

Relações de poder nos processos de terceirização: estudo de caso.

Patrícia Augusta de Alvarenga

Fernando Coutinho Garcia

Faculdade Novos Horizontes - FNH

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal identificar e analisar as formas de manifestação do poder entre gestores de uma empresa contratante e funcionários das organizações terceirizadas que lhe prestam serviços, mediante o desenvolvimento de atividades-meio, com vistas à consecução das metas de produção. Foram investigadas cinco empresas mineiras do ramo madeireiro, quatro são terceirizadas. A metodologia utilizada foi de natureza predominantemente qualitativa do tipo descritiva. Foram entrevistados cinco funcionários da empresa contratante e cinco funcionários da empresa terceira, sendo que dois destes são diretores. A técnica de análise de dados utilizada foi à análise de conteúdo. Os resultados obtidos confirmaram a existência de abuso de poder, algumas vezes de forma explícita, outras, de forma velada. Os funcionários das empresas contratadas revelaram sofrer intervenções diretas da empresa contratante, como se eles fizessem parte do seu quadro efetivo, o que resulta num quadro de ingerência, com ênfase no poder e no assédio.

Palavras-chave: Poder, Conflito, Terceirização

1 INTRODUÇÃO

O objeto de estudo deste artigo é a manifestação do poder nas relações de trabalho entre empresas-contratantes e empresas contratadas. Inclui a contextualização das empresas terceirizadas, no atual ambiente brasileiro de fornecimento de produtos e prestação de serviços, cujos aspectos ligados ao seu conceito, às vantagens e às desvantagens permeiam o referencial teórico.

As investigações para o estudo de caso foram feitas nas empresas terceirizadas, vinculadas à empresa-contratante não só pela produtividade e prestação de serviço, mas pelos jogos de poder que sustentam as relações entre essas empresas. Assim, o estudo abrange a terceirização, o poder e suas conseqüências na sobrevivência das empresas terceirizadas.

A terceirização está se tornando um processo permanente, resultante das descentralizações do sistema produtivo de grandes organizações. Isto tem sido uma alternativa de redução da estrutura produtiva das empresas, diminuindo seus custos operacionais e resolvendo, em parte, os problemas gerados pelo desemprego. Empresas grandes diminuem seu contingente operacional humano e, em muitos casos, os funcionários demitidos recebem

incentivos para formar uma empresa que será terceirizada, para atender às demandas da empresa que os demitiu.

O poder, por sua vez, vem acompanhando irremediavelmente as ações do ser humano, em quase todos os processos de desenvolvimento econômico e político, nas sociedades urbanas, tanto do ocidente como do oriente, sem se tornar obsoleto. No caso das inter-relações entre a empresa contratante e as terceirizadas, ainda surgem oportunidades para que ocorram abusos de poder em situações de ingerências.

A presente pesquisa tem seu problema ligado à seguinte questão: *como se manifestam as relações de poder entre a chefia da empresa-contratante e os funcionários das empresas terceirizadas?*

Os objetivos deste estudo são: analisar e identificar as relações de poder entre uma empresa contratante e empresas terceirizadas; investigar os níveis de autonomia exercidos pela empresa terceirizada com relação à empresa contratante; e, finalmente, investigar se, na interação entre empresa contratante e empresa terceirizada, há indícios do exercício do poder e relações de forças por ambas as partes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TERCEIRIZAÇÃO

Terceirização é um neologismo derivado da palavra terceiro, significando *intermediário, interveniente* (DELGADO, 2004). O processo de terceirização obriga a empresa a repassar suas atividades secundárias para outras empresas, cuja eficiência complementa, tanto em quantidade como em qualidade, o negócio principal da empresa contratante. Contudo, esse processo requer dessa empresa uma visão integradora das ações, entre contratante e as terceirizadas, tanto na produção como na prestação de serviços.

No Brasil, a palavra terceirização adquiriu, inicialmente, o significado de contratação de pessoas ou empresas, para a realização de atividades-meio, em qualquer organização (LEIRIA, 1992). O conceito, entretanto, evoluiu, sendo esse processo identificado como uma forma de gestão, que repassa algumas atividades a profissionais de fora da empresa, estabelecendo com os mesmos uma relação de parceria (GIOSA, 1994).

A terceirização, de acordo com Costa (1994, p.7), é a “prática de comprar externamente produtos e serviços necessários ao processo produtivo empresarial”. Castells (1999) explica esse procedimento como uma forte tendência pós-industrial e própria da Era da Informação. Segundo esse autor, a empresa, nos últimos tempos, vem sofrendo transformações, na estrutura ocupacional, com base na mudança de foco dos produtos para os serviços, por meio da criação de novas categorias profissionais, na diminuição do emprego rural e industrial e no aumento do conteúdo da informação, no trabalho das economias mais avançadas.

