

Contratante x Contratada: Uma análise do impacto da terceirização em uma indústria petroquímica

Joana Braconi da Silva (UFRJ) joanabraconi@yahoo.com.br
Thales Ribamar Miranda (UFRJ) thales_miranda@yahoo.com.br
Marco Alexandre Sapoznik Fisbhen (UFRJ) marcofisbhen@yahoo.com
Rachel Edelman Kovacs (UFRJ) rachel_kovacs@yahoo.com.br

Resumo

O presente trabalho visa avaliar o que consideramos um dos paradoxos da atual reestruturação produtiva: a relação entre terceirização e organização do trabalho. Dessa forma, faz-se, através do estudo de uma empresa contratante de serviço terceirizado na área de manutenção, uma análise da relação existente entre os trabalhadores contratados e os terceirizados. A aplicação de um questionário à maioria dos funcionários da área tornou possível adentrar mais afundo no verdadeiro sentimento do trabalhador e, com isso, montar um diagnóstico revelando aspectos significativos da forma de trabalho no local. Por fim, buscou-se sugerir um projeto de reorganização do trabalho, buscando melhorar determinadas situações encontradas.

Palavras chave: Terceirização, Organização do Trabalho, Realização.

1. Introdução

O presente artigo visou construir um modelo de avaliação do trabalho para o setor de instrumentação realizado por uma empresa terceirizada dentro de uma fábrica petroquímica.

É sabido que a terceirização em si não é um fenômeno de hoje, ela já se faz presente no próprio processo de constituição do capitalismo, através do sistema de produção por encomendas (*putting-out-system*), através do qual comerciantes encomendavam aos artesãos a produção de artigos manufaturados leves (têxteis, vestuário e calçados) para, em seguida, vendê-los no mercado (DECCA, 1990).

A atualidade, entretanto, imprime à terceirização determinados atributos, a ponto de se poder afirmar, sem exageros, tratar-se de um fenômeno novo, que atinge interesses estratégicos das empresas e modifica substancialmente as relações de trabalho. Este artigo busca avaliar os impactos desse fenômeno em uma indústria petroquímica.

2. Metodologia

O presente artigo possui uma metodologia de estudo que se inicia com o entedimento da situação atual da organização, com uma breve análise de sua estrutura organizacional, seus produtos e de seu mercado. Em seguida, esse entendimento parte para um nível mais detalhado, que é a análise do processo do trabalho.

Após esta fase inicial, pode-se definir alguns critérios de avaliação do trabalho que sejam adequados a situação encontrada. Tais critérios servirão, então, para a construção participativa de um modelo de avaliação de trabalho cuja interface será concretizada na forma de um questionário.

A terceira fase da metodologia refere-se à aplicação do modelo e ao tratamento dos dados resultantes que, conseqüentemente, servirão de base para a elaboração de um diagnóstico da organização do trabalho na empresa.

Por fim, após o entendimento da situação atual, pôde-se elaborar propostas de projetos de

melhorias sobre os fatores em que foram vistas algumas deficiências ao longo do diagnóstico.

3. A Empresa contratante e a contratada

Baseado nesse novo conceito de tercerização, o presente capítulo visa apresentar as características das duas empresas envolvidas no processo: a contratante e a contratada.

A empresa contrata para prestar o serviço de manutenção, no caso estudado, é líder em tecnologias de energia e de automação, voltada ao aprimoramento da performance de clientes dos setores industriais e de concessionárias. Possui um grande porte, com cerca de 103.000 funcionários em torno de 100 países. A magnitude de tal prestadora garante certas qualidades que visam preservar a sua imagem.

Já empresa contratadora trata-se de uma petroquímica, ex-estatal e que, durante o seu processo de privatização, deparou-se com a questão da terceirização. Alguns ex-funcionários públicos, inclusive, foram absorvidos pela nova empresa que passaria atuar como parceira na busca de alcance de maior qualidade e redução dos custos.

A relação, porém, entre trabalhadores contratados pela petroquímica e aqueles contratados pela prestadora pode não ser de tanta cumplicidade, uma vez que uma série de conflitos estão por trás. O principal está relacionado à perda de identidade, uma vez que o fato de pertencerem a uma empresa (contratada), mas trabalharem e se dedicarem para outra (contratante) faz com que fiquem desorientados quanto a que cultura estão realmente vinculados.

