



Práticas políticas em relações empresariais de terceirização: um estudo de caso
Political practices in outsourcing business relations: a case study

Luiz Alex Silva Saraiva –

lassaraiva@uol.com.br

Doutor em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais/Brasil. Professor do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG/Brasil

Sheila Rodrigues Moura –

sheilarmoura@yahoo.com.br

Bacharel em Administração pela Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis da Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira. Funcionária do Banco do Brasil

Editor Científico Responsável Prof. Dr. Fabio Bittencourt Meira
Programa de Pós Graduação em Administração
Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Brasil

Submetido: 10/12/2009

Aprovado: 09/04/2010

Resumo

No trabalho que se apresenta, tem-se como objetivo analisar as práticas políticas associadas a relações empresariais de terceirização, o que foi feito mediante a realização de uma pesquisa qualitativa e descritiva que trata das características e variáveis existentes nesse contexto no setor de mineração de Minas Gerais. Os resultados demonstram que discurso da terceirização não se concretiza na realidade, e que a relação entre contratante e contratada é marcada pela desconfiança e oportunismo de ambas as partes, com o objetivo de auferir resultados interessantes apenas para o próprio negócio, o que contraria o discurso de parceria incondicional em prol de objetivos comuns. A ideologia embutida em tais práticas assume um papel claro no sistema, de favorecer as empresas contratantes e seus representantes em detrimento direto das contratadas, que precisam se submeter, econômica, técnica e simbolicamente, ao argumento de resultados positivos em um quadro de crescente competição.

Palavras-chave: Terceirização. Relações de poder. Relações interorganizacionais.

Abstract

In this paper the objective is to analyze political practices associated to business process of outsourcing. Research was conducted in a qualitative and descriptive approach related to characteristics and variables of this context at mining sector of Minas Gerais state, Brazil. Main results show that discourse about outsourcing do not correspond to the reality, because in relationship between hiring and hired companies there are distrust and opportunism in both sides, worried just with their own companies, what contraries discourse of unconditional partnership to reach common goals. Ideology implicit in these practices assume a clear role at the system, favoring hiring companies and theirs employees in direct detriment of hired companies, who need to submit, economic, technical and symbolically, to the argument of positive results in a context of growing competition.



Key words: Outsourcing. Power relations. Interorganizational relationships.



Diante dos desafios crescentes ligados à competição, as empresas têm desenvolvido mecanismos para incrementar sua produtividade com maior qualidade e menores custos. A terceirização se apresenta nesse cenário como uma ferramenta adequada, já que repassa a especialistas, em determinada área, parte das atividades da empresa, reduzindo com isso seus custos e aumentando a eficiência nos serviços prestados (PURCELL; PURCELL, 1998). A maioria dos estudos sobre a terceirização a tem tratado sob viés despolitizado, discutindo aspectos apenas técnicos, como, por exemplo, custo e especialização produtiva (MEHTA et al., 2006; BHOWMIK, 2004; SERRA, 2004). O que se defende neste texto é que terceirizar também engloba uma série de questões políticas, indissociáveis das relações entre empregados e empresas envolvidas, o que precisa ser objeto de mais atenção em pesquisas sobre a temática (COSTA, 2007).

Em muitos estudos com foco na terceirização não se têm abordado as relações sociais entre contratante, contratada e seus empregados nas organizações. Ao se analisar a terceirização sob esse aspecto, verifica-se que a horizontalização proposta pelas empresas adeptas desse processo ocorre mais no nível do planejamento do que no das práticas propriamente ditas (DRUCK, 2001), sendo corrente a subordinação das prestadoras de serviços e de seus empregados às regras da contratante, o que implica sua parceria estar presente apenas no discurso. Some-se a isso a discrepância entre os benefícios dos empregados da contratante e da contratada, que muitas vezes executam atividades semelhantes, e se percebem, entre outros elementos, a desconfiança e a desmobilização no coletivo dos empregados (DRUCK; FRANCO, 2007).

Neste texto parte-se do pressuposto de que o poder se manifesta tanto em relações sociais quanto em empresariais. No caso de relações empresariais de terceirização, conforme Ryngelblum (1999), a contratante aproveita-se de seu poder econômico para impor regras, limitando a autonomia das terceirizadas, e submetendo-as assim, na prática, à sua lógica, apesar do discurso de parceria. Para permanecer “jogando este jogo” (OUIMET, 2002), algumas contratadas podem se acomodar a essa situação, deixando seus empregados e a qualidade dos serviços prestados sob a responsabilidade da contratante. As relações de poder entre contratante, contratada e seus empregados, dessa forma, influenciam as relações empresariais de terceirização, e considerar essa perspectiva pode ampliar as discussões sobre



a temática, de modo a verificar se (e como) terceirizar atende aos objetivos de parceria, qualidade e redução de custos, e quais os efeitos sobre os indivíduos envolvidos.

O objetivo nesse trabalho foi analisar as práticas políticas associadas a relações empresariais de terceirização, o que foi feito, neste artigo, na seguinte forma: após esta introdução, discutem-se teoricamente os aspectos formais e não formais ligados à terceirização, seguido de uma discussão sobre os aspectos políticos envolvidos nessa prática. Em uma quinta seção, são apresentados os aspectos metodológicos do estudo, o que precede a seção de análise dos dados e as considerações finais.

2 A TERCEIRIZAÇÃO E SEUS ELEMENTOS OBJETIVOS E NÃO OBJETIVOS

Vários são os motivos que levam uma empresa a terceirizar: da redução de custos à adequação às exigências internacionais, passando pela focalização em atividades estratégicas ou de maior retorno, pela melhoria da qualidade, pela utilização e acesso a novas tecnologias, pelas mudanças organizacionais, racionalização produtiva e/ou pela especialização flexível, (DE RUIJTER; TREAS; COHEN, 2005). No Brasil, o contrato de prestação de serviços entre as empresas é regido pelo Código Civil e abrange o fornecimento, por meio de terceiros, de mão-de-obra, materiais e equipamentos. De acordo com o Art. 2º da Instrução Normativa n. 3/97, do Ministério do Trabalho (MTE, 2007), a empresa prestadora de serviços deve ser legalmente constituída e realizar atividades que não constituam o objeto principal da empresa contratante.

Há clareza jurídica no sentido de que não se confunda a prestação de serviços por terceiros com uma relação empregatícia, pois empregado é “toda pessoa física que presta serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário” (CLT, 2008, p. 9). Há, porém, divergências quanto ao que é considerado subordinação, o que configuraria vínculo empregatício na terceirização (HAZAN, 2001). Para Serra (2004), é comum encontrar terceiros que seguem procedimentos especificados pelo contratante – o que implica subordinação técnica – sem que seja caracterizada uma relação de emprego, o que ocorreria somente se a empresa subcontratada não fosse legalmente constituída. Atento a possíveis irregularidades nesse sentido, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) estabeleceu o Enunciado 331, que orienta e protege o trabalhador nas relações contratuais entre empresas envolvendo a terceirização e a contratação de mão-de-obra. Em caso de não pagamento das



obrigações trabalhistas ao trabalhador por parte do empregador, por exemplo, a contratante responde subsidiariamente pelo pagamento das referidas verbas (aplicação do inciso IV).