A partir da terceirização, há três maneiras diferentes de estabelecer parcerias com outras empresas: incentivando a criação de empresas com ex-funcionários, sublocando empresas já existentes, especializadas no produto, ou reunindo empresas já existentes, para assumir as atividades da organização, absorvendo seus funcionários especialistas, na área terceirizada (PAGNONCELLI, 1993). Qualquer das três possibilidades de terceirização pode gerar conflitos e resistências, já que as relações de trabalho dentro da empresa serão modificadas. Esse processo de mudança tem reduzido o número de funcionários diretamente

ligados à empresa contratante e às novas formas de relações de trabalho, inseridas no contexto empresarial. Isto requer uma nova forma de gestão e maneiras novas de valorizar o indivíduo nas organizações (NADLER, GERSTEIN e SHAW. 1999). É preciso, pois, criar novas soluções na estrutura e gestão da empresa.

Os funcionários terceirizados, entretanto, não se sentem parte das equipes formadas pelos efetivos. Isso porque, a qualquer momento, essas pessoas podem ser dispensadas, a despeito da qualidade do seu trabalho.

Para gerenciar funcionários com múltiplos vínculos trabalhistas, Ulrich (1997) sinaliza que as mudanças devem se fundamentar nos conceitos de habilidades próprias, para a gestão de pessoas, que trabalham em organizações em rede. Os autores alertam para o fato de a terceirização demandar uma nova fusão de talentos. Os gerentes devem concentrar-se nas negociações de resultados, substituindo a habilidade de mandar, pela distribuição das atividades do trabalho fora dos limites empresariais.

2.2 O DIREITO TRABALHISTA E O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização, no Direito do Trabalho brasileiro, é um fato recente, tornando-se real preocupação, e dentro da lei trabalhista, apenas nas três últimas décadas do século XX. Até então, na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), o que mais se aproximava desse fenômeno, referia-se à subcontratação de mão-de-obra, no âmbito da empreitada e da sub-empreitada, no art. 455. Na época da criação da CLT, década de 1940, no Brasil, o fato social da terceirização não existia na forma em que se apresenta hoje (DELGADO, 2004).

Segundo Delgado (2004, p. 430-31), “*terceirização é o fenômeno pelo qual se dissocia a relação econômica de trabalho da relação trabalhista que lhe seria correspondente*” (2004, p.428, grifos do autor). Por questões administrativas, esse processo coloca o trabalhador dentro do sistema de produção da firma contratante, cujas relações trabalhistas ocorrem com a empresa intermediária.

O processo de terceirização cria, dentro do mercado capitalista, uma “relação trilateral” na forma de contratação da força de trabalho. O modelo trilateral, segundo Delgado (2004), compõe-se das seguintes partes: o trabalhador, o que presta os serviços; a empresa terceirizante, que contrata o trabalhador e estabelece com ele vínculos trabalhistas decorrentes da situação; e a empresa tomadora dos serviços que recebe a prestação dos serviços “e não assume uma posição clássica de empregadora desse trabalhador envolvido” (*Ibid.*, p.428). Essa última ponta da trilateralidade responde pela maioria dos problemas surgida nesse sistema de emprego.

2.3 A CULTURA E PODER NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Cultura é um conjunto de valores e crenças compartilhados, que dota os membros de uma organização com um significado e fornece-lhes uma série de regras necessárias das formas de comportamento. Os elementos culturais são repassados aos funcionários para sua adoção. Essa é uma forma de conduzir o trabalhador a identificar-se com os ideais da empresa (GRÖNROOS, 1995).

O estudo da cultura organizacional permite compreender as razões dos conflitos e dos impactos, surgidos no ambiente empresarial, em que os funcionários efetivos e terceirizados trabalham juntos, ou em que empresas contratantes e terceirizadas trabalham em interdependência. Muitos desses conflitos derivam dos problemas de relacionamento interpessoal entre trabalhadores com variadas categorias de vínculos trabalhistas, ou do próprio relacionamento entre empresas em rede.

A cultura organizacional diferencia uma organização da outra, dependendo da visão do fundador da empresa. Seus valores e suas crenças serão utilizados para nortear, não só os critérios de recrutamento e seleção de pessoas, mas, fundamentalmente, a história e a filosofia da empresa.

O sucesso de uma gestão está no estudo detalhado da cultura organizacional predominante. A partir de sua compreensão, torna-se possível construir melhores formas de gerenciamento dos recursos humanos. A implantação de projetos, recursos, e modelos que visam melhorar o desempenho dos recursos humanos, podem gerar problemas que, normalmente, ficam invisíveis durante os processos de mudança. Esses problemas invisíveis emergem quando se constatam quedas na produtividade, prejuízo financeiro ou, muitas vezes, perda dos bons funcionários. Sua origem encontra-se na força coercitiva da cultura ou da subcultura, que não foram sequer consideradas para realizar as mudanças. Nesses casos, a cultura inibe a adoção de novos métodos (SCHEIN, 2001).