4. O Posto de Trabalho

Após a escolha da área de Manutenção como foco do estudo, escolheu-se o posto de trabalho da Instrumentação com o intuito de analisar mais detalhadamente as relações envolvidas. Esta é uma área de suporte, responsável pela manutenção de painéis de equipamentos, calibração e metrologia.

A área de Instrumentação é constituída por 19 funcionários, sendo um deles o Técnico Supervisor, que é o responsável pela distribuição de tarefas e avaliação dos funcionários e do trabalho em si.

O trabalho é executado em dois locais distintos: nas oficinas, onde equipamentos que necessitam ser retirados do seu local original são alocados; e nas estações de trabalho onde ocorre a manutenção sobre equipamentos que devem ser reparados no próprio local. Vale ainda lembrar que toda a programação da manutenção é executada pelo Setor de planejamento da Prestadora e que cada equipamento possui um procedimento determinado de manutenção, tanto corretiva quanto preventiva.

4.1. Plano de cargos e salários

No setor de instrumentistas existe um plano de cargos e salários claramente definido através de alguns níveis hierárquicos. A escala de níveis hierárquicos se inicia com os estagiários, que apesar de se encontrarem na base não representam a maioria do contingente de funcionários.

O segundo nível é do Instrumentista Junior, que já possui o nível técnico completo e está no máximo há dois anos na empresa. Esse funcionário ainda está em fase de aprendizado, recebendo o auxílio, sempre que preciso, do Instrumentista Sênior, o que representa um treinamento *on the job*. Em seguida temos o Instrumentista pleno, que representa o maior contingente de funcionários do setor, e está na empresa entre cerca de 2 a 8 anos. Em número bem mais reduzido, estão os Instrumentistas Seniores, funcionários que já se encontram há mais de 8 anos na empresa e possuem a maior experiência. Por fim, o supervisor é, basicamente, um Instrumentista Sênior que recebe um cargo de maior responsabilidade para

supervisionar e ajudar todos os outros funcionários.

Outro fator importante diz respeito ao *ciclo de vida profissional*, onde vale ressaltar que o profissional instrumentista experiente é altamente valorizado no mercado, uma vez que sua oferta é baixa e seu nível de especialização é alto. Isso garante uma maior estabilidade de emprego ao funcionário. Exemplo disso é o fato de, não raras vezes, a empresa contratante aconselhar a contratada para que mantenha determinados funcionários que são considerados valiosos para a manutenção, e da constante atualização dos salários de acordo com as pesquisas do mercado local como foi citado anteriormente.

4.2. Aspectos Sociais do Trabalho

De acordo com Maslow (1956) o trabalhador exerce suas tarefas de maneira mais competente dentro de um contexto em que luta para satisfazer um desejo ou necessidade. Dentro deste arcabouço teórico há uma “hierarquia de necessidades” que orienta o comportamento dos trabalhadores, indo das mais primárias, de caráter fisiológico, e passando pelas necessidades de segurança, sociais, de auto-estima, e finalmente as de auto-realização.

Para Maslow (1956), portanto, devemos encarar o trabalho como um meio de satisfação dessas necessidades, e isso se reflete na atual preocupação com benefícios para o trabalhador, motivação e demais conseqüências do exercício profissional sobre a vida cotidiana das pessoas.

No caso dos empregados em foco no nosso estudo – instrumentadores – as necessidades básicas são garantidas através de benefícios concedidos pela própria empresa contratante, a Prestadora.

Existe um plano de previdência privada fechado aos funcionários em que a Prestadora contribui com 130% do valor contribuído pelo funcionário, o que não é oferecido por nenhum plano de previdência aberto. É importante também citar a existência de plano odontológico e de saúde, e de uma cooperativa de crédito – que facilita a obtenção de empréstimos.

No contrato, fica também garantido o almoço e transporte, facilidades igualmente garantidas aos funcionários da própria Contratante.

Assim, analisando individualmente os critérios da pirâmide de Maslow, pode-se afirmar que os aspectos fisiológicos são atendidos através de um horário de trabalho de 8h, com 1h de almoço, ambientes amplos e agradáveis e ausência de desconfortos físicos inerentes à tarefa.