A legislação, todavia, por si só não consegue esgotar o tema e tampouco garantir uma relação justa entre os atores envolvidos no processo (O'DONNELL, 1998). Vista apenas sob a ótica da administração, a terceirização mostra-se como uma ferramenta gerencial interessante, na qual a parceria entre empresas, com cada uma atuando na área em que é especialista, obtém resultados positivos que afetarão, de forma satisfatória, as organizações e os profissionais envolvidos. Entretanto, nas relações cotidianas entre contratante e contratada, existem aspectos não objetivos que interferem expressivamente na racionalidade econômico-produtiva do processo, em especial a disjunção entre o discurso e a prática da parceria entre empresas. Alguns exemplos, conforme Druck (2001), referem-se a que os empregados de terceiras são discriminados, maltratados e desconsiderados pelos próprios colegas de trabalho e a que as relações entre empresas são marcadas pela desconfiança e pelo oportunismo.

Em relação à contratação de terceiros, “o que se pode afirmar, a partir de vários estudos de casos brasileiros, é que se tem priorizado, quase exclusivamente, a redução de custos, em detrimento da qualidade, como forma de adquirir competitividade” (DRUCK, 2001, p. 149). Isso faz com que muitas contratadas, para obterem margens mínimas de lucro, empreguem mão-de-obra desqualificada, um entrave para auferir ganhos para a contratante, conforme atestam Saraiva, Mercês e Magalhães (2008), em um estudo realizado no setor de mineração. Nesse quadro também ocorre subordinação de pequenas e médias empresas às suas contratantes, tendo que aderir a seu modelo de gestão e se esforçar para alcançar os padrões de qualidade e produtividade exigidos. O que se observa nesses casos são conflitos, dependência ao invés de interdependência, oportunismo de ambas as partes e desconfiança, no lugar da parceria (DRUCK; FRANCO, 2007). A esse respeito, Pichler e Turner (2007) pontuam que a decisão de terceirizar deve ser tomada com base em aspectos mais amplos do que apenas a gestão de custos, já que implica desdobramentos em alguns casos inesperados. Analisando as práticas em vigor em universidades, sugerem que repassar serviços a agentes fora da organização, sob qualquer argumento, implica aumentar o potencial de problemas pela complexificação das relações técnicas e sociais em jogo.

A maioria dos terceirizados, já que trabalha no ambiente da empresa contratante, convive com seus empregados e com os de outras terceirizadas. As condições precárias que vivenciam levam à destruição da socialização no trabalho, ao individualismo e à alienação, o que de certo modo pode ser benéfico para as empresas, na medida em que desarticulam as possibilidades coletivas de resistência dos trabalhadores (DRUCK, 2001). Por outro lado, eles



podem trocar ideias para descobrirem novas formas de diminuir o serviço e torná-lo mais agradável, deixando o trabalho considerado “pior” para seus adversários, em um quadro generalizado de pouca cooperação, em que as metas e os prêmios são individualizados (MORGAN, 1996; SHARPE, 1997).

As políticas de gestão de pessoas também são discriminatórias, dispensando tratamento diferenciado entre os empregados fixos, temporários e prestadores de serviços. A igualdade de deveres e a discrepância dos benefícios para empregados da contratante e de terceirizadas são relativamente comuns, o que, além de desestimular a cooperação dos empregados, inclusive no que se refere às possibilidades de oposição ao sistema, faz com que os terceirizados se sintam – e também sejam vistos pelos trabalhadores da contratante – de forma inferiorizada, o que pode levar à desmotivação, a baixos níveis de comprometimento e a reduções da qualidade e da produtividade (DRUCK; FRANCO, 2007), um quadro de múltiplas expressões de relações de poder.

3 O PODER NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O poder é um tema que possui uma multiplicidade de enfoques vinculados à filosofia, ciência política, sociologia, psicologia, estudos organizacionais, entre outros, cada qual com um objeto de análise específico, que, associados, contribuem muito para uma compreensão ampla do que se passa na sociedade. Faria propõe que o poder

seja definido como a capacidade que tem uma classe social (ou uma fração ou segmento), uma categoria social ou um grupo (social ou politicamente organizado) de definir e realizar seus interesses objetivos específicos, mesmo contra a resistência ao exercício dessa capacidade e independentemente do nível estrutural em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada. (FARIA, 2003, p. 108)

Dado que o ponto de partida da terceirização é a formalização de uma relação empresarial entre duas partes, a contratante e a contratada, entre as diversas correntes de análise política na organização, optou-se nesse trabalho por se discutir as relações de poder sob o prisma da estrutura e das regras organizacionais. Morgan (1996, p. 200) sustenta que, embora na maior parte das vezes os procedimentos sejam vistos como instrumentos racionais utilizados apenas para o desempenho de uma tarefa, trazem consigo uma visão política: “os objetivos organizacionais, a estrutura, a tecnologia, a estruturação de cargos, o estilo de



liderança e outros aspectos formais do funcionamento organizacional têm uma dimensão política, da mesma forma que o mais óbvio jogo de poder e conflitos”. O que esse autor destaca é que há algo além do que é formal nas organizações. Assim, elementos da organização tomados como objetivos e racionalmente determinados são permeados por possibilidades políticas, por mais técnicos e neutros que se apresentem. Um exemplo está no recente artigo de Upadhyya (2009), que analisa as formas de controle organizacional na indústria terceirizada de *software* da cidade de Bangalore, na Índia, destacando a combinação de técnicas gerenciais subjetivas e de panóptico. Não por acaso, o objeto é uma atividade econômica estritamente relacionada à terceirização, o que endereça às questões políticas contornos peculiares.

De acordo com Vieira (2004, p. 73), “as organizações têm sido capazes de estabelecer em seus integrantes padrões e comportamento desejáveis por meio do exercício simbólico do poder, ou seja, da capacidade de fazer gerar e internalizar significados particulares e desejáveis”. Essa capacidade nem sempre é manifestada de forma direta e explícita, o que torna ainda mais fácil a absorção das ações e dos pensamentos desejáveis por parte dos empregados, uma vez que as ideias não são colocadas como forma de controle e manipulação. A produção de filmes institucionais, por exemplo, ao ressaltar a grandiosidade, a importância e os benefícios de uma empresa para a sociedade, tendo como protagonistas alguns dos empregados, induz a que os demais colegas também se sintam responsáveis e privilegiados de fazerem parte dessa “história”. Muitas dessas produções acabam se tornando propagandas vinculadas em rede nacional, sem o propósito de comercializar um produto ou serviço mas de fortalecer sua imagem para o público em geral, o que pode reforçar a percepção que os empregados têm da empresa em que trabalham (PRESTES MOTTA, 1992).

