- CVRD. Companhia Vale do Rio Doce. *Contratação na CVRD*. Itabira: CVRD, 2005a.
- \_\_\_\_\_. *Prática de gestão de contratos*. Itabira: CVRD, 2005b.
- \_\_\_\_\_. *Terceirização na CVRD*. Itabira: CVRD, 2005c.
- \_\_\_\_\_. *Decisão da Diretoria Executiva de 2003*. Itabira: CVRD, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Decisão do Conselho de Administração de 1999*. Itabira: CVRD, 1999.
- DEDECCA, C. S. Reorganização econômica, absorção de mão-de-obra e qualificação. *Revista de Economia Política*, São Paulo, v.22, n.2, p.59-78, abr./jun. 2002.
- \_\_\_\_\_. Racionalização econômica e heterogeneidade nas relações e nos mercados. In: OLIVEIRA, C. A. B.; MATTOSO, J. E. (Org.). *Crise e trabalho no Brasil*. São Paulo: Scritta, 1996. p. 55-86.
- DRUCK, M. G. *Terceirização – (des)fordizando a fábrica*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- \_\_\_\_\_; FRANCO, T. (Org.). *A perda da razão social do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2007.

- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v.14, n.4, p.532-550, out. 1989.
- FARIA, A. Terceirização: um desafio para o movimento sindical. In: Martins, H. S.; RAMALHO, J. R. (Org.). *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec/CEDI/NETS, 1994. p. 41-61.
- 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 ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.
- FRANCO, M. C. A ressignificação da formação profissional superior no contexto da globalização. *Aportes*, Puebla, v.IV, n.16, p.95-106, jan. 2001.
- GARCIA, F. C.; VIEIRA, A. Sobre o conceito de qualificação: teoria e prática. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVI, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.
- GIOSA, L. A. *III pesquisa nacional sobre terceirização nas empresas*. São Paulo: Centro Nacional de Modernização, 2005.
- \_\_\_\_\_. A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, jul./set. 1995.
- LEITE, M. P.; POSTHUMA, A. C. Reestruturação produtiva e qualificação: reflexões sobre a experiência brasileira. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.10, n.1, p.63-76, 1996.
- LIPNACK, J.; STAMPS, J. *Rede de informações*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MACHADO, L. Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. In: MACHADO, L.; NEVES, M; PINTO, A. M. R.; FRIGOTTO, G. (Org.). *Trabalho e educação*. 2.ed. Campinas: Papirus, 1994. p. 9-23.
- NASCIMENTO, Z. M. A. A relação entre qualificação profissional e a reinserção produtiva: o caso dos bancários do Banestado. *Educar*, Curitiba, v.27, p.259-276, 2006.
- PAIVA, O. *O novo paradigma de desenvolvimento*. Campinas: Papirus, 1993.
- POCHMAN, M. *O emprego na globalização*. São Paulo: Boitempo, 2001.
- 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, mar. 1998.
- RYNGELBLUM, A. L. Relacionamento entre desiguais: o papel da terceirização na reestruturação das grandes empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- SARSUR, A. M.; CANÇADO, V. L.; FERNANDES, M. E. R.; STEUER, R. S. Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVI, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.
- SEGNINI, L. R. P. Educação e trabalho: uma relação tão necessária quanto insuficiente. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.14, n.2, p.72-81, 2000.
- SHARPE, M. Outsourcing, organizational competitiveness and work. *Journal of Labor Research*, New York, v. XVIII, n.4, p.535-549, dez. 1997.

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

\_\_\_\_\_: SOUZA, R. C. S. Casos e descasos da terceirização na administração pública: apontamentos, percepções e reflexões em órgãos de Minas Gerais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.

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

VIEIRA, A.; LUZ, T. R. Do saber aos saberes: comparando as noções de qualificação e de competência. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v.12, n.33, p.93-108, abr./jun. 2005.

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

**Artigo recebido em 19/11/2008**

**Última versão recebida em 22/01/2011**

**Artigo aprovado em 22/04/2011**