

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

GESTÃO DOS TERCEIRIZADOS:

responsabilidade social ou risco de passivo trabalhista?

Yolanda Gramiscelli de Figueiredo

Belo Horizonte

2011

Yolanda Gramiscelli de Figueiredo

**GESTÃO DOS TERCEIRIZADOS:
responsabilidade social ou risco de passivo trabalhista?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Dr. Roberto Patrus Mundim Pena

Belo Horizonte

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

F475g Figueiredo, Yolanda Gramiscelli de
Gestão dos terceirizados: responsabilidade social ou risco de passivo
trabalhista? / Yolanda Gramiscelli de Figueiredo. Belo Horizonte, 2011.
85f. : Il.

Orientadora: Roberto Patrus Mundim Pena
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Terceirização. 2. Responsabilidade social da empresa. I. Pena, Roberto
patrus Mundim. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa
de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.512.3

Yolanda Gramiscelli de Figueiredo

GESTÃO DOS TERCEIRIZADOS:

responsabilidade social ou risco de passivo trabalhista?

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena (Orientador) – PUC Minas/FDC

Prof^a. Dra. Simone Costa Nunes – PUC Minas/FDC

Prof^a. Dra. Amyra Moyzes Sarsur – Faculdade Pedro Leopoldo

Belo Horizonte, 28 de fevereiro de 2011.

Dedico este trabalho aos meus filhos, André e Alex, e aos meus pais, Cláudio e Helenice, que tanto me incentivaram e apoiaram durante o decorrer do curso e em sua conclusão. Sinceramente, sem o carinho e o amor deles, este trabalho não poderia ser concluído.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao CNPq, pelo apoio dado ao projeto coordenado pelo orientador desta dissertação, projeto este que açambarcou a presente pesquisa

Agradeço à FAPEMIG, pelo apoio às pesquisas do NERHURT, da PUC Minas.

Agradeço, também, ao Marco Antonio e à Rejane, que me apoiaram na pesquisa, ansiosos por seu resultado.

Não poderia deixar de citar meus colegas do Programa de Pós-Graduação da PUC - Minas, Lícia Boechat, Paula Pessoa, Leonardo Gontijo, Renato Thiago, Aristides e Adriana Dendena, que foram, além de colegas, verdadeiros amigos e incentivadores.

Meu agradecimento especial ao meu orientador, Roberto Patrus-Pena, pela paciência, incentivo e credibilidade depositados em mim.

RESUMO

A presente pesquisa procurou demonstrar, do ponto de vista teórico, que existe uma dificuldade real em estabelecer um tratamento socialmente responsável para com os trabalhadores terceirizados sem violar a legislação e gerar riscos de passivo trabalhista. De acordo com o Instituto Ethos (2008), uma relação com os terceirizados que seja socialmente responsável deverá oferecer ao terceirizado as mesmas condições de saúde e segurança, benefícios básicos (transporte, creche, alimentação, etc.) que oferece a seus empregados. Ora, se isso acontecer, a empresa terceirizante estará tratando os terceirizados como trata seus empregados. Em uma futura reclamação trabalhista, isto é visto como vínculo de emprego entre a empresa terceirizante e o terceirizado, o que aumenta o risco de passivo trabalhista da organização que terceirizou. Do ponto de vista empírico, a pesquisa demonstrou, a partir da análise transversal da terceirização em duas unidades de uma mesma empresa do setor de transporte rodoviário de carga, que o risco existe de fato, na medida em que comprovou que a percepção dos motoristas terceirizados e os gestores sobre o tratamento dado aos terceirizados era diferente entre as duas unidades, da mesma maneira que a percepção das diversas categorias de motoristas terceirizados entre si e entre as unidades. O presente trabalho conclui que o indicador Ethos (2008), em seu estágio 3 e 4 se mostra frágil para caracterizar a responsabilidade social de uma empresa em relação aos seus terceirizados, especialmente no setor pesquisado, de transportes rodoviários de carga - que permite terceirização da atividade fim – os indicadores Ethos não parecem adequados visto que, embora a terceirização tenha por propósito a redução de custos, ela não implica necessariamente em menores salários aos terceirizados. O dilema de discriminação salarial versus risco de passivo trabalhista dificulta a solução para uma gestão socialmente responsável dos trabalhadores terceirizados no Brasil.

Palavras-chave: Terceirização. Responsabilidade social.

ABSTRACT

This study aimed to demonstrate, from a theoretical point of view, that there is a real difficulty in establishing a socially responsible treatment to outsourced workers without violating the law and creating risks of labor liabilities. According to Ethos Institute (2008), a socially responsible relationship with outsourcing workers must provide them with the same health and safety conditions, and basic benefits (transportation, childcare, food, etc.) that are offered to their employees. Nevertheless, if that happens, the outsourcing company will be giving the outsourced people the same treatment it gives its own employees. In a future labor complaint, this can be seen as an employee of the company and the outsourcer, which increases the risk of passive labor of the organization which has outsourced. From an empirical standpoint, the research has shown, from a cross-sectional analysis of two units of the same outsourcing company in road freight transports, that the risk actually exists, as it proved that the perception of outsourcing drivers and managers on the treatment given to the outsourced workers was different in the two units, as well as the perception of the various categories of outsourced drivers themselves and in the units. This study concludes that the indicator Ethos (2008) in his stages 3 and 4 is still fragile to characterize the social responsibility of a company relative to its contractors, especially in the area searched, road freight transport - which allows outsourcing end activity - Ethos indicators do not seem appropriate since although outsourcing has the purpose to reduce costs, it does not necessarily imply lower wages to contractors. The dilemma of wage discrimination versus risk of passive labor hinders the solution to responsible management of the outsourced workers in Brazil.

Key-words: Outsourcing. Social responsibility.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Pirâmide da Responsabilidade Social.....	19
FIGURA 2 As três dimensões da RSE – Revisão do modelo da Pirâmide de Carroll.....	21

LISTA DE SIGLAS

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Diferenças nas relações de trabalho entre empregado e terceirizado.....	15
QUADRO 2 Questões relativas à variável Relações com trabalhadores terceirizados e seus respectivos estágios	15
QUADRO 3 Conceitos de terceirização segundo diversos autores.....	25
Quadro 4 Significado de cada pergunta quanto à subordinação/autonomia e personalidade/impessoalidade no questionário dos motoristas terceirizados, com correspondência às questões do questionário aplicado aos gestores.....	38
QUADRO 5 Resumo do resultado das perguntas do questionário.....	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipos de relacionamento do gestor com os terceirizados.....	16
Gráfico 2: Tipo Legal de relacionamento com os terceirizados.....	28
Gráfico 3: Tipo Ethos de relacionamento com os terceirizados.....	29
Gráfico 4: Tipo Institucional de relacionamento com os terceirizados.....	31
Gráfico 5: Tipo Pessoal de relacionamento com os terceirizados.....	32
Gráfico 6: Categoria do motorista entrevistado.....	43
Gráfico 7: Percentuais de motoristas terceirizados proprietários dos caminhões que conduzem.....	44
Gráfico 8: Tempo de prestação de serviços dos motoristas terceirizados à empresa pesquisada.....	45
Gráfico 9: Grau de escolaridade dos motoristas terceirizados.....	45
Gráfico 10: Percentuais de motoristas que entram em contato com a empresa quando ocorre algum problema.....	47
Gráfico 11: Ação da empresa quando o motorista terceirizado falta sem aviso prévio.....	48
Gráfico 12: Atitude da empresa ante ao não aviso de falta do motorista terceirizado segundo os gestores.....	48
Gráfico 13: Percentuais de motoristas que avisam à empresa quando não podem comparecer.....	49
Gráfico 14: Motoristas terceirizados devem avisar a empresa se não puderem prestar serviços.....	50
Gráfico 15: Motoristas que entram em contato com a empresa para saber se tem carga a ser transportada.....	51
Gráfico 16: Percepção dos gestores quanto ao fato do motorista ter ou não que entrar em contato com a empresa para saber se há carga a ser transportada.....	52
Gráfico 17: Como os motoristas ficam sabendo se há carga a ser transportada se não telefonam para a empresa.....	53
Gráfico 18: Percepção dos gestores em relação ao motorista terceirizado ficar sabendo ou não da empresa se há carga a ser transportada.....	54
Gráfico 19: Permissão para prestar serviços para outra empresa de transporte.....	55
Gráfico 20: Percepção dos gestores quanto ao motorista terceirizado prestar serviços para outras transportadoras.....	56

Gráfico 21: Se é o próprio motorista quem faz o seu itinerário	57
Gráfico 22: Percepção dos gestores para o fato dos motoristas poderem escolher o itinerário	58
Gráfico 23: Percepção dos motoristas quanto à escolha da rota na prestação de serviços	59
Gráfico 24: Percepção dos gestores quanto à escolha da rota pelos motoristas terceirizados.....	60
Gráfico 25: Percepção dos motoristas terceirizados quanto à permissão para contratar outra pessoa para prestar serviços.....	61
Gráfico 26: Percepção dos gestores quanto à possibilidade de contratação de outra pessoa para prestar serviços	62
Gráfico 27: Percepção dos motoristas terceirizados quanto à presença diária na tomadora de serviços	62
Gráfico 28: Percepção dos gestores quanto ao comparecimento diário do motorista terceirizado pessoa física na empresa.....	63
Gráfico 29: Percepção dos gestores quanto ao comparecimento diário do motorista terceirizado pessoa física na empresa segundo a sua categoria	64
Gráfico 30: Percepção dos gestores quanto ao comparecimento dos motoristas terceirizados (PJ) à empresa	65
Gráfico 31: Categoria dos motoristas terceirizados PJ que comparecem à empresa todos os dias	65
Gráfico 32: Percepção dos motoristas terceirizados quanto à substituição em caso de doença	66
Gráfico 33: Percepção dos gestores quanto à possibilidade do motorista terceirizado se fazer substituir em caso de doença	67
Gráfico 34: Percepção dos motoristas terceirizados em caso de impossibilidade de prestação de serviços	68
Gráfico 35: Percepção dos gestores quanto à substituição dos motoristas terceirizados em caso de impossibilidade de prestação de serviços	69
Gráfico 36: Presença de pessoalidade/impessoalidade, subordinação/autonomia na prestação de serviço	71
Gráfico 37: Presença de pessoalidade/impessoalidade, de subordinação/autonomia na Unidade B	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	19
2.2 TERCEIRIZAÇÃO.....	22
2.3 TIPOS DE RELACIONAMENTO DO GESTOR COM OS TERCEIRIZADOS E A RELAÇÃO COM A RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	27
2.4. TERCEIRIZAÇÃO: RESPONSABILIDADE SOCIAL OU RISCO DE PASSIVO TRABALHISTA?	32
3 METODOLOGIA.....	36
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	42
4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA	42
4.2 ANÁLISE QUANTO À PERCEPÇÃO DA SUBORDINAÇÃO/AUTONOMIA PELOS MOTORISTAS TERCEIRIZADOS E PELOS GESTORES	46
4.3 ANÁLISE QUANTO À PERCEPÇÃO DA PESSOALIDADE/IMPESSOALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PELOS MOTORISTAS TERCEIRIZADOS E PELOS GESTORES.....	60
4.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICES	82