2.4 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

A partir de conceitos formulados por Foucault (1979, p.5), os efeitos do poder podem ser conhecidos, em suas manifestações de pessoa à pessoa, bem como o regime interior desse poder dentro das empresas. É necessário estudar essas organizações "em termos de genealogia das relações de força, de desenvolvimentos estratégicos e de táticas".

Um importante aspecto pesquisado consiste na identificação dos efeitos positivos do poder. Muitas vezes, a rede interna de poder manifesta-se como repressão, mas é óbvio que o poder é produtivo, em termos tanto da economia, como do saber. É importante verificar quais são as técnicas empregadas, para alcançar essa produtividade, e quais são os procedimentos utilizados para disseminar os efeitos de poder dentro do corpo organizacional. Foucault, em suas pesquisas, utiliza métodos de análise em que essas questões são trabalhadas do ponto de vista das inter-relações sociais.

O filósofo afirma que há uma microfísica do poder com forma própria em cada ambiente, ocupando um espaço real. O que ele apresenta como sendo a microfísica do poder, deve ser considerado para um estudo profundo, pois, segundo Machado (1979, p. XII), representa outras possibilidades de "controle detalhado, minucioso do corpo – gestos, atitudes, comportamentos, hábitos, discursos".

Dessa forma, o discurso pode tornar-se um dos principais instrumentos de inserção de noções de verdade, nessa realidade sócio-organizacional e naquilo que Foucault denomina de micro-relações. Essas relações de força, envolvendo o discurso, podem ocorrer de maneira eficiente, ser identificadas em etapas dos processos das interações sociais, como os procedimentos que reforçam as identidades e as relações de troca dentro das empresas.

Foucault (1983) explica que o poder não possui existência independente, pois ele constitui um processo em que certas ações modificam outras. O exercício do poder, para ele,

não exige consentimento, nem acarreta perda de liberdade, nem transferência de direitos. Uma relação de poder só se articula diante da liberdade do outro e de sua criatividade, em resposta às ações do poder. Embora a violência e o consentimento possam acompanhar – e quase sempre acompanham – o exercício do poder, eles não constituem sua essência.

Foucault enfatiza que o poder, não sendo uma entidade, não pode, portanto, ser tratado como uma coisa. Da mesma forma, o poder não é uma essência e não possui uma natureza própria. Para ele, o poder é uma série de atividades sociais definidas pela prática geral, cuja formação histórica se originou de técnicas e procedimentos desenvolvidos, nas interações entre as pessoas, dentro e fora das organizações.

2.5 O PODER NA FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Os aspectos, que envolvem a aceitação e integração do indivíduo numa organização, estão ligados à eficácia dos valores culturais sobre o mesmo. *Pertencimento* é o que se busca, através dessa cultura, para fazer com que os funcionários desempenhem suas funções, adequadamente, privilegiando o funcionamento do conjunto organizacional. Trata-se de elevar os sentimentos dos colaboradores e manter a certeza de que se sintam como parte da organização e que esta os acolhe.

Para Bertero (1996), a cultura não se realiza no ambiente interno da organização sem a manifestação do poder. Este é responsável pela articulação dos elementos culturais que favorecem a integração. O autor esclarece que a pertinência essencial do poder, nesse contexto, é garantir a harmonia e a estabilidade dentro da organização. A abrangência do poder, a partir da estrutura organizacional, está na capacidade que as organizações têm de controlar o ambiente interno e o externo que lhe é essencial.

Na compreensão de Bertero (1996, p. 39), o poder existente nas relações predominantes dentro do ambiente de trabalho, pode ser percebido de três formas distintas, preservando sempre o fato de que ele faz parte da cultura organizacional. Primeiro, o poder deve ser compreendido como um elemento que “molda ou modela culturas organizacionais”. Segundo, o poder deve ser visto no aspecto em que valida a cultura já instalada num meio organizacional maduro, possivelmente estagnado. Terceiro, o poder pode assumir as feições de um agente modificador da cultura organizacional, com o objetivo de reorganizar, viabilizando o crescimento.

Nas relações de trabalho em que as hierarquias estão marcadamente visíveis, tanto o poder quanto o controle estão presentes, definindo as atribuições de cada pessoa como um código inerente, implícito aos ambientes sociais e organizacionais. Isso aponta para uma linha de pensamento voltada para a constatação da precariedade da evolução das relações entre as pessoas, em certos ambientes de trabalho e mesmo no seu cotidiano.

A força coercitiva do poder pode determinar até os índices de produção, num ambiente racional, como o de um piso de fábrica, no sistema de produção da Era Industrial. Por outro lado, essa mesma força, pode inibir as relações de cooperação do trabalhador com esse sistema.