Faria (2003, p. 81) sustenta que as pessoas não decidem apenas baseadas em fatos imediatos mas também por meio de uma memória, que, se não tiver sua origem nos indivíduos, pode ser recriada por conveniência, mediante discursos que contam a história não exatamente como ela foi (SARAIVA; COSTA, 2010), mas como preferiam que tivesse sido, o que “torna os fatos e os discursos tão importantes quanto seu registro fiel, de forma não só a preservar a memória, mas a permitir que a mesma seja apropriada pelo grupo como sua”. Essa estratégia utilizada para a criação da “boa” imagem da organização e para o comprometimento dos empregados é construída também por meio de treinamentos, jornais internos, mensagens via correio eletrônico, confraternizações, reuniões e até mesmo pelos próprios regulamentos (PRESTES MOTTA, 1992). Maquiavel (1998, p. 86) já atentava para o fato de manter as aparências. Para ele, mais importante do que ser “piedoso, fiel, humano,



íntegro e religioso”, é *parecer possuir* essas qualidades. Se elas fossem sempre praticadas poderiam resultar em prejuízo ao piedoso, ao passo que, apenas aparentando possuí-las, logram vantagens baseadas na confiança alheia. São articulações que são utilizadas de forma secreta tanto pelo empregador e gerentes, quanto pelos empregados para exercerem poder sob os demais.

A função ideológica, assim, legitima a disciplina, o controle e a hierarquia (FARIA, 2003). Vieira (2004) complementa essa ideia afirmando que os símbolos e os valores são criações que legitimam a exploração por meio de palavras, gestos, gravuras ou objetos que carregam sentimentos e significados particulares reconhecidos somente por aqueles que fazem parte dessa cultura. Dessa forma, o poder é visto como um jogo político, no qual cada participante ou grupo de participantes articula suas jogadas conforme o interesse próprio, mas a partir de um discurso coletivo em busca de legitimidade e adesão dos demais, conforme Ouimet (2002).

4 PRÁTICAS POLÍTICAS NA TERCEIRIZAÇÃO

Na esfera produtiva propriamente dita, a flexibilização das relações de trabalho, marcada principalmente pela terceirização, veio intensificar ainda mais as relações de poder no trabalho ao estimular a segmentação e a desintegração social dos trabalhadores. Esse processo se dá pela divisão dos empregados de acordo com as empresas que trabalham também fragmentadas, em diferentes locais e instalações, o que se reflete em diferentes condições e direitos, apesar de muitas vezes executarem as mesmas atividades. Embora exista uma legislação coibindo transgressões, as organizações apresentam uma dinâmica na qual as estruturas legais podem ser desfiguradas pelas estruturas autoritárias, originando uma nova legalidade, “em que a função da lei legítima é substituída por um novo ordenamento que serve de instrumento ao exercício do poder, conferindo-lhe a aparência de legalidade e legitimidade” (FARIA, 2003, p. 117). Na maioria das vezes, a nova legalidade é construída em prol das empresas contratantes na medida em que oferecem a seus empregados melhores condições de trabalho, maior estabilidade, mais benefícios diretos e indiretos, além de certo *status* por fazerem parte de uma minoria privilegiada. Diante disso, os empregados das contratadas ficam mais vulneráveis a aceitar as regras impostas pela empresa contratante,



mesmo em detrimento de ordens do próprio empregador, na esperança de entrar para o “seleto grupo” dos trabalhadores centrais.

Em organizações em que existem terceirizados dentro da própria empresa, essa questão da dominação dos colegas aparece nos casos em que empregados da contratante e das contratadas trabalham lado a lado. Druck (2001) abordou a questão da discriminação a que os terceirizados são submetidos pelos chefes e encarregados da contratante, exemplificando que algumas tarefas de alto risco, sem segurança e proteção que os empregados efetivos se negavam a fazer, eram transferidas de forma compulsória aos trabalhadores subcontratados. Esse é um caso de submissão dos terceirizados que poderia ter sérias consequências, todavia pode ser observado também nas atividades rotineiras, nas quais os empregados efetivos da contratante são colocados numa posição superior à dos terceirizados, na medida em que alguns serviços e acessos são restringidos a estes.

Já se foi o tempo em que se simplificavam e dividiam, ao máximo, as atividades dos empregados, para que estes se preocupassem apenas em executar e não perdessem tempo pensando e planejando seu serviço, que era seguido sob uma rigorosa fiscalização. Conforme Pagès et al., atualmente,

o aparelho produtivo exige trabalhadores instruídos, capazes de compreender os princípios de sua ação e não apenas de cumprir tarefas rotineiras, capazes de iniciativas, não só aceitando, mas desejando a mudança, aderindo voluntariamente a seu trabalho. (PAGÈS et al., 1990, p. 35)

O grande problema está em conseguir manter o controle da organização num ambiente em que todos possuam certa autonomia para agir da maneira que melhor lhes convém. Por isso as organizações necessitam que seus membros interiorizem os discursos de integração e de cooperação com a empresa mas não entre eles, de modo a não criarem problemas e não questionarem as ordens vigentes, atendendo muito mais a seus interesses do que às reais necessidades dos trabalhadores (PRESTES MOTTA, 1992).

Ainda hoje os empregadores tentam impor a crença de que quanto mais a organização se desenvolve, mais se desenvolvem seus membros, uma ideia presente em Taylor (1990). Todavia Enriquez (2001) afirma que essa cooperação não acontece de maneira tão simples, e trata-se do mesmo discurso. Assim, as empresas necessitam de muito mais do que regras para atingirem seus objetivos. Num ambiente em que se exige a pró-atividade e a polivalência de seus empregados é de vital importância criar meios para que essas características sejam utilizadas a seu favor. Para Pagès et al. (1990, p. 27), as organizações, por meio do processo



de mediação, tentam aliar as restrições e os privilégios oferecidos aos indivíduos. Dessa forma conseguem manter o controle e subordinar as forças produtivas dos trabalhadores aos objetivos da empresa e do sistema capitalista, oferecendo a estes “toda espécie de satisfação de ordem econômica, política, ideológica, psicológica, um trabalho interessante, alto salário, responsabilidades, satisfações morais”. Ainda segundo eles, por meio do controle ideológico e da autopersuasão, as organizações conseguem manter um controle flexível, dando ao indivíduo certa autonomia e a falsa ideia de liberdade.