1 INTRODUÇÃO

A forma de uma organização se estruturar e fazer negócios muda de acordo com o contexto em que o trabalho ocorre. A emergência das chamadas “redes organizacionais” caracteriza-se como uma das respostas das organizações frente às mudanças contextuais. Essas redes constituem-se em um conjunto de relações complexas entre empresas que impacta interna e externamente os seus elos institucionais – os *stakeholders* (SARSUR et al., 2002). Entre os *stakeholders*, encontram-se os trabalhadores terceirizados, os quais fazem parte da mão-de-obra de uma organização. Este tipo de mão-de-obra tornou-se comum na década de 1970, quando houve necessidade de reformulação das relações de trabalho. Inicialmente, a intenção era reduzir custos nas organizações e, em alguns países, era uma forma de se obter mais especialidade em relação ao trabalho que seria desenvolvido (MATTOSO, 1995; CARVALHO NETO, 2001; PICCININI; OLIVEIRA; RUBENICH, 2006).

As mudanças na forma de conduzir os negócios podem ser marcadas por antagonismos. Se por um lado as organizações se tornam mais eficientes e com estruturas modernas e enxutas (QUEIROZ, 1992; SOLDI; ZANELLI, 2006), por outro, cresce significativamente a insegurança do mercado de trabalho, no emprego, na contratação e na representação do trabalho (MATTOSO, 1995) e ocorre, ainda, a perda de direitos trabalhistas com efeitos mais graves (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005; PICCININI; OLIVEIRA; RUBENICH, 2006). Entre as estratégias adotadas para promover mudanças, a flexibilização ganha contorno especial, principalmente a da remuneração (via recompensa por resultados), a da jornada de trabalho (via horários flexíveis) e a do contrato de trabalho (via terceirização) (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

A terceirização proporciona menores custos com a mão-de-obra, especialmente, aquela em que os encargos tributários sobrecarregam as organizações. Porém, a terceirização tende a precarizar o trabalho, porque a remuneração do trabalhador tende a ser menor e porque não há as mesmas garantias e benefícios dados aos efetivos.

Uma pesquisa realizada com 513 gestores de 179 empresas brasileiras de grande porte (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005) apontou os maiores desafios encontrados em relação à gestão de terceirizados, quais sejam: contar com uma equipe qualificada de terceirizados; garantir a melhoria da qualidade de serviços; garantir a padronização dos

serviços contratados entre empresa central e terceirizados; obter comprometimento dos terceirizados.

Entre os diversos tipos de trabalhadores terceirizados, podemos destacar três: os autônomos; os terceirizados que são contratados via empresa interposta; e a prestação de serviços por empresa cujo sócio é o próprio prestador de serviços.

O setor objeto da presente pesquisa é o de transporte rodoviário de carga. Este setor possui lei específica acerca da terceirização de mão-de-obra. A atividade principal da empresa de transporte rodoviário de carga é sua atividade-fim, portanto, a mão-de-obra de motoristas. No entanto, no referido setor existe uma Lei Federal¹ que permite a terceirização desta atividade, via contratação de empresas interpostas ou via profissionais autônomos. Tal lei até permite que haja prestação de serviços de forma habitual (não-eventual), sem configurar, no entanto, relação de emprego com o tomador de serviços. Além disso, a contratação prevê o pagamento, elemento que indica a onerosidade na relação.

Desta forma, existindo trabalhadores empregados (motoristas empregados) e trabalhadores terceirizados (sejam motoristas autônomos, sejam motoristas que possuem empresas – pessoa jurídica -, mas que prestam, como sócios, o serviço de motorista), é crucial que se caracterize uma relação e outra (relação de emprego e relação de prestação de serviços), para se analisar o risco de passivo trabalhista de uma organização.

Assim, os requisitos que configuram uma relação de emprego são quatro, conforme preceitua a CLT, quais sejam: 1) a pessoalidade (contrata-se a pessoa certa e, não, o serviço, como ocorre na terceirização; 2) subordinação, ou seja, a pessoa contratada como empregado deve seguir ordens emanadas pela empresa e, caso descumpra, será penalizado com corte salarial, advertências, suspensão ou mesmo demissão com ou sem justo motivo; 3) não eventualidade, ou seja, o empregado deve ir com certa periodicidade e não somente se tem serviço (como na terceirização); e, 4) onerosidade, ou seja, deve-se pagar salário para o empregado, obedecendo o mínimo legal ou a própria Convenção Coletiva de Trabalho, elaborada pelos Sindicatos (dos trabalhadores e dos empregadores), o que não acontece com a terceirização, uma vez que o trabalhador terceirizado recebe de acordo com o serviço prestado ou mesmo de acordo com a previsão do contrato firmado com a empresa terceirizante.

O QUADRO 1 sintetiza as diferenças existentes entre a relação de emprego e a relação com os terceirizados. .

Requisitos da relação de emprego	Requisitos da relação com terceirizados
Pessoalidade	Impessoalidade
Subordinação	Autonomia
Não-eventualidade	Eventualidade
Onerosidade prevista na CLT	Onerosidade conforme prestação de serviços

Quadro 1: Diferenças nas relações de trabalho entre empregado e terceirizado
Fonte: Elaborado pela autora.

A onerosidade é comum tanto ao trabalhador contratado quanto ao terceirizado, mas com a diferença de que, na relação de emprego, a onerosidade é prevista de acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho (ou seja, até o quinto dia útil de cada mês), ao passo que, na relação com terceirizados, a onerosidade se dá conforme a prestação de serviços. Se considerarmos que há onerosidade nas duas relações, a diferenciação entre terceirizados e empregados recai em três variáveis: a pessoalidade, a não-eventualidade e a subordinação, sendo esta última a que mais importa para a configuração ou não de uma relação de emprego.

De outro lado, o indicador nº 14 do Ethos (2008) sugere o cumprimento de estágios para que uma empresa, em relação a seus terceiros, seja considerada socialmente responsável. São eles:

(continua)

Estágio	Questão
1	Mantém relação contratual dentro dos parâmetros legais de corresponsabilidade pelo cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias?

¹ Lei nº 7.290/84 e Lei nº 11.442/07.

(conclusão)

2	Monitora periodicamente o cumprimento dos requisitos estabelecidos na contratação, exigindo que sejam feitos ajustes que garantam o correto cumprimento da legislação?
3	Além de monitorar o cumprimento da legislação, negocia com seus fornecedores para que proporcionem a seus empregados níveis salariais compatíveis com as médias de mercado?
4	Oferece ao trabalhador terceirizado as mesmas condições de saúde e segurança e o acesso a benefícios básicos gozados pelos empregados regulares, como transporte, alimentação, creche, ambulatório, etc?

Quadro 2: Questões relativas à variável Relações com trabalhadores terceirizados e seus respectivos estágios
Fonte: ETHOS, 2008.

Assim, conforme Quadro 2, podemos argumentar que, se a empresa oferece aos motoristas terceirizados as mesmas condições de trabalho e benefícios que oferece aos seus empregados, como recomenda o Indicador nº 14 do Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2008), ela está, de acordo com o nosso ponto de vista, desrespeitando a lei e criando um risco de passivo trabalhista. Por outro lado, se a empresa não oferece aos motoristas terceirizados as mesmas condições de trabalho e benefícios que oferece aos seus motoristas empregados, a empresa não parece ser socialmente responsável.

Ao se considerarem as duas variáveis (pessoalidade/impessoalidade e subordinação/autonomia), quatro tipos de relações podem ser deduzidas, como representado no Gráfico 1, a seguir.

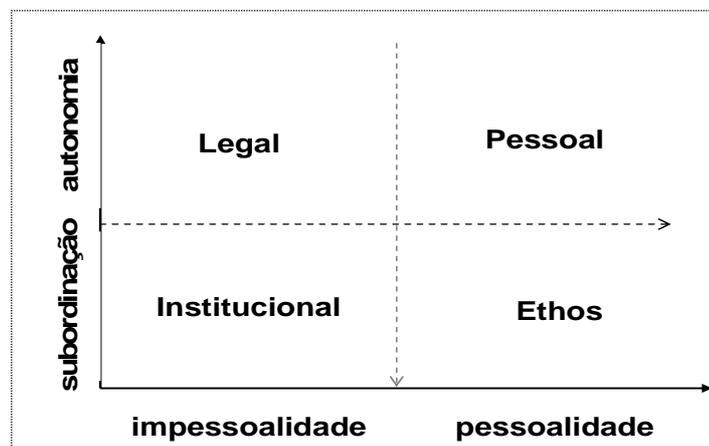


Gráfico 1: Tipos de relacionamento do gestor com os terceirizados
Fonte: Criado pela autora e pelo orientador da dissertação.