O exercício do autoritarismo do proprietário sobre o empregado sustenta-se por um *contrato psicológico*. O contrato psicológico, então, alimenta o sistema de autoridade organizacional e suas expectativas, de forma tão fundamental, que “a pessoa deve estar disposta a aceitar as ordens de uma outra pessoa ou algumas regras escritas, aceitar limites a

seu comportamento e a limitar inclinações pessoais se estas se opõem às regras ou ordem” (SCHEIN, 1982, p. 19). Entretanto, o *contrato psicológico* não é unilateral, pois permite ao empregado também ter expectativas implícitas e explícitas em relação ao seu empregador.

O poder pode fazer-se presente, através de ordens que devem ser obedecidas, mesmo contra os direitos e interesses do indivíduo e, conseqüentemente, contra os direitos e interesses de um grupo, do qual esse indivíduo é a célula. Os funcionários precisam ter opções positivas perante as autoridades as quais devem obediência.

É preciso fazê-los sentir-se bem, pois são partes da organização e, de alguma forma, os empregados devem ter a possibilidade de acreditar que exercem algum poder de influenciar sua própria situação, de fortificar seu lado no contrato, de assegurar-se de que, se a organização não corresponde às expectativas deles em alguma área básica, eles têm, na pior das hipóteses, o poder de se fazerem ouvir sem sofrer penalidades severas (SHEIN, 1982).

Pfeffer (*apud* ALONSO, 2006) ressalta que a existência do poder se manifesta na gestão dos vários pontos de vistas. Além disso, segundo Pfeffer, um lado positivo do poder está na capacidade de gerenciar as percepções das pessoas. Sendo essa característica própria de quem detém o poder, a solução dos conflitos, surgidos no ambiente de trabalho, pode ser direcionada para um resultado desejado.

Para Follet (1997), os conflitos podem ser trabalhados através da dominação, da conciliação e da integração.

“A dominação, obviamente, é uma vitória de um lado sobre o outro” (*Ibid.*, 1997, p.72). Essa maneira de resolver o conflito, aparentemente, parece ser a mais fácil, mas é também responsável pelo maior número de descontentamentos, discussões e guerras intermináveis.

Na conciliação, ambos os lados tendem a ceder um pouco em busca da paz ou da harmonia, para que “a atividade que foi interrompida pelo conflito possa ter continuidade” (FOLLET, 1997, p.72).

A integração, segundo Follet (1997), oferece, para as situações conflitantes, a solução mais criativa, pois busca as alternativas, sem perda para nenhum dos lados.

Conforme Morgan (1996), as questões ligadas ao exercício do poder no ambiente organizacional, assemelham-se aos sistemas políticos, por isso, podem usar os mesmos recursos de controle e dominação subjacentes aos eventos como sendo manobras políticas. A frequência com que os temas sobre autoridade, poder e relações superior-subordinado surgem nos discursos administrativos, é suficiente para se chegar a essa conclusão. Há sempre um aspecto político envolvendo aqueles que fazem as regras e aqueles que as obedecem.

As implicações das associações entre as organizações e os sistemas políticos estão nas semelhanças que elas passam a ter com o tipo de poder desenvolvido nesses sistemas. Quando um gerenciamento pode ser identificado com a forma autocrática de governo, então, tem-se “um poder absoluto e freqüentemente ditatorial” (MORGAN, 1996, p. 148) permeando as ações do gerente ou do corpo administrativo.

3 METODOLOGIA

A abordagem utilizada neste estudo foi do tipo qualitativa. Os dados foram colhidos por meio de entrevistas semi-estruturadas, com uma amostra reduzida, abordando aspectos objetivos, subjetivos e vivenciais.

Segundo Alves (1991), na pesquisa qualitativa, o pesquisador é o principal instrumento da investigação. A abordagem qualitativa desenvolveu-se numa ótica, predominantemente, compreensiva e interpretativa, o que exigiu do pesquisador uma postura crítica diante da realidade exposta pelo sujeito. É importante salientar as três características essenciais aos estudos qualitativos, segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznder (1999): *visão holística; abordagem indutiva; investigação naturalística*.

A pesquisa realizada foi descritiva, pois se propôs observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos ou fenômenos (variáveis), sem que o pesquisador interferisse nele ou os manipulasse (VERGARA, 1998). Para Triviños (1987), o estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos ou quanto aos meios de investigação, esta pesquisa constituiu-se em um estudo de caso. De acordo com Yin (2001), deve-se dar preferência a esse método quando se estudam eventos contemporâneos, em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas quando é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Os estudos de caso enfatizam a “interpretação em contexto”, isto é, apreendem o objeto de estudo, no cenário que lhe é próprio (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

A técnica de amostragem utilizada foi não-probabilística e intencional, composta por cinco funcionários da empresa contratante e cinco funcionários da empresa terceira, sendo que dois destes são diretores.