Quanto à segurança, tanto física quanto financeira, as condições de trabalho seguem um rígido padrão de segurança com remuneração adequada – incluindo adicional de periculosidade - e benefícios anteriormente citados.

O ambiente de trabalho é amigável e os gerentes são acessíveis, garantindo satisfação dos aspectos sociais.

Em relação ao topo da pirâmide, como mencionado anteriormente, o trabalho é considerado pelos empregados como altamente motivante. Eles possuem clara noção da importância do seu trabalho e do contexto em que a empresa se insere e têm responsabilidade pela qualidade das tarefas realizadas.

5. Construção Participativa do Modelo

De acordo com os conceitos desenvolvidos por Fleury (1984), são propostos agora (Tabela 1) critérios que servirão para uma análise do posto de trabalho estudado.

Vale ressaltar que essa entrevista foi formulada com o auxílio de alguns instrumentistas que sugeriram diversos pontos de análise prática de cada critério.

Autonomia	<p>Como você avalia a sua possibilidade de interromper a sua atividade por conta própria?</p> <p>Como você avalia a sua possibilidade de definir o ritmo do seu trabalho?</p> <p>Como você avalia a sua possibilidade de redefinir a seqüência do seu trabalho?</p> <p>Como você avalia a sua possibilidade de negociar metas de produção?</p> <p>Como você avalia a sua possibilidade de rejeitar matéria-prima que não se encontra em bom estado para a utilização?</p>
Participação	<p>Você é incentivado a apresentar sugestões?</p> <p>Como você avalia a sua possibilidade de interferir e apresentar sugestões?</p> <p>Avalie o grau de aceitação das suas sugestões:</p> <p>Avalie o grau de implementação das suas sugestões:</p>
Produtividade	<p>Como você avalia o aproveitamento do seu tempo no trabalho? Considere se seria possível aumentar sua produtividade.</p> <p>Existe algum tipo de controle sobre o quanto você produz diariamente?</p> <p>Como você avalia a satisfação do cliente (Contratante) com o nível (produtividade) de serviço que você oferece?</p>
Flexibilidade	<p>Como você avalia a possibilidade de mudança para uma atividade de outra natureza dentro da instrumentação?</p> <p>Na hipótese da falta de um funcionário, há possibilidade de outro funcionário executar suas atividades?</p>
Arena	<p>Como você avaliaria a importância da sua atividade para o processo produtivo da empresa? Como você avaliaria a importância da sua atividade em relação à sociedade?</p> <p>Como você avaliaria a importância da sua atividade para a sua realização pessoal?</p>
Motivação	<p>Como você avalia o grau de reconhecimento do seu trabalho?</p> <p>Como você avalia o seu crescimento profissional atual?</p> <p>Como você avalia sua satisfação com a atividade de trabalho que desenvolve atualmente? Como você avalia o grau de responsabilidade das suas atividades?</p>
Relacionamento	<p>Como você classificaria o seu relacionamento profissional com os demais funcionários da sua empresa?</p> <p>Existe disponibilidade de outros funcionários da Prestadora para o auxiliarem em uma atividade?</p> <p>Avalie seu relacionamento social com os outros funcionários da Prestadora.</p>
Relacionamento com a Contratante	<p>Como você classificaria o seu relacionamento profissional com os funcionários da Contratante?</p> <p>Existe possibilidade de trabalho em equipe / cooperação com funcionários da Contratante?</p> <p>Você considera que existe uma relação de contratante x contratado no seu relacionamento com os funcionários da Contratante?</p> <p>Você considera injusta a diferença de benefícios entre os funcionários da Prestadora e da Contratante?</p> <p>Avalie seu relacionamento social com os funcionários da Contratante.</p>
Realização	<p>Como você avalia o seu nível de realização profissional?</p> <p>Você pensa em crescer profissionalmente na empresa?</p> <p>Você preferiria ser um funcionário da Contratante realizando a mesma atividade que realiza no seu trabalho atual?</p> <p>O que te faria mudar de emprego: Maior salário; Mudança na atividade desenvolvida; Perspectiva de crescimento profissional</p> <p>Como você avalia a quantidade de estudo / treinamento que você realiza para o seu trabalho?</p>