No quadrante Legal, temos uma prestação de serviços de forma terceirizada que obedece à lei: é focada no serviço e, não, na pessoa prestadora do serviço; estão presentes a autonomia do prestador de serviços e a sua impessoalidade. No quadrante denominado Ethos, a prestação de serviços é exercida de forma pessoal e com subordinação, conforme o sugerido pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social. No quadrante denominado Institucional, há a prestação de serviços com subordinação, mas de forma impessoal, ou seja, a prestação é fiscalizada, ordenada, mas não se exige que seja uma pessoa específica nesta prestação de serviços. E, no quadrante denominado Pessoal, a prestação de serviços terceirizada possui autonomia na prestação de serviços, mas a organização exige a presença de pessoa certa.

Diante destes tipos acima apresentados, que estão de acordo com os requisitos de uma relação com terceirizados e com empregados e diante do que sugere o ETHOS (2008), surge uma pergunta: como ser responsável socialmente e respeitar a legislação trabalhista ao mesmo tempo na relação com motoristas terceirizados no setor de transporte rodoviário de carga? Esta é a questão teórica que dirige a pesquisa e, portanto, a revisão da literatura.

Assim, a presente pesquisa justifica-se exatamente pela dificuldade existente de se estabelecer um tratamento socialmente responsável para os motoristas terceirizados do setor de transporte rodoviário de carga, sem violar a legislação e gerar riscos de passivo trabalhista. Observa-se que, para haver relação de emprego, é necessário haver os quatro requisitos impostos pela legislação: pessoalidade, subordinação, não-eventualidade e onerosidade. Basta que haja pessoalidade e subordinação para que seja reconhecido o vínculo de emprego com a empresa tomadora dos serviços, ou seja, para com a empresa que terceirizou. Assim, se há terceirização de alguma atividade na empresa e esta deseja cumprir o estágio mais avançado sugerido pelo Indicador 14 do Instituto Ethos (2008), ela deverá monitorar o cumprimento da legislação e exigir que seus fornecedores pratiquem níveis de salários compatíveis com o mercado. Além disso, deverá oferecer ao terceirizado as mesmas condições de saúde e segurança, benefícios básicos (transporte, creche, alimentação, etc.) que oferece a seus empregados. Ora, se isso acontecer, a empresa terceirizante estaria tratando os terceirizados como trata seus empregados e, numa futura reclamação trabalhista, isso poderá ser visto como vínculo de emprego entre a empresa terceirizante e o terceirizado, o que aumentaria o risco de passivo trabalhista dessa organização que terceirizou.

Diante da contradição teórica, o problema de pesquisa pode ser assim formulado: qual o tipo de relacionamento do gestor com os terceirizados percebido por gestores e por motoristas em uma empresa de transporte rodoviário de carga?

O presente trabalho teve como objetivo geral, a partir do dilema entre ser socialmente responsável e respeitar a legislação trabalhista em sua relação com motoristas terceirizados, analisar o tipo de relacionamento do gestor com os terceirizados percebido por gestores e motoristas de uma empresa de transporte rodoviário de carga. Foi feita uma análise para saber como os motoristas terceirizados (autônomos/pessoa jurídica, urbanos/de viagem) percebem a relação de subordinação/autonomia com seus gestores, e avaliar como os gestores percebem a relação de subordinação/autonomia com os motoristas terceirizados. Além disso, o trabalho propõe avaliar se a relação dos gestores com os motoristas terceirizados é percebida por eles (tanto gestores, como os motoristas terceirizados) como uma relação de pessoalidade ou de impessoalidade.

São objetivos específicos:

- a) descrever como gestores e motoristas terceirizados (urbanos e de viagem, autônomos e empresários) percebem a relação de subordinação/autonomia entre eles;
- b) descrever como gestores e motoristas terceirizados (urbanos e de viagem, autônomos e empresários – pessoa jurídica) percebem a relação de pessoalidade/impessoalidade entre eles;
- c) comparar os tipos de relacionamento dos gestores com os terceirizados, de acordo com a percepção de motoristas terceirizados urbanos, de viagem, autônomos e empresários (pessoa jurídica).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, conceituamos a terceirização de forma geral, bem como dentro do setor pesquisado. Em seguida, debatemos se a terceirização é uma questão de responsabilidade social e explicamos todos os tipos de gestão formados a partir das variáveis: subordinação, autonomia, pessoalidade e impessoalidade. Após, discorremos sobre o fato de a terceirização ser ou não responsabilidade social ou risco de passivo trabalhista, ou seja, analisamos o quadro exposto e mencionado na introdução.

2.1 Responsabilidade Social Empresarial

Carroll (1991) propôs um modelo de RSE, que a divide em quatro partes: econômica, legal, ética e filantrópica, as quais pertencem à organização. Assim, foi criada uma figura, conhecida como a Pirâmide da Responsabilidade Social, cujas responsabilidades estão ordenadas tomando-se por base o cume, em função das frequências em que os gestores lidam com cada aspecto, bem como da magnitude relativa.

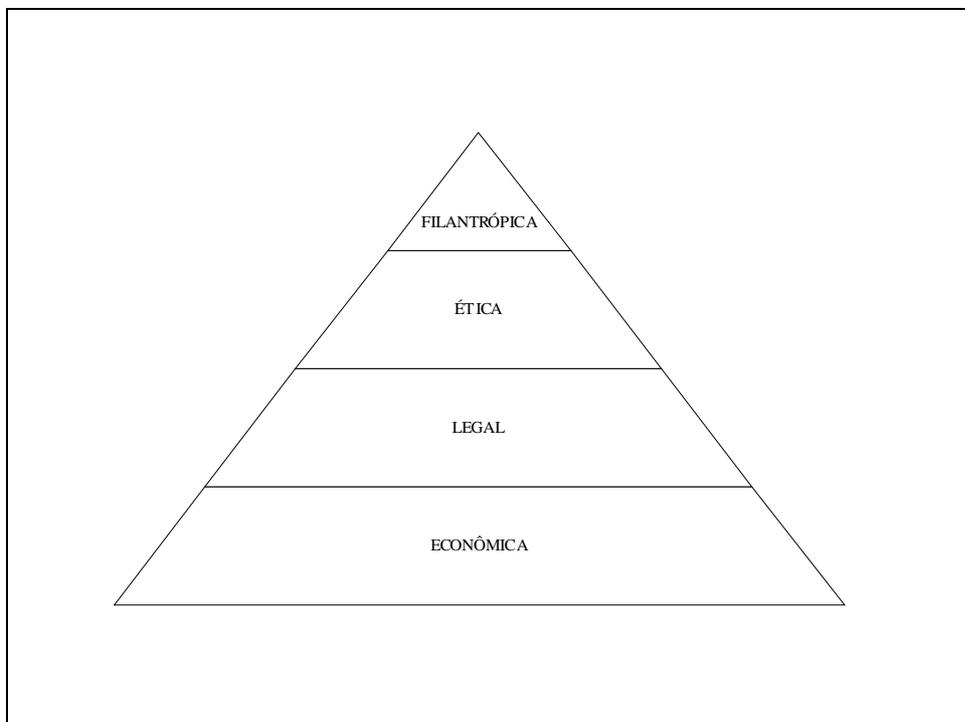


Figura 1: Pirâmide da Responsabilidade Social
Fonte: CARROLL, 1991.

Carroll (1991) acreditava que a primeira dimensão - a econômica - incluía as obrigações de a empresa ser produtiva, lucrativa, e de atender às expectativas dos acionistas

obterem retorno sobre o investimento na empresa. Os demais papéis dos negócios seriam atributos derivados dessa premissa básica que é o lucro.

A segunda dimensão - a legal - requeria que o negócio acrescentasse, à vocação econômica, a obediência às leis em todas as instâncias. A sociedade espera que os negócios ofereçam produtos dentro das normas de segurança e obedeçam a regulamentações ambientais estabelecidas pelo governo.

A terceira dimensão - ética - levava em consideração princípios e padrões que definem a conduta aceitável determinada pelo público, grupos privados interessados, concorrentes e a própria organização. O processo de tomada de decisões deveria ser feito considerando-se as consequências de suas ações, respeitando o direito dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar os outros (CARROLL, 1999).

Na quarta dimensão - filantrópica -, a sociedade esperava que a empresa contribuísse com recursos para a comunidade, visando à melhoria da qualidade de vida. A filantropia empresarial consistiria nas ações discricionárias tomadas pela administração das empresas em resposta às expectativas sociais. Representaria, ainda, os papéis voluntários que os negócios assumem, nas áreas onde a sociedade não provê uma expectativa clara e precisa, como nos outros componentes. Ela preveria, inclusive, atividades que são guiadas pelo desejo dos negócios em se engajar em papéis sociais não legalmente obrigatórios (ação para além da lei), mas que estão se tornando cada vez mais estratégicos (CARROLL, 1999).

Essas dimensões, mesmo estando em constante conflito, estariam intimamente ligadas (CARROLL, 1999). O modelo proposto constitui um marco, uma vez que inter-relaciona e articula as dimensões do comportamento das organizações, que antes eram analisadas de forma segregada (JOBIM, 2005). Mesmo sendo um marco, o modelo da pirâmide foi revisto pelo próprio Carroll em 2003, em um artigo escrito juntamente com Schwartz (SCHWARTZ; CARROLL, 2003). Nesse artigo, os autores propõem uma abordagem alternativa ao modelo da pirâmide, uma vez que o mesmo dá a entender que existe hierarquia entre as quatro dimensões. Os autores sugerem um modelo composto por três dimensões centrais (econômica, legal e ética), e quatro dimensões inerentes à sobreposição das três anteriores, conforme FIG. 2 abaixo:



Figura 2: As três dimensões da RSE – Revisão do modelo da Pirâmide de Carroll
Fonte: SCHWARTZ; CARROLL, 2003.

Assim, a responsabilidade social da empresa pressupõe um compromisso ético com os diversos agentes sociais participantes na cadeia produtiva. Há a responsabilidade social no âmbito interno e externo da organização, sendo que a primeira focaliza seus empregados e colaboradores, estes compreendidos como fornecedores, clientes, consumidores e terceirizados.