5 METODOLOGIA

Este estudo é baseado em uma estratégia de pesquisa qualitativa, com foco nas percepções dos empregados e gestores sobre as práticas políticas associadas a relações empresariais de terceirização no setor de mineração de Minas Gerais. A pesquisa é essencialmente descritiva, baseada em um estudo de um caso de terceirização entre as empresa Contratanteⁱ e a Contratadaⁱⁱ. O universo da pesquisa foi composto por gestores de contratos de terceirização da empresa Contratante, gestores ou representantes da empresa Contratada, e por empregados em geral, de diversas funções, tanto da organização Contratante, quanto da empresa terceirizada. Foi possível assim analisar a influência das práticas políticas sobre as relações empresariais de terceirização não apenas nos níveis gerenciais e estratégicos, como também nos níveis operacionais.

Para a definição do perfil dos sujeitos, este estudo considerou pessoas-chave em cada nível organizacional, diretamente envolvidas na terceirização. O grupo de entrevistados é composto por três gestores de contratos da Contratante, um preposto da Contratada, três empregados da Contratante do nível operacional, três empregados da Contratada do nível operacional e por três empregados da Contratante que já trabalharam como terceirizados, um total de treze pessoas, selecionadas conforme os seguintes critérios: a) os gestores da Contratante deviam ter pelo menos dez anos de experiência na função e gestão de no mínimo dois contratos de terceirizados; b) o preposto da Contratada devia ser um profissional com, no mínimo, cinco anos de experiência na função; c) os empregados da Contratante da área operacional deviam trabalhar com terceirizados há pelo menos cinco anos; d) os empregados da Contratada deviam trabalhar diretamente com empregados da Contratante há pelo menos



três anos; e) os empregados em geral da Contratante deviam ter deixado de ser terceirizados há, no máximo, dois anos.

O critério de tempo levou em consideração que, para se ter opinião formada sobre o tema, era necessária certa experiência na função que exercem na empresa, tendo sido estipulado um tempo mínimo para os sujeitos. Já as funções e áreas foram definidas incluindo profissionais que exercem as mais variadas funções nas empresas pesquisadas, com o intuito de obter opiniões de diversos níveis hierárquicos sobre o tema.

Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, em parte por meio de jornais de circulação interna que expressam a opinião dos empregados da Contratante e de contratadas sobre diversos assuntos, e material sobre formação de gestores de contratos da empresa Contratante. Também foi efetuada uma pesquisa de campo, baseada em um roteiro semiestruturado de entrevistas com os sujeitos com o perfil anteriormente definido, o que foi gravado e transcrito integralmente. O roteiro foi composto por alguns blocos temáticos, a saber: trajetória; aspectos formais; relações humanas; e relações de poder. O material coletado foi indutivamente tratado mediante o uso da técnica de análise francesa do discurso, que sistematiza a abordagem da fala do entrevistado em uma série de procedimentos linguísticos, associando-os, sempre que possível, à teoria existente sobre o assunto em pauta. O principal procedimento adotado foi o de identificação e análise de percursos semânticos (FIORIN, 2007), tendo-se chegado, considerando os limites de extensão deste trabalho, a dois percursos semânticos principais: a) concepções e práticas de terceirização; b) (im)possibilidades de parceria em relações empresariais de terceirização. Não obstante não haver qualquer intenção de “validação” do estudo sob a ótica quantitativa, não se pretende propor generalizações metodológicas, embora se considere que há possibilidades de transposição analítica para outros contextos organizacionais, conforme as similaridades eventualmente encontradas em outras situações.

6 CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DE TERCEIRIZAÇÃO

A concepção da terceirização na empresa Contratante gira em torno da contratação de empresas especialistas com o objetivo de aumentar a produtividade, com maior qualidade e menor custo, obtendo maior eficiência nos serviços prestados ao focar suas atividades centrais. Os fragmentos discursivos (1) e (02) são esclarecedores a esse respeito:

(01) A Contratante tem uma premissa de terceirizar as atividades que não são atividades fim dela, ou seja, especialização que é o ponto que ela mais foca, você vai colocar um especialista pra executar uma tarefa que geralmente os empregados dela não são *experts* no assunto, geralmente a empresa Contratada é especialista no que faz. (Gestor 01 – Contratante)

(02) A contratação de terceiros não deve ser vista apenas como forma de reduzir custos, e sim como maneira de obter mais agilidade, flexibilidade e competitividade. A Contratante pretende conseguir, por meio da terceirização, vantagens econômicas ou tecnológicas. (Treinamento para formação de gestores de contratos – Contratante)

Os fragmentos discursivos (01) e (02) são explícitos quanto a que, na Contratante, a contratação de empresas terceirizadas não deve ser vista apenas como uma forma de redução de custos (seleções lexicais “especialização que é o ponto que ela mais foca” e “a contratação de terceiros não deve ser vista apenas como forma de reduzir custos”). Verifica-se, entretanto, que há contradições nesses discursos, o que pode ser notado no fragmento discursivo (02), em que é explícito que “a Contratante pretende conseguir, por meio da terceirização, vantagens econômicas ou tecnológicas”. Não há indicativo de *como* poderiam ser conseguidas tais vantagens; todavia existe um implícito subentendido de que, a julgar pelo caráter relacional levantado (“por meio da terceirização”), as vantagens seriam conseguidas a partir da exploração do contrato com a empresa terceirizada, o que, a rigor, coloca em xeque a parceria.

O processo de terceirização na Contratante tem início a partir da solicitação das áreas, que, após verificarem a necessidade de determinado serviço e a inexistência de mão-de-obra própria para executá-lo, definem especificações técnicas e contratuais e repassam para a área de suprimentos para que esta negocie e contrate uma empresa de acordo com a demanda:

(03) [...] eu elaboro os contratos, a minuta, as especificações técnicas, as condições de execução, quais as cláusulas específicas do contrato, a memória de cálculo, qual o valor estimado do contrato, a quantidade a ser executada, então determino tudo isso. Você prepara o contrato e esse contrato é passado para a área de suprimentos que faz a negociação, a gente indica três empresas e dessas três empresas a área de suprimentos entra em contato, faz a cotação de preços e dentre elas escolhe a que atender as expectativas. [...] a área requisitante tem que avaliar se vai ter avaliação técnica ou se vai ser comercial, se houver avaliação técnica a área de suprimentos tem que abrir esse processo para a área requisitante poder avaliar se está atendendo os requisitos técnicos, caso contrário a área de suprimentos passa a adotar o menor preço, o menor custo. (Gestor 03 – Contratante)

(04) Como a gente não pode aumentar a equipe, a gente terceiriza porque o custo é menor. (Gestor 02 – Contratante)