3.1 COLETA DE DADOS

Foram utilizadas observação livre e entrevista semi-estruturada. Segundo Ludke e André (1986), a observação possibilita um contato pessoal e estreito do pesquisador com o fenômeno pesquisado.

Para Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios que o investigador tem para realizar a coleta de dados. Trabalhou-se no sentido de recolher informações subjetivas, vivenciais, tentando captar objetivos ocultos e discursos velados, já que esse método permitiu inserir alguns tópicos de interesse no fluxo da conversa (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

As entrevistas foram gravadas, com a permissão dos entrevistados, deixando o pesquisador atento às atitudes, gestos e expressões, devido à relevância disso para este tipo de pesquisa (LUDKE; ANDRÉ, 1986). Posteriormente, as fitas foram transcritas manualmente para o papel e analisado o material coletado. O roteiro de entrevista foi aplicado a todos os entrevistados.

3.2 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram tratados de forma qualitativa, utilizando-se a análise de conteúdo, para tratamento das informações adquiridas por observação e entrevistas.

A análise de conteúdo representa um momento analítico, no processamento da informação, e interpõe-se no curso fluido dos estágios de construção teórica do pesquisador, que acompanham e são partes da qualidade de informação produzida pela pesquisa (REY, 2002).

As categorias identificam os níveis em que ocorrem as relações de poder, as variações desse poder, entre os próprios funcionários das empresas contratadas, entre a empresa contratante e a empresa terceirizada, bem como as implicações sobre os funcionários das empresas terceirizadas.

O critério para categorizar os elementos de análise foi o semântico, com base numa única unidade temática de registro: o *poder*. A categoria escolhida foi *o poder nas empresas* e as subcategorias: abuso de poder, coerção, e assédio.

Em conformidade com os estudos realizados por Bardin (2004), a seleção da categoria e da subcategoria buscou observar as características de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade/fidelidade e produtividade.

O estudo do discurso dos entrevistados, portanto, realizou-se também de modo a verificar o que permanece subentendido nas entrelinhas, na fala daqueles que detêm a autoridade e daqueles que estão submetidos a ela. A importância dessa medida reside no fato de o domínio da leitura de um discurso, escrito ou falado, está em “saber o que [ele] diz e o que ele não diz, [pois isso] o constitui significativamente” (ORLANDI, 1993, p. 11).

Segundo esses autores, o aspecto imediatamente invisível do discurso é parte integrante do mesmo e é precisamente nele que se encontram as “relações de forças” (*Ibid.* 1993, p.11) dos interlocutores. Considerar nessas relações, o lugar que cada interlocutor (o que fala e o que ouve ou lê) ocupa na sociedade, isto é, na empresa, é importante, pois ele compõe e integra o processo de significação do discurso.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 O PODER NAS EMPRESAS

Nas organizações, o poder está infiltrado em todos os seus espaços, alcançando diferentes colaboradores em todos os seus níveis, sendo utilizado nas disputas de interesses e influências (FISCHER, 1996). Para Foucault (1979), o poder se manifesta na linguagem, nos conceitos comuns, na fixação de limites entre grupos, na definição dos critérios de inclusão e exclusão, no *status*, na recompensa, nas punições, na consolidação de ideologias e na religião. Nas organizações, o cumprimento das normas criadas para a coletividade tem permitido àqueles, que acreditam ser os detentores do poder, o acesso aos meios para exercê-lo.

Nos textos analisados, o que se percebeu foram os campos de dominação existentes nos diferentes níveis hierárquicos, dentro das empresas estudadas e uma aceitação guiada pela necessidade dos empregados terceirizados.

Para os gerentes regionais da empresa contratante, há muitas desvantagens na contratação de empresas terceiras, todas elas servindo para justificar a ingerência e o abuso de poder, pois esses gerentes se colocam no papel de juizes do desempenho dos funcionários

terceiros. Para eles, as terceiras e seus funcionários são incompetentes e precisam de treinamento e controle, para atuarem nos níveis desejados.

Durante entrevista a três gerentes regionais da Woodburners¹ (contratante) junto às Empresas A, B, C (terceirizadas), ao avaliarem o nível de satisfação da organização com o contrato das empresas terceiras, apontaram as seguintes desvantagens:

— Tudo o que acontece com a terceira a culpa é nossa. Precisa de treinamento para a terceira, temos que correr atrás. (GERENTE I)

— Necessidade de controlar o terceiro; Excesso de controle; Duplicidade de função: Gerente em cima de gerente, supervisor em cima de supervisor; necessidade de treinamento em função de uma rotatividade. (GERENTE II)

— Perda de controle de produtividade; perda de informação da assiduidade de terceiro; falhas na planilha de custo; falta de visão empresarial por parte do empresário; falta de interesse do empresário em aprender. (GERENTE III)