Segurança	<p>Avalie o grau de risco das atividades que você desenvolve:</p> <p>Como você avalia a segurança do seu local de trabalho?</p> <p>Como você avalia o seu treinamento recebido em segurança?</p> <p>Você considera que existe alguma diferença no treinamento de segurança entre vocês e os funcionários da Contratante? Se sim, qual?</p>
------------------	--

Tabela 1 – Critérios e entrevista formulada para os instrumentistas

6. Hipóteses

Após as análises realizadas, pode-se levantar algumas hipóteses que servirão para o avanço do estudo do posto de trabalho em questão.

Um ponto bastante relevante diz respeito à terceirização. Os funcionários da Prestadora, por trabalharem exclusivamente alocados na Contratante, tendem naturalmente a perder a visão do seu papel na própria empresa e sentem-se mais ligados à Contratante. Porém, sentem também as diferenças de avaliação e benefícios para com os funcionários diretos da Contratante.

O incentivo que levou a presente pesquisa a estudar a Contratante está ligado ao que consideramos um dos paradoxos da atual reestruturação produtiva: a relação entre terceirização, saúde e segurança dos trabalhadores. Dessa forma, de acordo com Faria (1995) a terceirização foi concebida para imprimir flexibilidade ao processo produtivo em direção a novos patamares de produtividade e qualidade. Contudo, ao invés de fazê-lo por intermédio da melhoria das condições de trabalho, saúde e segurança dos trabalhadores, tem-se notado que o faz através de um caminho oposto, ou seja, o da precarização e rebaixamento à níveis insuspeitados dessas condições. Com tal estratégia, portanto, se coloca em risco não apenas os propósitos que a inspiram, mas também a saúde dos trabalhadores, de quem habita o entorno de plantas industriais, como as de processo contínuo, e de todo o ecossistema.

Outro ponto relevante na situação considerada é que a segurança no local deve ser sempre tratada como prioridade. Por esse motivo, deve-se analisar se alguns critérios que podem ser afetados por isso. Como aumentar a produtividade, manter flexibilidade nos processos e dar autonomia aos funcionários sem haver qualquer prejuízo quanto à segurança?

7. Diagnóstico

Pela pontuação dada a cada sub-critério pôde-se chegar a algumas conclusões.

- a) **Autonomia** - O trabalho é normalmente feito de forma individual, somente em casos definidos pela supervisão (dependendo de prazos e volume de serviço) são designados grupos para realizar uma mesma tarefa.

O funcionário tem autonomia para determinar o ritmo de seu trabalho, não há uma supervisão direta sob cada atividade realizada. Assim, se houver necessidade o ele tem liberdade de definir o momento de pausa.

Os materiais utilizados são definidos pelo funcionário, cabendo a ele rejeitar e escolher o que será usado.

Considerando-se então a análise dos dados, pode-se chegar à conclusão que a autonomia desses funcionários é, segundo eles próprios, boa (média de 3,06 em 5,0). As respostas a cada pergunta, demonstraram que não há muita diferença de percepção nesse critério não havendo grandes desvios entre as perguntas ou entre os funcionários entrevistados.

- b) **Participação** - Todos os funcionários com exceção de um responderam que são

incentivados a apresentar sugestões.

Porém, mesmo podendo apresentar sugestões, estas nem sempre conseguem ser aceitas pelos superiores e/ou implementadas. A análise das respostas obtidas nos leva a concluir que o grau de participação dos instrumentistas pode ser considerado bom (média de 3,00 em 5,0), mas deve-se notar que as respostas das últimas 3 perguntas para esse critério obtiveram média de 2,5 em 5,0, revelando que ainda é considerada regular a forma como as sugestões apresentadas são tratadas.

- c) **Produtividade** - No caso dos funcionários da Prestadora, o que inclui os instrumentistas, não há uma medida de produtividade individual.

Cada funcionário é responsável por uma área de atendimento. Se houver aumento da quantidade de *backlogs* – processos de manutenção em espera no sistema -, haverá insatisfação do cliente e assim, pode haver necessidade de se avaliar um funcionário individualmente. Por isso, a média de 1,5 obtida pela 2ª pergunta.