Conforme o depoimento (03), a negociação para definição da empresa Contratada tem que ser feita com pelo menos três empresas. Contudo a área solicitante define (seleção lexical



“então determino tudo isso”) se a contratação considerará um critério técnico (“se vai ter avaliação técnica”) ou não (nesse caso, a área de suprimentos “passa a adotar o menor preço, o menor custo”). Em tese, tal opção determinaria a natureza da contratação dos serviços terceirizados. Mas, como sugere o depoimento (04), a definição da contratada geralmente é baseada apenas no menor custo, o que é corroborado pelos depoimentos (05) e (06):

(05) na maioria das vezes a área de suprimentos adota o menor preço [...]. Quando ela [a área] conhece as especialidades de cada empresa, de acordo com a atividade que está necessitando, aí indica três empresas, quando não conhece fica a critério da área de suprimentos indicar a empresa, só que normalmente se deixar por conta da área de suprimentos, não conhece a realidade da área, não tem acesso à parte operacional, falta um pouco mais desse contato com a área operacional para conhecer, então ela indica empresas correndo o risco de serem empresas que não são especialistas, não são tecnicamente viáveis para realizar aquelas atividades, correndo risco de ter custo elevado, de ter descontinuidade do serviço, vários outros riscos. (Gestor 03 – Contratante)

(06) a empresa pratica em alguns contratos, não são em todos, a questão técnica e financeira, mas sabemos que a maioria dos contratos são feitos visando o lado financeiro, então o lado técnico fica meio de lado [...] quando vai pelo lado financeiro você [...] vai ter problemas de estar conseguindo manter o contrato ao longo do tempo porque a empresa vai fazer alguma coisa, ela vai deixar de pagar os encargos sociais, vai atrasar o pagamento dos funcionários, alguma coisa [a contratada] vai fazer para sobreviver até o final do contrato, mais dia menos dia ela não vai conseguir manter por que o preço praticado era abaixo dos outros. (Gestor 02 – Contratante)

Conforme os depoimentos (05) e (06), prevalece a adoção do critério de menor preço em virtude da ênfase no aspecto financeiro (seleção lexical “sabemos que a maioria dos contratos são feitos visando o lado financeiro, então o lado técnico fica meio de lado”). Vence a disputa pelo contrato a empresa terceirizada que apresentar, em resumo, o preço mais baixo pela prestação de seus serviços. Essa visão, que convence do ponto de vista financeiro, apresenta problemas pelo menos em relação a quatro aspectos: em primeiro lugar, coloca por terra a visão de parceria, pois essa visão se baseia no ganha-ganha, e não em um contexto no qual quem contrata ganha o máximo possível ao estabelecer as regras, e quem é contratado o é não por sua competência, mas pelo que é capaz de abrir mão. Em segundo lugar, revela uma relação entre o lucro da Contratante em detrimento direto do prejuízo da contratada (seleção lexical “para sobreviver até o final do contrato, mais dia menos dia ela [a contratada] não vai conseguir manter por que o preço praticado era abaixo dos outros”), uma espécie de capitalismo darwinista em que só sobrevive o mais forte (BOURDIEU, 1998). Em terceiro lugar, a ênfase no ganho financeiro imediato esconde uma falta de preocupação efetiva com a qualidade por parte da Contratante, que terá de incorporar controles mais estreitos sobre os

serviços prestados pela contratada, já que aumenta a tendência de erro no processo. Por fim, a Contratante, ao definir a empresa prestadora de serviço deixando os critérios técnicos em segundo plano, poderá ter problemas pelo não pagamento de obrigações trabalhistas pela contratada, falta de segurança na execução das atividades, o que pode gerar desconfiança e uma quebra na parceria. Os entrevistados, assim, não ignoram os problemas decorrentes da terceirização com base em menor custo, especialmente no que se refere à questão da parceria, como será abordado na próxima seção.

6.1 (Im)possibilidades de parceria em relações empresariais de terceirização

Discurso onipresente quando se fala em terceirização (MEHTA et al., 2006; SHARPE, 1997; SMITH; VOZIKIS; VARAKSINA, 2006), a parceria, que se baseia na ideia de trabalho associado de Contratante e contratadas em busca de objetivos comuns e de crescimento mútuo, não é a percepção da maioria dos gestores e empregados da Contratante e da Contratada entrevistados:

(07) A gente percebe que há uma movimentação para tentar se melhorar essa situação toda, só que entre discurso e a prática há uma distância muito grande, as práticas são muito menores do que aquilo que é dito nos discursos. (Empregado Operacional 03 – Contratada)

(08) É aquele negócio de... na fala é muito bonito, é uma relação ganha-ganha, mas o fato é que isso não é praticado. Todas empresas brigam e quem tem custo menor é que ganha mais, tanto a Contratante quanto a Contratada, então esse papo de relação ganha-ganha é muito bonito na teoria, mas acho que não existe, essa coisa ninguém pratica isso não. (Gestor 02 – Contratante)

(09) Eu acho que cada um pensa no seu e pronto... eu acho. Assim, o que a Contratante quer? A Contratante quer lucrar. E ela quer que a empresa Contratada dê lucro pra ela. Agora, como a empresa vai fazer pra [conseguir isso é] independente, ela [a Contratante] tá pagando. (Empregado Operacional 01 – Contratada)

(10) Eu acho que cada uma olha mais o lado dela, porque a Contratante quer lucro e a Contratada também quer lucro. (Empregado Operacional 01 – Contratante)

No fragmento discursivo (07), o entrevistado reconhece que há problemas nas práticas vigentes de parceria (“há uma movimentação para tentar se melhorar essa situação toda”). Um implícito subentendido é que “essa situação toda” se refere às precárias relações entre Contratante e Contratada (ARAÚJO, 2000). Nos fragmentos discursivos (07), (08), (09) e (10), os entrevistados se posicionam criticamente a respeito das divergências entre um



discurso de que as empresas trabalham em busca de um objetivo comum (seleções lexicais “A gente percebe que há uma movimentação para tentar se melhorar essa situação toda” e “na fala é muito bonito, é uma relação ganha-ganha”), e a prática de que cada uma das organizações só tem em mente seus próprios interesses (“Eu acho que cada um pensa no seu e pronto” e “Eu acho que cada uma olha mais o lado dela”). Tais posições corroboram os argumentos de Druck (2001), Bernstorff (1999) e Bhowmik (2004), de que as relações entre empresas contratadas e contratantes são marcadas pelo oportunismo e desconfiança. A questão da desconfiança é particularmente reforçada pelo depoimento (11):

(11) Geralmente nunca um serviço é designado pra uma empreiteira sem que uma pessoa da Contratante esteja acompanhando. É a mesma coisa de você ter um negócio seu e você deixa para um funcionário tomar conta, na hora que você assustar o negócio já foi por água abaixo. (Empregado Operacional 02 – Contratante)

Os aspectos linguísticos explícitos, que poderiam remeter apenas a uma questão de controle (“nunca um serviço é designado pra uma empreiteira sem que uma pessoa da Contratante esteja acompanhando”), implicitamente tratam de questões de confiança e de competência (“É a mesma coisa de você ter um negócio seu e você deixa para um funcionário tomar conta, na hora que você assustar o negócio já foi por água abaixo”). A questão da confiança limita o retorno previsto no fragmento discursivo (02), pois a obtenção de “vantagens econômicas ou tecnológicas” é restringida pela possibilidade de as contratadas serem empresas que podem levar a contratante à ruína. Essa desconfiança se baseia em uma relação de exploração, que impede os contratantes de reconhecerem as contratadas “como agentes tão autônomos e responsáveis quanto eles” (O’DONNELL, 1998, p. 53).