Segundo o Instituto ETHOS (2008), a empresa socialmente responsável não se limita a seguir os direitos dos trabalhadores, listados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho), ainda que esse seja um pressuposto indispensável. Para o referido instituto, a empresa que pratica a RSE voltada para o PI deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados. Não obstante, deve respeitar as culturas locais, buscando um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições representantes de seus interesses.

A RSE voltada para o PI se pauta no diálogo e participação dos empregados, no respeito aos trabalhadores e no oferecimento de condições de trabalho decentes. Como principais práticas de responsabilidade social que podem ser adotadas nas empresas, destacam-se as seguintes variáveis (ETHOS, 2008):

- a) manutenção de canais abertos de comunicação com os sindicatos;
- b) envolvimento dos trabalhadores na gestão da empresa;
- c) compromisso com o futuro e desenvolvimento das crianças (práticas inerentes à contratação de aprendizes, assistência às empregadas gestantes e aos filhos dos empregados);
- d) valorização da diversidade em seus quadros (gênero, étnico-racial, idade, orientação sexual, classe social, deficiência, dentre outros);
- e) compromisso com a não discriminação e promoção da equidade racial;
- f) oferecimento de iguais condições aos empregados e trabalhadores terceirizados;
- g) adoção de políticas de remuneração (participação nos resultados), benefícios e carreira;
- h) cuidados com a saúde, a segurança e as condições de trabalho dos empregados;
- i) adoção de políticas de desenvolvimento profissional e empregabilidade;
- j) práticas de diminuição dos impactos das demissões, além da busca de alternativas à demissão;
- k) políticas de preparação para a aposentadoria.

Considerando a RSE interna como um passo relevante na construção da RSE direcionada aos *stakeholders*, dos aspectos apontados pelo Ethos como sendo importantes para a adoção da RSE com os trabalhadores, abordarmos tão somente o tópico em relação ao público interno e, entre eles, a relação com os terceirizados².

2.2 Terceirização

A terceirização surgiu nos Estados Unidos por volta de 1940, e foi muito aplicada durante a Segunda Guerra Mundial. Com o fim do conflito mundial, evoluiu e se transformou em uma técnica administrativa. No Brasil, a terceirização chegou pelas multinacionais,

² Essa escolha segue o caminho das pesquisas do NUPEGS, que, em um primeiro momento, contemplaram todas ou a maior parte das variáveis anteriormente citadas. No atual momento, a partir de projeto financiado pelo CNPq, as pesquisas procuram contemplar uma variável, ou um par delas, de modo a permitir maior aprofundamento e ampliação das amostras.

principalmente automotivas que, desde os anos 1950, já implantavam, em menor grau, algum tipo de desverticalização estratégica em busca de competitividade. Terceirizar algumas partes do processo produtivo a fornecedores externos era uma opção viável para as empresas que buscavam obter vantagem competitiva através do foco em suas competências essenciais (QUEIROZ, 1992; AMATO NETO, 1995; LEIRIA, 1995; ALVAREZ, 1996; MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007).

As definições de terceirização encontradas na literatura se convergem, mas integram elementos peculiares às crenças de cada autor. Queiroz (1992, p. 20) define terceirização como “uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a esta concentrar-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final.” Brasil (1993) e Amato Neto (1995) caracterizam terceirização como sendo o processo de transferência de funções ou atividades da “empresa-origem” para a “empresa-destino” (subcontratadas), sendo que essas funções podem incluir etapas do processo produtivo da empresa de origem ou apenas atividades ou serviços de apoio, como limpeza, manutenção predial, vigilância, expedição de produtos finais, entre outros. Leiria (1995, p. 17) afirma que a terceirização segue o princípio de que “tudo o que não constitui atividade-fim da cadeia produtiva de um negócio pode ser delegado a terceiros”.

O tema “terceirização” tem se fixado como uma prática de flexibilidade organizacional na busca de especialização e racionalização de recursos (COSTA, 1994). Para Fernandes e Carvalho Neto (2005), o novo modelo de organização flexível implicou na desvalorização de muitas características rígidas da grande organização fordista, valorizando a capacidade de adaptação rápida das empresas às contínuas transformações de mercado.

Terceirização, enfim, é a prática adotada por empresas, a partir da qual elas transferem uma ou mais atividades que fazem parte do seu processo de produção desenvolvido internamente, para outra empresa externa, a qual poderá realizar esta atividade no local da contratante; ou nas suas próprias instalações; ou ainda fornecer insumos para produção substituindo componentes fabricados internamente; e com a qual estabelece uma relação contratual formal ou informal (WOLFF, 2001).

Autores como Alvarez (1996), Giosa (1995) e Queiroz (1992), este último de forma mais superficial, relacionam a palavra *parceria* diretamente ao conceito de terceirização. Numa visão mais ampla, a parceria pressupõe uma interação entre as empresas que ultrapassa

os contratos formais. A parceria entre empresas busca a obtenção de um resultado comum a elas (MARTINHO et al., 1993; AMATO NETO, 1995).

Os objetivos que movem uma empresa em direção à busca de parceiros, ou seja, à estratégia da terceirização, são diversos, mas observa-se que a busca por maior competitividade se encontra implícita em todos eles. Araújo (2000), ao revisar a literatura sobre o assunto, resume tais objetivos em quatro categorias básicas: redução de custos, necessidade de focar em atividades de maior retorno (geralmente a atividade-fim), acesso a novas tecnologias e melhoria da qualidade de produtos e serviços.

Mesmo aqueles autores que defendem fortemente a estratégia de terceirização, como Queiroz (1992) e Leiria (1995), apontam para o perigo de essa técnica ser utilizada unicamente com o objetivo de reduzir custos. Tal opinião é compartilhada por Araújo (2000) e por Soldi e Zanelli (2006), que argumentam que esse não deve ser o principal motivo para a adoção da estratégia. Alvarez (1996) acrescenta outro poderoso inimigo da terceirização: o imediatismo dos executivos que querem resultados no curto prazo, quando os benefícios só podem ser realmente percebidos no médio e longo prazo.

Bernstorff (1999) explica que a terceirização contribui para a distribuição de renda e, embora seja apontada erroneamente como a causa do desemprego, poderá ajudar a equacioná-lo, uma vez que, na organização em declínio, a demissão aconteceria independentemente da terceirização. Queiroz (1992) enumera outras vantagens sociais, entre as quais a criação de novas empresas, portanto mais empregos e impostos, incentivo às micro-empresas e ao trabalho autônomo e o ganho em eficiência. Para a empresa, as consequências positivas, de acordo com esse autor, se traduzem em estrutura mais enxuta, maior eficácia e economia de recursos (humanos, materiais, instrumentais, econômicos, financeiros e outros).

Se de um lado a terceirização representa os preceitos da moderna administração, de outro, ela produz reflexos nem sempre positivos para a sociedade. Tais reflexos incluem: a fragilização das relações de trabalho; condições de empregos múltiplos e, por vezes, adversas; o recebimento de salários inferiores e abaixo do mercado; trabalhos sem formalização contratual e sem benefícios; e a atuação dos terceiros em condições de pressão acima da média (SARSUR et al., 2002).

Dedecca (1999) e Offe (1997) mencionam a precarização das relações de trabalho e se contrapõem à ideia de que a terceirização gera mais empregos e vantagens aos trabalhadores. Tal estratégia viria, na realidade, contribuir para o aumento do desemprego e tornar as

relações de trabalho mais precárias, não apenas para o trabalhador externo, como também para aquele que trabalha dentro da empresa.

No entanto, a dimensão da gestão de terceirizados não pode mais ficar em segundo plano, uma vez que o número de terceirizados já ultrapassa o de *core workers* em grande parte das maiores empresas brasileiras (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005, p. 51). Assim, a terceirização, atualmente, configura-se como uma gestão de administração direcionada a redução das estruturas gerenciais, constituindo-se em uma prática integrante das novas formas de gestão, como a formação de redes organizacionais e de parcerias, permitindo que as empresas concentrem-se em suas atividades-fim (ALMEIDA; SILVA, 1999).

O Quadro 3 busca sintetizar essas contribuições da literatura para definir terceirização.

Autor	Conceito de Terceirização
Giosa (1995)	A terceirização é um processo de gestão pelo qual algumas atividades são repassadas a terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.
Amato Neto (1995)	A terceirização refere-se ao ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de um processo de produção ou comercialização, de uma empresa para outra(s), conhecida(s) como terceira(s).
Queiroz (1992)	A terceirização é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência a terceiros de atividades acessórias e de apoio, permitindo que esta (a empresa terceirizadora) se concentre no seu negócio, em vez de ficar dispersando energias em atividades que não agreguem valor ao produto e que podem ser realizadas mais eficientemente por outros.
Diniz (1998; 1999)	A terceirização consiste na existência de um terceiro especialista, chamado de fornecedor ou prestador de serviços, que, com competência, habilidade e qualidade técnica, presta serviços especializados ou produz bens, em condições de parceria, para a empresa contratante chamada de tomadora ou cliente.
Sarsur <i>et al</i> (2002)	Prática de comprar externamente produtos e serviços necessários ao processo produtivo empresarial.
Prado e Takaoka (2006)	A transferência de parte ou de todo o gerenciamento dos ativos, recursos ou atividades de tecnologia da informação, que não representam o negócio principal da organização, para um ou mais fornecedores.

Quadro 3: Conceitos de terceirização segundo diversos autores

Fonte: Elaborado por MARQUES, 2008.

A prática da terceirização não dá sinais de queda e as empresas se veem perdidas para gerir múltiplos vínculos contratuais ou mesmo decidir quais empregados devem ser mantidos e quais devem ser terceirizados (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005). Neste contexto, é importante demonstrar os vários tipos de contrato de trabalho existentes, a fim de demonstrarmos onde se encaixam os terceirizados da empresa a ser pesquisada. Neste diapasão, há os *core workers*, que são os empregados contratados por tempo indeterminado, em geral, com as garantias legais, melhores benefícios, condições de trabalho e salários (MATTOSONO, 1995).