Em uma auto-avaliação, os funcionários avaliam que seu tempo de trabalho é bem aproveitado, média de 3,4 da 1ª pergunta.

É importante ressaltar a diferença da função de manutenção com a da de outras áreas de uma empresa, sendo que esta não deve produzir mais, não deve realizar cada vez mais serviços. Deve preocupar-se em atender de maneira eficiente a demanda do cliente, não o deixando insatisfeito com a falha de equipamentos.

Pela percepção dos funcionários, a Contratante está satisfeita com o trabalho realizado por eles, fato demonstrado pelo grau obtido pela 3ª pergunta desse critério (média 3,6).

- d) **Flexibilidade** - Sobre a flexibilidade nos processos de trabalho, os funcionários consideram que mudanças nas atividades programadas (pergunta 1) podem ocorrer, mas sempre dependem da prioridade passada pela Contratante.

Quanto à possibilidade de que outro funcionário realize a atividade de outro, a maior parte dos funcionários respondeu que isto ocorre (média de 3,7). Geralmente, quando um funcionário alocado em uma estação de trabalho falta e há uma real necessidade de que suas tarefas sejam realizadas naquele dia, a substituição ocorre.

- e) **Alienação** - A alienação busca saber se os funcionários sabem do papel desempenhado por eles nas diferentes esferas.

O que se percebeu é que todos sabem da importância da manutenção para o processo produtivo da Contratante, já que para que esta consiga trabalhar 24h por dia deve ter seus equipamentos em perfeito estado de funcionamento.

Nem todos os funcionários conseguem perceber a importância das atividades que desempenham para a sociedade. Mas alguns perceberam que mesmo indiretamente suas ações estão influenciando uma esfera maior, como por exemplo, a economia do país.

Os funcionários consideram que a atividade que desenvolvem são de muita importância para a sua satisfação pessoal, isto é, o trabalho é parte da vida pessoal dessas pessoas.

- f) **Motivação** - Os empregados consideram seu trabalho na Contratante como algo de grande porte, possibilitando contato com maior número de estímulos que o esperado em outros trabalhos. Lidam com muitas variáveis nas tarefas que realizam e possuem grande responsabilidade pela qualidade dessas tarefas.

É importante apontar que os próprios funcionários enxergam que têm alta responsabilidade envolvida em suas atividades (média 4,8).

Em geral, o grau de motivação é considerado bom (média 3,6), os funcionários se sentem reconhecidos pelos seus superiores e percebem que o crescimento profissional pode ser bem acelerado. Além de se sentirem satisfeitos (média 3,0) com a atividade que estão realizando.

- g) **Relacionamento** - As respostas a esse critério demonstram que o relacionamento, tanto profissional quanto social entre os instrumentistas é bastante satisfatório (média 3,6). Sempre que possível, existe cooperação entre os funcionários, que se auxiliam em suas atividades.
- h) **Relacionamento com a Contratante** - Para investigar sobre o impacto da terceirização, o critério de relacionamento com a Contratante perguntou aos funcionários sobre como é a dinâmica entre eles.

O relacionamento profissional foi considerado regular, quase bom, podendo variar dependendo das necessidades envolvidas. Um instrumentista em uma estação de trabalho lida diariamente com funcionários da Contratante, sendo inclusive supervisionado por um funcionário dessa empresa.

Devido à discrepância de benefícios e *status*, o relacionamento social entre os funcionários não é algo muito forte, havendo somente casos isolados. Mesmo assim, segundo a maioria dos entrevistados, há possibilidade de cooperação entre as duas esferas. Foram citados casos de pequenas atividades, como limpeza do local de trabalho, que evidenciam esta cooperação.

Vale ressaltar as respostas a 3ª e 4ª perguntas. A maior parte dos funcionários considera que existe uma relação bem definida de contratante-contratado entre os funcionários, sendo bem demarcado que os funcionários da Prestadora estão prestando um serviço à Contratante.

Com exceção do funcionário recém contratado, todos os outros responderam que consideram injusta a diferença entre os benefícios recebidos pelos funcionários das duas empresas.