Quando o assunto é a metodologia de trabalho das empresas contratadas, verifica-se uma ruptura nos discursos da parceria na contratação de empresas especialistas (RYNGELBLUM, 1999; PINTO; ARAÚJO, 2006). São observadas incongruências entre o que foi passado pela empresa para os gestores e o que realmente ocorre na prática, conforme os fragmentos discursivos (12) e (13):

(12) No contrato de trabalho, o que se contrata é a atividade. Assim, o empregador exerce o poder de direção sobre o trabalho executado pelo empregado. Na terceirização, contrata-se o serviço e cobra-se o resultado. Não é conveniente que a empresa Contratante exija um determinado número de pessoas para realizar um trabalho ou mesmo determine quais serão as atividades de rotina da contratada, já que ela é livre para buscar a sua melhor produtividade. (Treinamento para formação de gestores de contratos – Contratante)

(13) Nós não determinamos o processo da empresa não, a gente determina o que deve ser feito. Na folha de especificação fala o que deve ser feito, quanto tempo para executar, os materiais e ferramentas que provavelmente serão necessários, agora como a empresa vai fazer é problema da empresa, isso não especificamos. (Gestor 02 – Contratante)

É explícita a alusão à autonomia das empresas contratadas para a execução do trabalho para o qual foram contratadas (seleções lexicais “ela é livre para buscar a sua melhor produtividade” e “como a empresa vai fazer é problema da empresa, isso não especificamos”). A questão do poder é explícita, mas disfarçada sob a ótica das especificações técnicas (“Na folha de especificação fala o que deve ser feito, quanto tempo para executar, os materiais e ferramentas que provavelmente serão necessários” e “o empregador exerce o poder de direção sobre o trabalho executado pelo empregado”). Se o contrato tudo define, inclusive o quanto a Contratada tem de submeter, não é de se esperar que a questão da parceria perca fôlego? Sintaticamente o uso de determinados léxicos, como na sentença “Não é conveniente que a empresa Contratante exija”, deixa claro que a *Contratante pode fazer isso, e não o faz por uma questão de conveniência* – não de parceria.

Explorando outro ângulo da questão, percebe-se nos depoimentos um silenciamento sobre a falta de confiança na competência técnica dos terceirizados, que precisam ser preparados pela Contratante para o desempenho adequado de seu papel. Aflora nos depoimentos (14) e (15) a questão da competência técnica que a Contratante tem e a Contratada (implicitamente) não possui:

(14) a tecnologia nós disponibilizamos, então a Contratada não está preocupada em desenvolver tecnologia ou melhorar os processos da prestação de serviço dela [...] quem prepara essa mão-de-obra somos nós, no nosso caso, nas outras áreas não sei, mas imagino que deve ser a mesma coisa, quem prepara o contratado somos nós, nós que damos tecnologia e preparação para o contratado que trabalha com a gente ele é desenvolvido aqui dentro. (Gestor 02 – Contratante)

(15) Uma coisa que eu considero que é errado no processo de terceirização é isso aí, porque a Contratante na maioria das vezes contrata a execução de um serviço e a parte de programação das atividades fica por conta da Contratante, então acaba a Contratante determinando a metodologia, acaba determinando o processo, o modo de fazer.(Gestor 03 – Contratante)

Essa seleção lexical ainda revela um fenômeno descrito por Aktouf (2000), o de desqualificação do interlocutor (a Contratada) como forma de deificar a Contratante. *Quanto menos mérito tiver a Contratante, mais ela precisa se subordinar aos ditames da Contratada*, já que usufruir desse contrato é uma dádiva, nos termos de Sales (1994), da Contratante (seleção lexical “nós que *damos* tecnologia e preparação para o contratado que trabalha com a



gente, *ele é desenvolvido aqui dentro*”). Parte-se de uma desigualdade constitutiva em uma relação de terceirização que impossibilita, na prática, a perspectiva da parceria. Essa diferença implica atualização da divisão do trabalho taylorista, agora aplicada ao nível interorganizacional.

Não se espera, de fato, ganhos tecnológicos com a terceirização (“a Contratada não está preocupada em desenvolver tecnologia ou melhorar os processos da prestação de serviço dela”), e, por isso, permanece sob controle da Contratante a definição do que deve ser feito e, portanto, do planejamento e do método de execução, cabendo à Contratada apenas a execução. Ao determinar o modo de fazer dos empregados da terceirizada, a empresa Contratante os submete tecnicamente, o que, conforme abordado por Serra (2004), é comum em relações de terceirização, sem que isso seja caracterizado como uma relação empregatícia, apesar dos argumentos em contrário de Hazan (2001). Os empregados da Contratada confirmam tal ligação com a empresa Contratante na execução de suas atividades:

(16) No meu caso, a nossa ligação [com a Contratada] é simplesmente na parte de recursos humanos. A nossa atividade é diretamente ligada com as necessidades da Contratante, então meu trabalho em nenhuma parte tem a ver com a empresa que eu trabalho, ou seja, ela simplesmente paga o meu salário, controla a minha folha de ponto, registros, me concede aquilo que está no contrato dela com a Contratante, e apenas isso e algumas questões ligadas área de segurança e nada mais. Nenhum trabalho que eu executo é para essa empresa. (Empregado Operacional 03 – Contratada)

(17) [...] eu acho isso errado da Contratada, porque eu tô vestindo a camisa de quem? Não é da Contratante não, é da Contratada [...] Então eu acho que ela deveria estar acompanhando de perto, saber como que é o trabalho, saber como o funcionário tá agindo. (Empregado Operacional 01 – Contratada)

Os empregados da Contratada expõem a falta de contato com a empresa para a qual trabalham, exercendo suas atividades sem nenhuma interferência dela, como se fossem empregados da própria Contratante, o que, expresso explicitamente no fragmento discursivo (16), gera insatisfação. Esses depoimentos revelam que, além da subordinação técnica, existe uma submissão hierárquica e simbólica, uma vez que esses empregados possuem pouco contato com a terceirizada e recebem ordens diretas da empresa Contratante, o que o art. 3º da CLT considera como um dos elementos para que seja caracterizada uma relação com vínculo empregatício (HAZAN, 2001).