Cabe destacar a presença do substantivo controle e do verbo controlar três vezes nas falas dos gerentes. Esse vocábulo, em que aparentemente se concentra todo o peso das desvantagens apontadas, expressa na verdade, a amplitude da autoridade da gerência da Woodburners. Nesse caso, seria pertinente perguntar: Para quem é desvantajoso tanto controle? Estaria a desvantagem ligada ao excesso de trabalho imposto a esses gerentes? Percebe-se que o controle mantém a Woodburners informada quanto aos níveis de desempenho das terceirizadas e quanto às ações produtivas em seu âmbito. A alta gerência da Woodburners acredita ser tão necessário esse grau de controle, que designa um gerente, altamente preparado, para cada regional. O teor dos discursos dos gerentes que responderam à questão proposta evidencia que, através desse mecanismo, é possível também determinar onde há necessidade de treinamento.

O gerente responsável pela Empresa D apontou como maior desvantagem a relação com o empregador: *“Administrar-las é nossa obrigação, mas dificuldades existem, principalmente com o empregador. Se você soltar o empregador, é um desastre”*. Desprezando a sugestão de um projeto estratégico de terceirização, conforme a concepção de Pagnoncelli (1993), esses gestores sentem-se *obrigados a administrar* as empresas terceiras, justificando-se com a dependência que os trabalhadores terceirizados têm diante da empresa contratante.

Bertero (1990) comenta que o poder se faz presente nas organizações, preservando ao invés de promover mudanças, buscando o controle das ações de seus colaboradores. Para ele, as organizações são “agentes controladores”, atuando interna e externamente. A consciência do poder é que permite aos gerentes da empresa contratante tornar visíveis os aspectos controladores da organização sobre cada empresa terceirizada. Obviamente, isso pode levar as empresas contratadas a olhar para a empresa contratante com olhos pouco favoráveis, mas, por outro lado, há, por parte das empresas terceirizadas, uma aceitação desse poder sobre elas.

4.2 ABUSE DE PODER

¹ Nome fantasia de empresa pesquisada.

O *abuso de poder nas empresas* consiste na imposição da vontade de um administrador sobre um funcionário, sem considerar as leis vigentes nem os direitos do empregado. Incluem-se na modalidade de abuso, a discriminação e o desrespeito. O expoente máximo do abuso do poder é a submissão do outro às diversas formas de escravidão (SALGADO, 2002).

A partir dos discursos, é possível confirmar, reiteradamente, a visão discriminadora e oportunista da alta gerência e das gerências regionais:

[...] Se o terceiro não cumpre o prometido substitui por outro. Por isso, é importante selecionar bem antes de contratar o terceiro. Mandar embora é sempre mais difícil (Gerente Regional Empresa terceirizada D).

O desprezo pela mão-de-obra barata e mal preparada decorre da certeza de que pode ser facilmente substituída, em função do alto contingente de desempregados. Aqueles que não se ajustam ao sistema, ou que não conseguem cumprir o que foi inteiramente acordado, são descartados.

A ausência de empregabilidade, portanto, concorre para ampliar o jogo de abuso de poder sobre o indivíduo ou equipe de trabalhadores terceirizados.

Observa-se nos discursos dos gerentes entrevistados, que em nenhum momento, eles admitem a assimilação dos terceiros, por meio de um tratamento igual ao dos funcionários efetivos, que são respeitados e não são discriminados. A estrutura das relações trabalhistas entre empresa contratante e seus terceirizados, apresentada por esses entrevistados, não permite que os terceiros possuam qualquer poder de decisão, uma vez que seus funcionários não pertencem ao quadro de funcionários efetivos.

[...] A Woodburners não quer terceiros em áreas estratégicas – gerência, vigilância patrimonial. Terceiro, só no plantio, colheita...só se houver uma reviravolta e a lei mudar, talvez essa situação mude (Gerente Regional Empresa Terceirizada D).

O tratamento discriminatório dispensado aos terceirizados e a tendência a mantê-los à distância foram igualmente aspectos declarados consensualmente (de forma explícita ou implícita), pelos gerentes das empresas contratadas, que ressaltaram reiteradamente a distância mantida em relação às pessoas que não integram o corpo de funcionários efetivos da contratante.

Ainda com relação a essa fala, é pertinente observar que, embora o representante regional da Woodburners não tenha explicitado os aspectos legais passíveis de mudanças a que se referiu, é possível deduzir que se trate da presença de gerentes terceirizados nas atividades-fim, esquecendo-se de que o gerenciamento também é necessário nas atividades-meio.

O essencial aqui é deixar clara a discriminação enquanto abuso de poder. A falta de clareza na fala analisada torna difícil verificar a credibilidade do discurso, pois se sabe que uma das áreas em que a terceirização é integralmente aprovada pela lei brasileira é nos casos de vigilância. O Gerente Regional coloca essa área como sendo estratégica, portanto, inviável de ser terceirizada.