Os funcionários da Prestadora recebem participação nos lucros (PL) relativa às atividades desenvolvidas pela Prestadora no ano. O resultado é sempre influenciado por outros contratos e situações distantes da realidade desses funcionários, que somente conhecem a atuação da Prestadora na Contratante.

Normalmente, o valor da PL dos funcionários da Contratante é significativamente superior ao da Prestadora, em média 60% a mais.

- i) **Realização** - Os resultados obtidos para o critério de realização são bastante esclarecedores. Todos os funcionários pensam em crescer profissionalmente na empresa. E a faixa de satisfação profissional encontra-se acima do intermediário (média 3,6), demonstrando que os funcionários se sentem realizados com o trabalho que realizam e com o volume de estudo e treinamento que são necessários.

Quando perguntados sobre o que os faria mudar de emprego, a maior parte dos trabalhadores respondeu que uma perspectiva de crescimento profissional seria o fator mais atraente seguido por um maior salário. Nenhum funcionário respondeu que gostaria de ir para um emprego para realizar outro tipo de atividade que não a de instrumentação.

Porém, a pergunta mais importante para validação de nossas hipóteses foi a 3ª pergunta. Todos os funcionários, com exceção de um que estava há apenas 3 meses na empresa, prefeririam ser contratados diretamente pela Contratante, não tendo que ser considerados como prestadores de serviço.

- j) **Segurança** - O critério segurança buscou medir se os trabalhadores têm consciência do grau de risco a que estão submetidos por trabalharem na indústria petroquímica. Pelas respostas dadas à pergunta 1, percebe-se que todos os instrumentistas entrevistados consideram que trabalham sob risco intermediário a alto. A diferença de percepção muitas vezes se dá por alguns trabalharem dentro do laboratório, afastados da atividade fim da Contratante, e outros nas estações de trabalho diretamente expostos aos riscos envolvidos nas atividades.

Devido a esse alto grau de risco, o resultado demonstrou (média 4,0) que os funcionários consideram que há uma boa política de segurança nos locais onde atuam, sendo esta considerada alta.

E, embora os funcionários considerem que o treinamento recebido por eles é bom (média 3,2), muitos ainda consideram que os funcionários da Contratante recebem um melhor treinamento para essas situações (média 2,5). Os funcionários alegaram que o treinamento em segurança é dado anualmente tanto para os funcionários da Contratante quanto para os terceirizados, mas que não sabem exatamente se o conteúdo desses treinamentos é o mesmo. Isso agrava-se pelo fato de que somente funcionários da Contratante podem fazer parte da Brigada de Incêndios.

9. Considerações finais

Diante do que foi exposto, através da análise dos dados e das visitas à Petroquímica, percebemos que a terceirização, como foi suspeitado desde o início, influencia de forma significativa a relação de trabalho no local. Algumas das hipóteses foram confirmadas, outras, porém se fizeram falsas. A questão da segurança, por exemplo, por tratar-se de uma prestadora de grande porte, não ficou comprometida com a terceirização, havendo inclusive melhora. As precauções adotadas tanto pela contratada como pela contratante se assemelham, garantindo o sucesso em segurança. Contudo, o mais abalado nesse processo é o sentimento do trabalhador terceirizado, que não consegue se identificar com nenhuma das empresas envolvidas. Por isso, cabe aqui sugerir futuros estudos acerca de um projeto de reorganização do trabalho, introduzindo um “novo” conceito, a desterceirização. Pretende-se, dessa forma, contribuir para que o trabalhador encontre um meio de buscar uma identidade que, no modelo atual, parece estar perdida.

Referências

- BRAVERMAN, H. (1987) - Trabalho e capital monopolista: A degradação do trabalho no século XX. 3ª ed. Rio de Janeiro.
- DECCA, E. (1990) – O Nascimento das Fábricas. 7ª Edição, São Paulo.
- FARIA, M. (1995) – Terceirização e condições de trabalho: diagnóstico das contratadas. DRT, Salvador.
- FLEURY, A. & VARGAS, N. (1994) - Organização do trabalho, 1ª Edição, Atlas.
- MASLOW, A.H., (1956) - Motivation and Personality. Harper, Nova York.
- Petroflex – www.petroflex.com.br - Acessado em 26/09/2004
- Ministério do Trabalho – www.mte.gov.br - Acessado em 01/10/2004