Pôde-se observar que os principais motivos que levam uma empresa a terceirizar não vão ao encontro das práticas da Contratante, a não ser os motivos de racionalização produtiva e redução dos custos. Mesmo assim, aparentemente só se pode ter convicção disso em um



primeiro momento, uma vez que os depoimentos são particularmente enfáticos quanto às limitações das práticas de terceirização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo nesse trabalho era analisar as práticas políticas associadas a relações empresariais de terceirização, o que foi feito mediante a condução de um estudo qualitativo no setor de mineração de Minas Gerais. Os principais resultados mostram que, quanto à análise dos elementos formais na relação de terceirização, há divergência entre o discurso e a prática. A ideia de a terceirização ser uma ferramenta para aumentar a competitividade, por meio de uma parceria com empresas especialistas em seu ramo de atuação, reduzindo os custos e aumentando a eficiência nos serviços prestados, está longe de se tornar uma realidade. O critério de definição da empresa Contratada é baseado, na maioria das vezes, no menor preço, e, assim sendo, não contribui para a melhoria das tecnologias existentes, para a eficiência dos serviços prestados e, tampouco, para o estabelecimento de uma parceira da contratante. A questão da redução dos custos pode ser observada no início dos processos de contratação, todavia sem garantia de que a economia de hoje se transforme em prejuízos no futuro, com possíveis reparos e retrabalhos derivados de serviços mal executados. No que se refere à análise das relações entre empresas contratante e contratada, verifica-se que, ao invés da parceria, há a desconfiança das empresas terceirizadas por parte da contratante e o oportunismo de ambas as partes.

A terceirização pode ser uma ferramenta de gestão muito interessante, desde que integrada a uma estratégia em que se verifiquem quais áreas realmente devem ser delegadas a terceiros a partir da qual as contratantes redefinam critérios para a contratação das empresas. Contudo, nos casos analisados, o que se verifica, o foco em baixo custo, deixa evidente o poder econômico da contratante ao impor as regras da contratação e também a dinâmica das práticas organizacionais em relação às empresas contratadas. Os terceiros sentem esse poder no que tange à sua própria esfera produtiva, uma vez que há, de forma explícita ou nem tanto, processos políticos de dominação por parte da contratante e de seus representantes, e de submissão por parte da Contratada e de seus membros, conforme a análise de entrevistas demonstra.



As empresas contratadas a baixo custo não remuneram adequadamente os profissionais capacitados para exercer aquela atividade e, por isso, acabam utilizando mão-de-obra barata que, quando adquire certo nível de conhecimento e experiência, é contratada por outra empresa com melhor remuneração. As equipes, assim, não se perpetuam, com reflexos evidentes sobre as relações de cooperação no trabalho. Além disso, os baixos salários e a ausência de benefícios fazem com que os contratados se sintam, e também sejam vistos, de forma inferiorizada, gerando insatisfação, principalmente quando trabalham lado a lado com os empregados da Contratante, exercendo a mesma atividade e recebendo ordens da mesma chefia. Simbolicamente falando, os profissionais são mais ou menos valorizados de acordo com o uniforme que vestem, e que reflete parte de sua identidade. Os que não vestem o uniforme da contratante são percebidos como intrusos e, assim sendo, não desfrutam das vantagens e regalias oferecidas aos efetivos da contratante, o que é percebido por todos os empregados e gestores que passam a privilegiar os da contratante sempre que possível.

Mesmo com foco em custos, a terceirização favoreceu as empresas na medida em que conseguiu enfraquecer a resistência operária pela diferenciação dos empregados em várias empresas com estatutos e sindicatos diferentes. Por meio desse trabalho pôde-se perceber a existência de várias questões políticas que envolvem a terceirização e que não são levadas em consideração pela empresas ao optarem por terceirizar parte de suas atividades. As relações de poder existentes nesse processo, tanto podem servir para fortalecer a contratante, quanto para levá-la à ruína. Atentar para esse fato pode ampliar a visão que se tem da terceirização, tornando a concepção e a aplicação dessa técnica mais efetiva do ponto de vista empresarial ao concebê-lo, também, como um fenômeno social.

É importante pontuar pelo menos dois aspectos, estreitamente relacionados à dinâmica do processo de terceirização sob a ótica dos empregados. Em primeiro lugar, assume-se objetivamente o trabalhador das empresas terceiras como “recurso”, uma visão ultrapassada em diversos aspectos que só se mantém às custas de uma lógica empresarial capitaneada pela competição com base em custos, e que procura despender o mínimo com as pessoas porque elas não contribuem para ganhos significativos no processo. Não é casual que haja uma permanência tão reduzida entre os empregados: de certa forma, é a maneira pela qual eles respondem politicamente à desvalorização econômico-financeira que os toma como recursos secundários no processo produtivo. Além disso, os problemas de rotatividade são acompanhados por outros aspectos, como a intensa competição, que sugerem a desvalorização dos empregados ser associada a uma crescente fragilização de laços sociais, com implicações diretas para os próprios terceiros e também para os empregados centrais que com eles lidam, e



para o processo produtivo como um todo, embora “o fator humano” seja negligenciado ou ignorado nessa perspectiva.

Conclui-se que, seja por meio de contrastes nas condições de trabalho, de diferenças nos benefícios diretos e indiretos recebidos pelos empregados, ou mediante o enfraquecimento dos laços de cooperação entre os coletivos de trabalho, as relações empresariais de terceirização são permeadas por práticas políticas, cujo objetivo último é neutralizar eventuais barreiras para livre ação empresarial. A ideologia embutida em tais práticas assume um papel claro no sistema, de favorecer as empresas contratantes e seus representantes em detrimento direto das contratadas, que precisam se submeter, econômica, técnica e simbolicamente, ao argumento de resultados positivos em um quadro de crescente competição.

Referências

- AKTOUF, O. A administração da excelência: da deificação do dirigente à reificação do empregado (ou os estragos do dilema do Rei Lear nas organizações). In: DAVEL, E. P. B.; VASCONCELLOS, J. G. M. (Org.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- ARAÚJO, M. V. P. Caminhos e descaminhos da terceirização. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 14, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.
- BERNSTORFF, V. H. Terceirização: Problema ou solução? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- BHOWMIK, S. Work in a globalizing economy: reflections on outsourcing in India. **Labour, Capital and Society**, Halifax, v. 37, p. 76-96, 2004.
- BOURDIEU, P. **Contrafogos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- CLT Saraiva e Constituição Federal**. 35. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- COSTA, S. G. O pai que não é patrão: vivências de sujeitos terceirizados no Ministério Público do estado do Rio Grande do Sul. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 42, p. 97-113, 2007.
- DE RUIJTER, E.; TREAS, J. K.; COHEN, P. N. Outsourcing the gender factory: living arrangements and service expenditures on female and male tasks. **Social Forces**, Chapel Hill, v. 84, n. 1, p. 305-322, 2005.
- DRUCK, M. G. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica**. São Paulo: Boitempo, 2001.