Os terceirizados e os quarteirizados constituem empregados de outras empresas que trabalham para a empresa central, ou são subcontratados pela empresa terceirizada, portadores de contratos mais ou menos formalizados - em tempo integral, parcial ou flexível – por tempo indeterminado ou determinado. São, enfim, contratos mais precários quanto às condições de trabalho, salários e benefícios (SALERMO, 1995; SILVA; ALMEIDA, 1997).

Os subcontratados são terceirizados que atuam na empresa-central em regime integral, parcial ou flexível, sob a supervisão direta do gestor dessa empresa central, que define todos os termos do contrato individual (MATTOSONO, 1995). Já os contratados autônomos são prestadores de serviços assim contratados, ou também *free-lancers*, consultores, que mantêm uma relação individualizada com a empresa. Podem variar desde o apoio administrativo até especialistas utilizados para aumentar a performance organizacional, não sendo substitutos para *expertises* regulares, pois atuam mais pontualmente (HANDY, 1992).

Dentre os vários tipos de vínculo contratual expostos acima, abordaremos neste trabalho os terceirizados (transportadores urbanos ou de viagem, com empresa constituída) e os subcontratados e autônomos, que são os transportadores autônomos subcontratados para efetuarem o transporte urbano ou de viagem, os quais possuem caminhões próprios e se encaixam nos moldes previstos na Lei nº 11.442/07 e a antiga Lei nº 7290/84.

2.2.1 Terceirização no setor de transporte

O setor de transporte no Brasil terceiriza serviços, seja por diminuição de custo, seja para especialização da prestação de serviço. No entanto, o setor de transporte rodoviário de carga possui legislação específica que autoriza a terceirização de sua atividade final, ou seja,

existem leis que autorizam a terceirização do transporte de carga³. Assim, no setor pesquisado, existem motoristas terceirizados, pessoas físicas ou pessoas jurídicas, atuando na organização juntamente com os motoristas próprios (empregados) dessa organização. Dentre eles, podemos destacar (1) os motoristas que possuem caminhões – os chamados motoristas agregados e os independentes, que possuem eventualidade ou não na prestação de serviço para a transportadora; (2) os motoristas que possuem empresas de transporte – os chamados parceiros.

A Lei nº 11.442, de 7 de janeiro de 2007 (BRASIL, 2007), conceitua o motorista possuidor de caminhão como TAC – Transportador Autônomo de Carga -, aquele que possui um ou mais caminhões, que tem como atividade profissional o transporte rodoviário de carga e que presta serviços de forma eventual ou não à empresa (transportadora ou não).

Desta forma, podemos verificar que a terceirização, no setor de transporte, possui particularidade específica. Diferentemente de outros setores da economia, tem apoio legal e, por isso mesmo, a diferenciação na prestação de serviços entre empregados e terceirizados e sua tratativa é bem tênue.

2.3 Tipos de relacionamento do gestor com os terceirizados e a relação com a responsabilidade social

Quando mencionamos tipos de relacionamento do gestor com os terceirizados, devemos observar o Quadro 1 exposto na parte introdutória, analisando cada tipo sob quatro ângulos, quais sejam: subordinação, autonomia, pessoalidade e impessoalidade. Assim, os quatro tipos de relacionamento de gestor com os terceirizados são compostos, cada um, por duas variáveis:

- a) subordinação e pessoalidade;
- b) subordinação e impessoalidade;
- c) autonomia e pessoalidade;
- d) autonomia e impessoalidade.

³ Lei nº 7.290/84 (BRASIL 1984) e Lei nº 11.442/07 (BRASIL, 2007).

Eles formam quatro tipos de relacionamento, os quais serão explicados abaixo.

2.3.1. O tipo Legal de relacionamento com os terceirizados

O tipo Legal de relacionamento com os terceirizados respeita a autonomia do prestador de serviços e a impessoalidade na sua execução. Terceirizar, do ponto de vista legal de relacionamento de gestor com os terceirizados, é não interferir na prestação de serviços, não dar ordens, não fiscalizar, nem ordenar o prestador de serviços. E, ainda, não impor que o prestador de serviços seja uma pessoa específica. Contrata-se o serviço, não a pessoa, podendo esta ser qualquer um, desde que o serviço seja feito. Em suma, no tipo Legal de relacionamento de gestor com os terceirizados da terceirização, contrata-se o serviço, pouco importando a como será feito e por quem.

Terceirizar, segundo o tipo Legal, é contratar trabalhadores terceirizados sem qualquer subordinação e autonomia. A empresa tomadora de seus serviços (a organização que terceirizou aquela atividade) não exerce qualquer fiscalização em sua prestação de serviços, nem esse trabalhador terceirizado recebe ordens de qualquer pessoa da empresa tomadora de serviços.

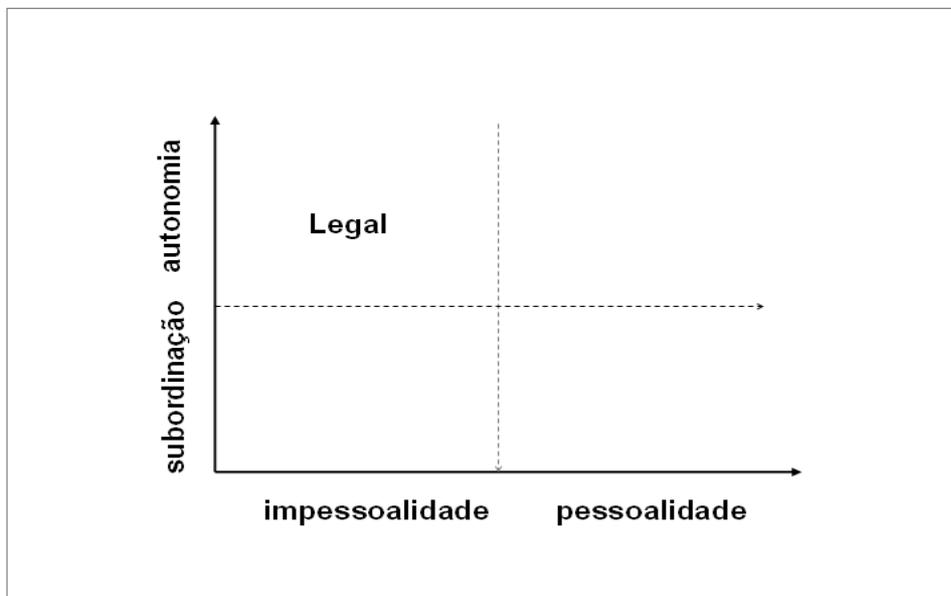


Gráfico 2: Tipo Legal de relacionamento com os terceirizados
Fonte: Criado pela autora e orientador da dissertação.

Desta forma, cumprem-se, do ponto de vista legal, os requisitos para se terceirizar, mas, por outro lado, não se consegue ser socialmente responsável, segundo o Ethos (2008), especialmente em seus estágios 3 e 4. Esse tipo de relacionamento pode ser relacionado ao domínio legal de RSE proposto por Schwartz e Carroll (2003).

2.3.2. O tipo Ethos de relacionamento com os terceirizados

Para análise do tipo Ethos de relacionamento com os terceirizados, também se faz necessário apresentamos a figura mostrada na introdução (Gráfico 3).

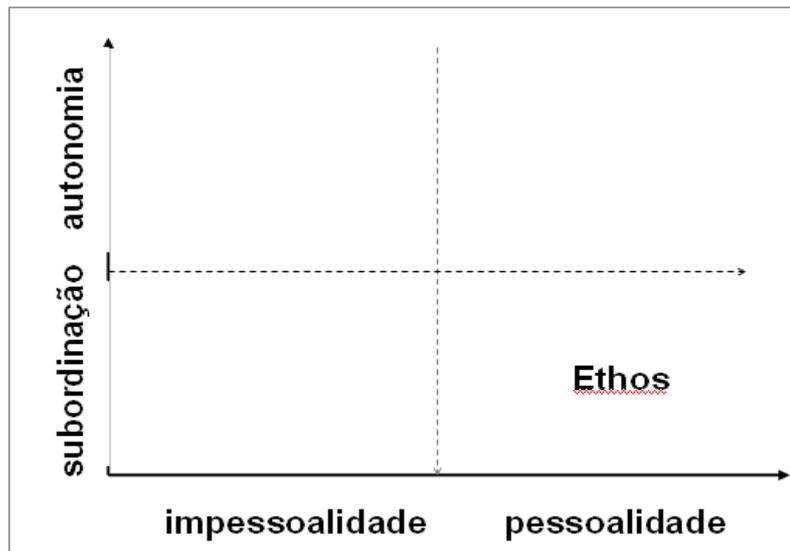


Gráfico 3: Tipo Ethos de relacionamento com os terceirizados
Fonte: Elaborado pela autora e orientador da dissertação.

O Instituto Ethos (2008) defende que o relacionamento com terceirizados, do ponto de vista da responsabilidade social, deve observar os seguintes aspectos:

Uma iniciativa importante para a empresa é buscar disseminar seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e terceirizadas. Desta forma, deve exigir para os trabalhadores terceirizados condições semelhantes às de seus próprios empregados. Cabe à empresa evitar que ocorram terceirizações em que a redução de custos seja conseguida pela degradação das condições de trabalho e das relações com os trabalhadores (ETHOS, 2008).

O Ethos (2008) defende que, para uma empresa ser responsável socialmente falando, não basta respeitar a legislação trabalhista e os padrões definidos na Organização Internacional do Trabalho – OIT. Para tal, ela deve ir além, investindo no desenvolvimento

peçoal e profissional de seus empregados, na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados (NAPOLEÃO, 2007).

Para que uma empresa seja considerada responsável socialmente, ela deve primar pelo bem-estar de seus empregados, promover um ambiente de trabalho saudável, com transparência nas comunicações, assegurar a sinergia com seus parceiros, garantir a satisfação de seus clientes e consumidores, dando retorno aos acionistas (MELO NETO; FROES, 1999).

Ashley (2002) afirma que:

Responsabilidade social é o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo pró ativamente e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela (ASHLEY, 2002, p. 6).

A organização deve buscar seus resultados por meio de ações que tragam mais efeitos benéficos que prejudiciais em relação aos seus *stakeholders*.