4.3 COERÇÃO

A coerção é o ato de induzir, pressionar ou compelir alguém a fazer algo pela força, intimidação ou ameaça. Nesse aspecto, incluem-se as advertências de punição futura ou intimidação (SALGADO, 2002).

Nas situações detectadas nesta pesquisa, pôde-se observar que a coerção foi bastante praticada, uma vez que inexiste uma proteção social para os empregados das empresas terceirizadas, embora haja um aspecto da lei trabalhista que os protege. Nesse sentido, pode-se dizer que esses indivíduos correm riscos de se submeterem a uma escravidão salarial de forma quase inevitável, uma vez que são ameaçados pela ausência de empregabilidade.

No momento atual, a empregabilidade é uma estratégia que permite ao profissional escolher onde quer trabalhar e para quantas empresas pode oferecer seus serviços. Por outro lado, as empresas, sabendo das competências e qualidades dos seus funcionários, armam-se de estratégias para retê-los, o máximo possível, pois percebem sua importância (MALSCHITZKY, 2002).

A ausência da empregabilidade demonstra uma ausência de estratégia dos terceirizados. Isto permite aos gerentes da empresa contratante manipular as questões ligadas ao emprego. No caso, submeter os funcionários terceirizados a um trabalho sob a ameaça constante de perda do emprego. Isso gera oportunidades para o abuso de poder, principalmente, porque os empregadores sabem que os terceirizados, na sua maioria, não possuem versatilidade nem mesmo no ramo em que buscam trabalho.

4.4 ASSÉDIO

O assédio no ambiente de trabalho, caracteriza-se pela exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções. O resultado dessa atitude pode ser a desestabilização do funcionário, no que diz respeito à sua permanência na organização (SALGADO, 2002).

No caso das empresas pesquisadas, o assédio adquire a forma de uma humilhação permanente, através da retenção do dinheiro, como consequência das falhas na produção ou dos erros administrativos. Há um autoritarismo e uma ação arbitrária nessa espécie de conduta. Se o trabalho não é escravo, o salário dos terceirizados, ou de qualquer outro tipo de trabalhador, não pode ser retido.

[...] se o terceiro falha, a empresa retém o dinheiro. A terceirização da Woodburners não é trabalho escravo. Fiscalizamos tanto que parece ser o pessoal da Woodburners. (DIRETOR REGIONAL).

Na verdade, essa conduta não se aplica aos funcionários efetivos da empresa contratante. Na visão desses funcionários, a empresa tem por eles o maior respeito.

Por outro lado, de acordo com os gerentes regionais, para os trabalhadores terceirizados que se destacam abrem-se oportunidades de fazerem “*carreiras dentro da terceira*”. Nesse sentido, alguns dos gerentes declararam-se empenhados em busca alguma igualdade de direitos para esses trabalhadores, aproximando-os das condições daqueles que trabalham na Woodburners.

Concluindo, a análise do conteúdo dessas entrevistas revelou, a partir da linguagem enquanto ato social, as relações de poder (implícito e explícito) nos discursos daqueles que ocupam uma posição hierárquica privilegiada. As respostas colhidas revelaram os conflitos, os critérios de valores, a concepção do papel social e do *status*, dentro das empresas, e a definição das identidades daqueles que podem oprimir, pela posição que ocupam e daqueles que estão sujeitos a opressões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescimento das organizações tem gerado muitas mudanças, choques culturais e conflitos no ambiente de trabalho. Lidar com essas mudanças requer níveis de aprendizagens voltados para o gerenciamento das relações de trabalho, principalmente entre empresas que se encontram sob um regime de terceirização.

Uma nova forma de gerenciamento deve reunir atributos como: focalização, flexibilidade, custos competitivos, obsessão pela qualidade, produtividade e parcerias, visando um melhor desempenho organizacional no ambiente mercadológico. Essa melhoria de desempenho precisa aparecer também como qualidade das relações trabalhistas entre as empresas envolvidas no processo de terceirização. É preciso reestruturar as ações que irão favorecer as condições de trabalho e de vida, tanto da empresa contratante como das empresas parceiras, uma vez que a interlocução constante entre elas é inevitável.

Os funcionários das empresas contratadas sofreram intervenções diretas da empresa contratante, como se eles fizessem parte do seu quadro efetivo. A empresa contratante, em questão, ao realizar ingerências nas empresas terceirizadas, exerceu poder sobre as mesmas, com ênfase na coerção e assédio, ferindo os princípios básicos da lei trabalhista, no que se refere à gestão dos recursos humanos das empresas terceirizadas, caracterizando, dessa forma, o abuso de poder.