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

ENRIQUEZ, E. Instituições, poder e “desconhecimento”. In: GARCIA, J. N.; CARRETEIRO, T. C. (Org.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta, 2001.

FARIA, J. H. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. Cap. 3, p. 67-121.

FIORIN, J. L. **Linguagem e ideologia**. 7. ed. São Paulo: Ática, 2003.

HARDY C.; CLEGG S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG S. R.; HARDY, C.; NORD, W. W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 13, p. 260-289.

HAZAN, E. M. F. Terceirização: A subordinação das empresas terceiras às tomadoras de serviços. In: CARVALHO NETO, A.; SALIM, C. A. (Org.). **Novos desafios em saúde e segurança no trabalho**. Belo Horizonte: IRT/Puc-MG, 2001.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

MEHTA, A.; ARMENAKIS, A.; MEHTA, N.; IRANI, F. Challenges and opportunities of business process outsourcing in India. **Journal of Labor Research**, Edison, v. 27, n.3, p. 323-338, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MTE. **Ministério do Trabalho e do Emprego**. Disponível em: <<http://www.mtb.gov.br/Empregador/fiscatrab/Publicacao/default.asp>>. Acesso em: 19 nov. 2007.

O'DONNELL, G. Poliarquias e a (in)efetividade da lei na América Latina. **Novos Estudos**, São Paulo, n.51, p. 37-61, jul.1998.

OUIMET, G. Estratégias de poder e atores desprovidos de recursos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 49-57, 2002.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PICHLER, F. B.; TURNER, S. J. The power and pitfalls of outsourcing. **Nature Biotechnology**, London, v. 25, n. 10, p. 1 093-1 096, out. 2007.

PINTO, R. F.; ARAÚJO, A. J. S. A terceirização real na grande indústria pessoense na perspectiva dos seus gestores. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

PRESTES MOTTA, F. C. As empresas e a transmissão de ideologia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 5, p. 38-47, 1992.



PURCELL, K.; PURCELL, J. In-sourcing, outsourcing, and the growth of contingent labour as evidence of flexible employment strategies. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, London, v. 7, n. 1, p. 39-59, 1998.

RYNGELBLUM, A. L. Relacionamento entre desiguais: o papel da terceirização na reestruturação das grandes empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SALES, T. Raízes da desigualdade social na cultura política brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, n. 25, p. 26-37, jun. 1994.

SARAIVA, L. A. S.; COSTA, A. M. O que lembrar e o que esquecer? Memória e a formalização social do passado nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SARAIVA, L. A. S.; MERCÊS, R. E.; MAGALHÃES, Y. T. A terceirização na gestão da manutenção em uma empresa mineradora de Minas Gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVIII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008.

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

SHARPE, M. Outsourcing, organizational competitiveness and work. **Journal of Labor Research**, Edison, v. 18, n. 4, p. 535-549, 1997.

SMITH, P. C.; VOZIKIS, G. S.; VARAKSINA, L. Outsourcing human resource management: a comparison of Russian and U.S. practices. **Journal of Labor Research**, Edison, v. 27, n. 3, p. 305-321, 2006.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

UPADHYA, C. Controlling offshore knowledge workers: power and agency in India's software outsourcing industry. **New Technology, Work and Employment**, Oxford, v. 24, n. 1, p. 2-18, 2009.

VIEIRA, A. Cultura, poder e identidade nas organizações. **Revista de Administração da Fead-Minas**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 61-75, 2004.

Notas

ⁱ A Contratante atua no setor de mineração diversificada e está presente em vários estados brasileiros e em cinco continentes, opera mais de 9 mil quilômetros de malha ferroviária e de oito terminais portuários próprios. Com grande destaque no mercado mundial, a Contratante é produtora integrada de manganês e ferroligas, além de prestadora de serviços de logística, comercializando seus produtos para indústrias siderúrgicas do mundo inteiro. A empresa foi criada pelo Governo Federal em meados do século XX e privatizada na década de 90. Os principais serviços que a Contratante terceirizou para a Contratada foram: a) gerenciamento de implantação de projetos; b) engenharia e gerenciamento de projetos, obras civis, fabricação, montagem eletromecânica, automação e testes referentes aos diversos empreendimentos da Contratante em Minas Gerais; c) gerenciamentos



de projetos e obra de automação em Vitória – ES; d) gerenciamento e organização da documentação técnica em Vitória – ES; e) engenharia para elaboração de projetos ambientais e de modificação nas instalações existentes em Vitória – ES; f) gerenciamento de implantação de empreendimento no terminal marítimo porto da madeira em São Luis – MA; e g) gerenciamento de obras de manutenção em Minas Gerais.

ⁱⁱ A Contratada é uma organização brasileira de engenharia consultiva, especializada na prestação de serviços de engenharia, gerenciamento de projetos e implantação de empreendimentos. O escritório central está localizado em São Paulo (SP), com filial em Vitória (ES), estando esta organização presente em todo o território brasileiro mediante o estabelecimento de escritórios e grupos-tarefa para atender seus clientes. Fundada em 1985, a Contratada incorporou e desenvolveu toda uma metodologia para elaboração de projetos de engenharia e gerenciamento da implantação de empreendimentos. Conta com uma metodologia consagrada de gerenciamento de projetos e suprimentos, desenvolvida a partir das melhores práticas e recomendações definidas no padrão PMBOK do PMI (*Project Management Institute*). A empresa presta serviços nas áreas de engenharia (estudos de viabilidade, obtenção de licenças legais e ambientais, engenharia conceitual, engenharia básica, engenharia de detalhamento, engenharia em 2D - CAD e *Microstation*, engenharia em 3D - PDS, serviços de suprimentos, testes, treinamentos, *Start-up*, pré-operação de plantas industriais) e gerenciamento (gerenciamento geral do projeto, assessoria corporativa, programação, planejamento e controle, gerenciamento de engenharia, gerenciamento de suprimentos, gerenciamento de construção e montagem, testes, comissionamento, treinamento, start-up e operação assistida, suporte administrativo, controle da qualidade e documentação). Nos últimos cinco anos, a Contratada vem prestando serviços de engenharia de projetos e gerenciamento de implantação de empreendimentos, de forma continuada, com diversas unidades da Contratante.