Duarte e Dias (1986) defendem que há três aspectos fundamentais na RSE. São eles:

- a) aumento do alcance da responsabilidade da empresa, que agora vai além do compromisso de lucro com os acionistas;
- b) alteração e a natureza das responsabilidades, tendo em vista que ultrapassam as imposições legais e envolvem questões morais ditadas pela ética;
- c) adequação às necessidades sociais.

Segundo o Instituto Ethos (2008), para que uma organização seja considerada socialmente responsável para com os seus terceirizados, ela deve cumprir os estágios previstos pelo instituto. Assim, o terceirizado prestaria seus serviços de forma pessoal e subordinado a alguém dentro da empresa que terceirizou, ou seja, seria tratado como se fosse um empregado, o qual também possui os mesmos requisitos (subordinação e pessoalidade) na prestação de serviços.

Desta forma, empresa tomadora do serviço do trabalhador terceirizado seria considerada, pelo Instituto Ethos (2008), como socialmente responsável, posto que, cumpridora dos requisitos previstos em seus estágios, aumentaria seu risco de passivo trabalhista, o que pode inviabilizar a existência da própria organização. Esse tipo de relacionamento de gestor com os terceirizados pode ser relacionado com o domínio ético do

modelo de Schwartz e Carroll (2003). Vale lembrar que o domínio ético pode ou não ter interseção com o domínio legal.

2.3.3. O tipo Institucional de relacionamento com os terceirizados

No tipo Institucional de relacionamento com os terceirizados, há duas variáveis: a subordinação e a impessoalidade. Ou seja, é indiferente quem presta o serviço contratado, mas, seja quem for, deverá ser subordinado ao gestor da empresa tomadora dos serviços contratados.

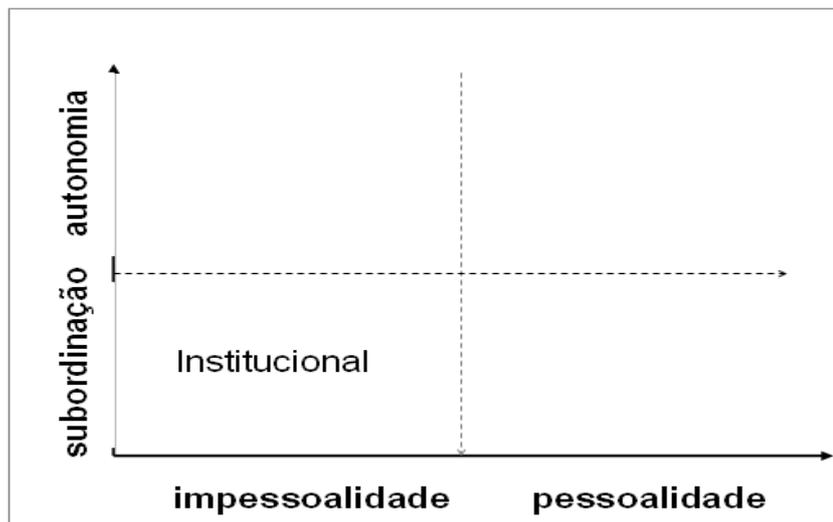


Gráfico 4: Tipo Institucional de relacionamento com os terceirizados
Fonte: Elaborado pela autora e pelo orientador da dissertação.

O tipo Institucional de relacionamento com os terceirizados é formal, pois as regras e leis valem para todos. Todos os indivíduos são iguais e estão sujeitos às mesmas leis e regras. O tratamento é igual para todos, não importando a pessoa, desde que o gestor tenha poder sobre os subordinados. Este é o tipo da “rua”, preconizado por DaMatta (1997), onde pouco importa a pessoa que presta serviço, o próprio terceirizado, uma vez que a regra vale para todos, sem qualquer proteção ou individualismo.

2.3.4. O tipo Pessoal de relacionamento com os terceirizados

No tipo Pessoal de relacionamento do gestor com os terceirizados, as variáveis autonomia e pessoalidade são vistas do ponto de vista da gestão no sentido de que não importa como o serviço é prestado, desde que seja prestado por uma determinada e certa pessoa. Assim, o indivíduo do tipo institucional de relacionamento transforma-se em pessoa, tendo atenção, boa vontade, e, desta forma, as regras e leis que valiam igualmente para todos sejam flexibilizadas. Ou seja, não há o anonimato dos indivíduos do tipo institucional e a sua formalidade (DAMATTA, 1997; BARROS, 2003).



Gráfico 5: Tipo Pessoal de relacionamento com os terceirizados
Fonte: Elaborado pela autora e pelo orientador da dissertação.

Desta forma, temos que o gestor dos terceirizados faz questão de que aquela determinada pessoa preste serviços, não importando como prestará o serviço contratado. Tal tipo é conhecido como o da “casa” (DA MATTA, 1997). Neste tipo, há a proteção quanto à pessoa que presta serviços (pessoalidade) e a casa figuraria como proteção ao terceirizado.

2.4. Terceirização: responsabilidade social ou risco de passivo trabalhista?

No contexto de mudanças e aumento da produtividade, a inserção do elemento humano é imperativa. Nesse período, marcado pelo advento da eletrônica, o capital deixa de habitar a máquina, para habitar o homem, fazendo com que os recursos humanos sejam considerados ativos importantes, que se valorizam ao longo do tempo (MARINHO et al., 1993). Na organização flexível, enxuta, descentralizada e que opera com baixos custos para ser competitiva, a mão-de-obra tende a ser dividida em duas partes: a primeira é pequena, fixa

e altamente qualificada (*core worker*), geralmente melhor remunerada. A segunda é temporária, normalmente de menor qualificação e, portanto, com salários que tendem a ser menores. (PASTORE, 1994).

Soldi e Zanelli (2006) consideram que a constante busca pela redução de custos com terceirização passa pela utilização de mão-de-obra com menores graus de qualificação, remuneração e benefícios, o que leva à desestabilização entre empregados e organizações. O resultado, de acordo com esses autores, é a destruição dos vínculos necessários à formação do comprometimento e reflexos negativos no comportamento das pessoas no interior das organizações. Como consequência, o trabalhador terceirizado aceita condições de empregos múltiplos e por vezes adversos, o recebimento de salários inferiores e abaixo do mercado, trabalhos sem formalização contratual e sem benefícios, atuação em condições de pressão acima da média, dentre outras (SARSUR et al., 2002).

Partindo da premissa de que a empresa, ao optar pela terceirização, está em busca de competitividade, o desgaste nas relações de trabalho poderá causar prejuízos ao cumprimento desse objetivo, dada a conexão direta entre desempenho e gerenciamento de pessoas, demonstrada em pesquisas citadas por Pfeffer (1999). Diante dessa realidade, o desafio da área de Recursos Humanos torna-se ainda maior. É preciso criar condições para que os empregados sintam-se parte de uma filosofia aberta, provendo treinamento, compartilhando informações, criando segurança, delegando responsabilidades, distribuindo lucros, dentre outros (PFEFFER, 1999), em prol do aumento da competitividade. Seguindo uma determinada lógica, tais condições deveriam se estender a toda força de trabalho, seja próprio ou terceirizado, o que reforça a necessidade da parceria e do diálogo entre contratantes e contratadas, citados por Alvarez (1996).

É exatamente nesse ponto que se apresenta uma questão crítica para os gestores, em particular das áreas de Recursos Humanos. Como criar mecanismos eficientes para manter os dois públicos - que recebem tratamentos quase sempre muito distintos - igualmente envolvidos e comprometidos com os objetivos e metas da organização? Responder satisfatoriamente a essa pergunta ainda é um desafio.

As empresas ainda falham nos aspectos relativos à gestão do desempenho e a remuneração por metas e resultados ainda está longe de se tornar realidade para os terceirizados, mesmo nos maiores conglomerados empresariais do Brasil. O mesmo ocorre com as práticas de gestão relativas à remuneração, à comunicação, ao poder de decisão na contratação, ao treinamento e ao desenvolvimento das pessoas, nas quais também é

significativa a diferença entre terceirizados e *core workers* (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005). Esse tratamento pior concedido aos terceirizados, concluem os autores, é um dos fatores que dificultam a contratação e retenção de profissionais com maior qualificação, motivação e comprometimento.

Outra importante questão a ser considerada pelas empresas é o relacionamento entre o quadro efetivo e os terceirizados (SOLDI; ZANELLI, 2006; SARSUR et al., 2002). Bernstorff (1999) considera que um dos maiores desafios da terceirização como estratégia é buscar adaptabilidade e sintonia entre os membros participantes da cadeia produtiva, sejam eles os colaboradores ou as “pessoas-jurídicas” envolvidas, dadas as diferenças de tipo, crenças e valores. Leiria (1995) sugere uma comunicação clara com o público interno e propõe a realização de eventos para informar e esclarecer aos colaboradores sobre os detalhes do processo de terceirização, antes que ele se inicie. Entre os principais cuidados para iniciar a terceirização, Alvarez (1996) cita o desenvolvimento de um programa de conscientização dos funcionários, que comunique as mudanças de forma aberta, direta e transparente, visando minimizar resistências internas e a desinformação.

Como terceirizar implica na ampla revisão da estrutura organizacional, é importante que ela venha acompanhada por mudanças profundas no tipo de gestão (ALVAREZ, 1996), que devem privilegiar o elemento humano. Sarsur et al. (2002) apontam a necessidade de buscar compreender os desafios impostos aos gestores para decisões sobre a gestão das pessoas nessas múltiplas relações de trabalho. E, como bem ressalta Giosa (1995), a valorização do talento humano - interno ou terceirizado⁴ - é fundamental no processo de terceirização. É isso que levará os colaboradores a terem maior compromisso com a organização e com as metas a serem atingidas.