Segundo as gerências da empresa contratante, a ingerência e a intolerância, com relação às falhas das terceirizadas, estão justificadas pela suposta incompetência dos profissionais terceirizados, tanto nos níveis de gerência como no âmbito do trabalho no campo. Nas descrições das relações interpessoais, pelos gerentes e empregados, emergiu uma verdade antes dissimulada: um exercício do poder, com base no autoritarismo, focado no abuso, decorrente não só das hierarquias existentes entre as empresas, mas das questões econômicas que perpassam essas relações.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, Viviana. Dossiê: o poder. 1. Atributos e símbolos. Entrevista com Joffrey Pfeffer. HSM Management. nº55, ano 10, v.2, março/abril 2006.

ALVES, A. J. O. Planejamento de pesquisas qualitativas em educação. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v.77, p.53-61, maio 1991.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thompson, 1999. 204p.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Portugal/Lisboa: Edições 70/LDA, 2004.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e FICHER, Rosa Maria (Coord.). Cultura e poder nas organizações. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996. 117 p.

CASTELLS, Manuel. A Sociedade em rede. 4ª ed. São Paulo: Paz e Terra., 1999. v.1.

CHAHAD, J. P. Z. & ZOCKUN, M. H. A dimensão e as formas de terceirização do trabalho: estudos de casos selecionados no Brasil. (Tema 20) São Paulo: Ministério do Trabalho e Emprego/Fund. Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), Out. 2002.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez, 1991.

COSTA, Márcia da Silva Costa. Terceirização: parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. RAE, São Paulo, v.34, n.1, p.6-11, jan.-fev. 1994.

DELGADO, Maurício Godinho. Curso do direito de trabalho. 3ª ed. São Paulo: LTR, 2004.

FERNANDES, M. E. R. e CARVALHO NETO, A. M. DE C. Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras. RAE, v.45. Edição Especial Minas Gerais, 2005.

FIORI, Ernani Maria. Aprender a dizer a sua palavra. In: FREIRE, Paulo. Pedagogia do oprimido. 17ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

FOLLET, Mary Parker: Profeta do gerenciamento (Org. por Pauline Graham). Trad. Eliana Chiocheti e Maria Luiza de Abreu Lima. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 320 p.

FOUCAULT, Michel. A microfísica do poder. Roberto Machado (org. técnica). 14ª ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FOUCAULT, Michel. El sujeto y el poder. In: DREYFUS, Huber L. & RABINOW, Paul. Michel Foucault: beyond structuralism and hermeneutics. 2ª edition, Chicago University Press, 1983. Disponível em: < www.philosophia.cl/>. Escuela de Filosofía Universidad ARCIS. Acesso em: 10/03/2006.

GIOSA, L. A. Terceirização: uma abordagem estratégica. São Paulo: Ed. Pioneira, 1994.

GRÖNROOS, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Trad. Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LEIRIA, J. S. e SARATT, N. D. Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial. São Paulo: Ed. Gente, 1995.

LEITE, J. C. Terceirização em informática no Brasil. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.37, n.3, p.68-77, Jul./Set. 1997.

LUDKE, M. e ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. cap 2.

MACHADO, Roberto. Introdução: por uma genealogia do poder. In: FOUCAULT, Michel. A microfísica do poder. Roberto Machado (org. técnica). 14ª ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

MALSCHITZKY, Nancy. Empregabilidade X empresabilidade: o ambiente empresarial deve estimular o desenvolvimento profissional. Revista FAE Business, n.2, jun. 2002. Acesso em 09/01/2007.

MORGAN, Gareth. Imagens da organização. Trad. Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ORLANDI, Eni P. Discurso e leitura. 2ª ed. Campinas, SP: Cortez, 1993.

PAGNONCELLI, Dernizo. Terceirização e parcerização: estratégias para sucesso empresarial. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993. 190 p.

PERON-DE-SÁ, M. BOMTEMPO, J. V. QUENTAL, C. Terceirização no processamento final da indústria farmacêutica e veterinária. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v.2, n.2, p.85-101, Maio/Ago. 1998.

REY, G. Pesquisa qualitativa em psicologia. São Paulo: Pioneira, 2002.

SALERNO, M. Trajectory of autolatina: Brazil. In: *First international Encyclopedia of business management*. Routledge: M. Warner, 1995.

SALGADO, Eneida Desiree. Abuso do poder. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 6, n.53, jan. 2002. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2525>>. Acesso em: 09/01/2007.

SCHEIN, Edgar H. Guia de sobrevivência da cultura corporativa. Rio de Janeiro: José Olympio editora, 2001.

_____. *Psicologia organizacional*. 3ª ed. Trad. José Luiz Meurer. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982. 211p.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, Dave. Organizando de acordo com a capacidade. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (Org.). *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.

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

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas Editora, 1998.

VERGARA, S.C.; DAVEL, E. *Gestão de pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.