O tema do trabalho terceirizado foi incluído no Ethos a partir de 2005. Este instituto argumenta que uma iniciativa importante para a organização é buscar disseminar seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e terceirizadas. Dessa forma, a organização deve exigir, para os trabalhadores terceirizados, condições semelhantes às de seus próprios empregados. Cabe à organização evitar que ocorram terceirizações em que a redução de custos seja conseguida pela degradação das condições de trabalho e das relações com os trabalhadores (SANTOS, 2007). A terceirização muda o relacionamento humano dentro das

⁴ Nota nossa.

organizações, já que muitas pessoas deixam de ser empregados diretamente da empresa-mãe (tomadora de serviço) e passam a ser consultoras ou fornecedoras.

Alves (2003) afirma que os desejos e necessidades dos trabalhadores são objetos que demandam cuidados da empresa e, conseqüentemente, passam a fazer parte do rol de itens que compõem a responsabilidade social com os trabalhadores. As práticas de RSE voltadas para o público interno englobam os programas de contratação, seleção, treinamento, manutenção de pessoal, benefícios, participação nos resultados e atendimento aos dependentes, realizados pelas organizações em benefício de seus empregados (MELO NETO; FROES, 1999). Estes mesmos destacam como ações deste tipo, o investimento em treinamentos e capacitação internos, financiamento de cursos externos, investimentos no bem-estar dos empregados e seus dependentes, políticas de remuneração e participação nos resultados, assistências e benefícios (médicos, odontológicos, previdenciários, alimentares, dentre outros). Destacam, ainda, que algumas empresas devem estender suas ações de RSE internas para os empregados de empresas terceirizadas, fornecedores e parceiros. Tais incentivos referem-se às práticas de RSE que vão muito além da política salarial e da legislação trabalhista.

As empresas intermediárias do processo de terceirização (subcontratadas) oferecem salário e condições de trabalho piores que os garantidos pela contratante, o que contribui para aumentar a insegurança no emprego e a segmentação do mercado de trabalho. Contudo, se uma empresa for cumprir as exigências propostas pelo Ethos (2008) especificamente em seus estágios 3 e 4, estaria, de acordo com a atual legislação brasileira, fazendo o papel de empregadora. Nesse caso, configura-se o risco de passivo trabalhista.

Os estudos de Carroll (1991) apontaram a importância da lei como base da pirâmide da responsabilidade social. Em 2003, Schwartz e Carroll reformularam o modelo que passa a considerar que o domínio ético da RSE não necessariamente é legal. No entanto, ser responsável socialmente em contradição com o que estabelece a lei está em desacordo com a dinâmica de avaliação do Instituto Ethos, que sempre apresenta o cumprimento da lei como o primeiro estágio da responsabilidade social. Observamos, assim, uma inconsistência teórica nos estágios dos Indicadores Ethos em relação à variável terceirização. Resta verificar, do ponto de vista empírico, como essa questão é observada por gestores e empregados terceirizados.

3 METODOLOGIA

O método escolhido para a presente pesquisa foi o Estudo de Caso, porque permite uma ênfase detalhada no contexto da análise de um limitado número de eventos ou condições e suas relações (SOY, 1997), que é a prestação de serviços dos motoristas terceirizados numa empresa de transporte rodoviário de carga. Além disso, este método visa trazer o entendimento do objeto e pode ser estendido a experiências ou somar forças para o que já se sabe sobre o relacionamento de gestor com os terceirizados de terceirizados (SOY, 1997).

A pesquisa é um estudo de caso, realizado em duas unidades de uma mesma empresa. A escolha das unidades de análise deu-se pelo fato de que nelas há um maior número de motoristas terceirizados, o que nos leva a ampliar o número de respondentes ao questionário aplicado (SOY, 1997). A unidade A constitui a matriz da empresa, com 141 motoristas terceirizados, sendo que, entre eles, 100 são motoristas terceirizados urbanos (chamados de coleta e distribuição de mercadoria) e 41 são motoristas terceirizados de viagem. Já a unidade B, uma filial grande, constitui a maior unidade da empresa em relação à captação de clientes, fato que gera também um grande número de motoristas terceirizados, sendo 54 urbanos e 34 motoristas de viagem (chamados de transferência), perfazendo 88 no total. Estes números correspondem ao universo de pesquisa, de onde foi formada a amostra.

Como se pretende estudar a percepção dos gestores e dos próprios motoristas terceirizados acerca de suas percepções quanto à autonomia/subordinação e pessoalidade/impressoalidade e estas percepções existentes entre as diversas categorias de motoristas terceirizados, aplica-se, efetivamente, o estudo comparativo, que permitirá uma análise mais profunda do fenômeno. A empresa pesquisada possui, atualmente, 35 filiais, espalhadas pelos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Neste contexto, foram selecionadas as maiores unidades em dois estados da Federação, por serem as maiores em termos de tamanho e volume de carga transportada. A empresa possui 2/3 de seus colaboradores como sendo terceirizados, ou seja, mais de 20% do percentual determinado pelo Ethos (2008) e a maioria dos motoristas terceirizados são os transportadores autônomos de carga ou mesmo empresas terceirizadas para efetuar o transporte da carga.

Como é uma empresa do setor de transporte e esses terceirizados efetuam atividades que são consideradas atividade-fim da organização pesquisada, a escolha do caso vem para contribuir com uma nova visão para a literatura e, ao mesmo tempo, confrontar e questionar as diferentes percepções desses motoristas terceirizados com a dos gestores da empresa e as diferentes categorias de motoristas terceirizados.

A estratégia de pesquisa buscou utilizar várias fontes e técnicas de coleta de dados, a fim de dar mais credibilidade e certificação ao trabalho (SOY, 1997).

Nessa etapa, podem ser utilizadas como fontes de coletas de dados: documentos, entrevistas, questionário e grupo focal. O uso de técnicas que se complementam aumenta a consistência dos dados e cria a possibilidade de emergência de novas linhas de pensamento durante a pesquisa, que podem fundamentar melhor a teoria e prover reflexões para geração de hipóteses (EISENHARDT, 1989; YIN, 1981). A combinação de métodos e técnicas diferentes no estudo do mesmo fenômeno, conhecida como triangulação, é considerada como forma de obter maior validade e confiabilidade das conclusões (EISENHARDT, 1989; JICK, 1979).

Para alcançar os objetivos e responder à pergunta do problema proposto, a abordagem estratégica escolhida foi a quantitativa, a qual se fez necessária para ilustrar a pesquisa e dar maior profundidade e robustez ao evento pesquisado, devido ao aumento do número de motoristas participantes.

Para os objetivos específicos de descrever como os gestores e motoristas terceirizados percebem a relação de subordinação/autonomia, pessoalidade/impessoalidade entre eles, foi aplicado somente um questionário contendo perguntas demográficas e questões relacionadas à prestação de serviços desses motoristas terceirizados. São questões de múltipla escolha, sendo que, para as questões que envolvem autonomia/subordinação e pessoalidade/impessoalidade, as respostas eram “sim” ou “não” para perguntas de ordem prática do dia-a-dia desses motoristas, na execução de suas tarefas (questionário localizado no Apêndice 1).

Para o objetivo específico de comparação, foi feita a tabulação dos resultados das respostas dadas pelos motoristas terceirizados e pelos gestores destes, a fim de que houvesse o confronto e a constatação dos tipos de relacionamento de gestor com os terceirizados dos terceirizados, dentro dos quadrantes apresentados.

Na presente pesquisa, foi aplicado um questionário aos motoristas terceirizados, contendo 17 (dezessete) perguntas relacionadas à escolaridade, tempo de prestação de serviços, e questões relacionadas à prestação de serviço deles propriamente dita. O

questionário direcionado aos gestores destes motoristas terceirizados contém 19 (dezenove) perguntas relacionadas à relacionamento de gestor com os terceirizados, escolaridade, cargo, tempo de emprego como gestor na empresa e com quais tipos de motoristas estes gestores se relacionam. Nesse sentido, a amostra envolve gerentes de tráfego, gerentes operacionais, gerentes das Unidades (filiais), encarregados operacionais e de tráfego, totalizando cerca de 13 (treze) profissionais, nas Unidades A e B.

Apresentamos abaixo o Quadro 4 com o número das questões do questionário, a questão e o que a pergunta procurou verificar.

(continua)

Pergunta	Variável a ser analisada	Número da pergunta correspondente no questionário para o gestor
1. Você é motorista autônomo ou empresário? () autônomo () empresário	Pessoa Física ou Pessoa Jurídica Demografia	-
2. Você é motorista urbano ou de viagem? () urbano () viagem	Categoria do motorista terceirizado Demografia	-
3. Você é dono do caminhão que dirige? () sim () não	Motorista próprio ou empregado de terceirizado Demografia	-
4. Há quanto tempo você presta serviços à empresa? () menos de 1 ano () mais de 1 ano () mais de 2 anos () mais de 3 anos () mais de 4 anos () acima de 5 anos	Demografia	2
5. Qual seu grau de escolaridade? () ensino fundamental I () ensino médio incompleto () Graduação () ensino fundamental completo () ensino médio completo () Pós-Graduação	Demografia	3

Pergunta	Variável a ser analisada	Número da pergunta correspondente no questionário para o gestor
7. Se você não puder viajar/fazer entregas e/ou coletas por motivos pessoais, você pode contratar alguém para prestar serviços em seu lugar? () sim () não	Pessoalidade Impessoalidade	8
8. Quando você não pode comparecer na empresa para prestar serviços e não avisa, o que a empresa faz com você? _____	Subordinação Autonomia	9
9. Você vai todos os dias à empresa? () sim () não	Pessoalidade Impessoalidade	10 e 11
10. Quando você não pode viajar ou fazer coletas/entregas por motivo de doença, você pode contratar alguém para prestar o serviço na empresa em seu lugar? () sim () não	Pessoalidade Impessoalidade	12
11. Se você não puder viajar ou fazer entregas/coletas, você tem que avisar à empresa? () sim () não	Subordinação Autonomia	13
12. Para saber se tem carga para ser transportada, você telefona para a empresa? () sim () não	Subordinação Autonomia	14
13. Se você não telefona para a empresa, como fica sabendo se há carga a ser transportada? -----	Subordinação Autonomia	15
14. Além de prestar serviços à empresa, você presta serviços a outras empresas de transporte de carga? () sim () não	Subordinação Autonomia	16

Pergunta	Variável a ser analisada	Número da pergunta correspondente no questionário para o gestor
15. Quando você não pode fazer a viagem ou as entregas/coletas, por ter se machucado e estar impossibilitado de trabalhar, você pode contratar alguém para fazer o serviço na empresa em seu lugar? () sim () não	Pessoalidade Impessoalidade	17
16. É você quem faz o seu itinerário, ou seja, a ordem das entregas/cidades a passar no curso da viagem? () sim () não	Subordinação Autonomia	18
17. É você quem escolhe a rota de entrega/viagem, ou seja, a região que fará entregas/viagem? () sim () não	Subordinação Autonomia	19

Quadro 4: Significado de cada pergunta quanto à subordinação/autonomia e personalidade/impessoalidade no questionário dos motoristas terceirizados, com correspondência às questões do questionário aplicado aos gestores
Fonte: Criado pela autora e pelo orientador da dissertação.

O questionário dos motoristas terceirizados não foi aplicado pela autora, mas, sim, por uma terceira pessoa, tendo em vista que esta pesquisadora trabalha na empresa onde os questionários foram aplicados e os motoristas terceirizados poderiam se sentir intimidados em responder com mais sinceridade, maculando a pesquisa.

Na categoria de motoristas urbanos terceirizados, na Unidade A, tivemos respostas de 66 (sessenta e seis) e, na Unidade B, tivemos resposta de 38 (trinta e oito). Na categoria de motoristas de viagem terceirizados, na Unidade A, tivemos 15 (quinze) respondentes e, na Unidade B, tivemos 18 (dezoito) respondentes. A pesquisadora entregou o pacote de questionários a um funcionário da empresa, responsável pelo setor de distribuição, para que ele fosse distribuído aos motoristas urbanos, e um outro pacote de questionários, para um funcionário do setor de transferência a fim de serem aplicados aos motoristas de viagem. Foi dado um prazo de 30 (trinta) dias para os motoristas responderem às questões e devolverem aos respectivos funcionários: do dia 28 de janeiro de 2010 até o dia 3 de março de 2010.

Quanto aos gestores, esta pesquisadora entregou os questionários aos selecionados, e eles responderam, à exceção de um gestor na Unidade B. A seleção desses gestores foi proposital, tendo em vista a função desempenhada na empresa, ou seja, eles eram as pessoas que lidavam diariamente com os motoristas terceirizados.

A fase de análise de dados mostra-se como uma etapa fundamental na realização da pesquisa, uma vez que o estudo de caso utiliza diversas técnicas de levantamento de dados e o volume de dados obtidos tende a ser significativo (EISENHARDT, 1989). Nesse sentido, a análise dos dados é uma fase crítica da pesquisa e representa um desafio para a abordagem qualitativa (GREENWOOD, 1973). No presente estudo de caso, propôs-se a combinação de três passos, para facilitar a comparação entre as evidências de cada unidade empírica em relação à moldura conceitual e em relação a outras unidades empíricas:

- a) a análise intracaso, a qual consiste no estudo detalhado dos registros de campo; o agrupamento dos registros em torno das categorias conceituais permite a identificação de padrões únicos, similaridades internas e diferenciações entre os grupos de motoristas terceirizados nas unidades empíricas a serem pesquisadas;
- b) organização da análise dos dados de acordo com a natureza da fonte de informações para permitir a identificação de possíveis padrões entre os grupos empíricos a serem pesquisados;
- c) realização de cruzamento dos dados de várias maneiras para assegurar a qualidade das conclusões: serão comparadas as categorias dos motoristas terceirizados, nas unidades empíricas da presente pesquisa, a fim de se obter semelhanças e/ou diferenças entre tais categorias e entre as unidades.

A articulação entre esses passos representa um caminho para a formulação de hipóteses e o refinamento dos construtos teóricos existentes (EISENHARDT, 1989).

Para tanto, são apresentados quadros comparativos entre as percepções da prestação de serviço entre as diversas categorias de motoristas terceirizados, entre as categorias nas unidades empíricas e os terceirizados e seus respectivos gestores, apontando as diferenças e/ou semelhanças.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Descrição da amostra

O questionário foi aplicado a 81 motoristas e 07 gestores na Unidade A e 56 motoristas e 6 gestores na Unidade B. Entre os motoristas da Unidade A, 66 são da categoria Urbanos e 15, da categoria de Viagem; na Unidade B, 38 são da categoria Urbanos e 18, da categoria de Viagem.

Foi aplicado o questionário a 7 gestores da Unidade A e 6 gestores na Unidade B, sendo que somente um gestor deixou de responder ao questionário.

Inicialmente, mostraremos os dados relevantes do questionário em relação aos objetivos, mas pontuando o quadro geral das perguntas do questionário que impactam diretamente na pesquisa, mapeando o perfil tanto dos motoristas, em suas categorias (urbanos ou de viagem, autônomos ou empresários), quanto dos gestores.

O perfil dos motoristas (se urbano, de viagem ou os dois) analisados no presente trabalho foi verificado por meio da Questão 2 do questionário dos motoristas. Na empresa A, 100% dos motoristas urbanos se consideram urbanos e 100% dos motoristas de viagem se consideram de viagem. Já na empresa B, cerca de 91,9% dos motoristas urbanos se consideram urbanos e 100% dos motoristas de viagem se consideram de viagem. Na totalidade dos dados obtidos, temos 97,1% dos motoristas urbanos que se consideram urbanos, 0,97% que se considera de viagem e 1,94% que se consideram exercendo ambas as funções; já entre os motoristas de viagem, 100% deles se classificam como motoristas de viagem. Esses resultados sugerem que, entre os motoristas urbanos, há um pequeno número de motoristas com desvio de função, o que não ocorre entre os motoristas de viagem.

Já o perfil dos motoristas (se autônomo ou empresário) analisados no presente trabalho foi verificado por meio da Questão 1 do questionário dos motoristas. Na Unidade A, cerca de 98,5% dos motoristas urbanos e 40% dos motoristas de viagem responderam que são autônomos. Já na Unidade B, cerca de 97,4% dos motoristas urbanos e 64,7% dos motoristas de viagem responderam que são autônomos (Gráfico 8). Na totalidade dos dados obtidos, temos 98,1% dos motoristas urbanos e 53,1% dos motoristas de viagem que responderam

serem autônomos. Esses resultados sugerem que, entre os motoristas urbanos, há uma predominância de autônomos; já entre os motoristas de viagem, a predominância não existe, pois há porcentagens semelhantes de motoristas que se consideram autônomos e empresários.

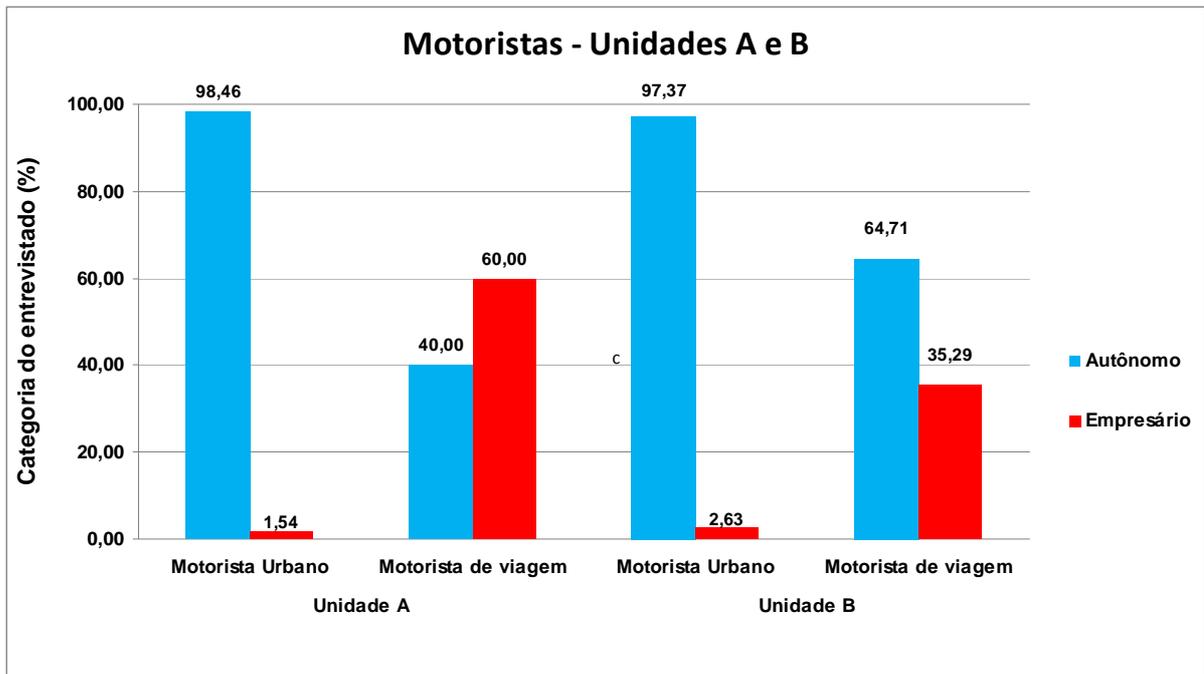


Gráfico 6: Categoria do motorista entrevistado
Fonte: Dados da pesquisa.

O perfil dos motoristas (se proprietário do caminhão que dirige ou não) analisados no presente trabalho foi verificado por meio da Questão 3 do questionário dos motoristas. Na Unidade A, 73,8% dos motoristas urbanos e 60% dos motoristas de viagem responderam que são proprietários do veículo que dirigem. Já na Unidade B, 84,2% dos motoristas urbanos e 38,9% dos motoristas de viagem responderam que são proprietários do veículo que dirigem. Na totalidade dos dados obtidos, temos 77,7% dos motoristas urbanos e 48,5% dos motoristas de viagem que são proprietários do veículo que dirigem. Esses resultados sugerem que, entre os motoristas urbanos, há uma predominância de motoristas que conduzem o seu próprio veículo; já entre os motoristas de viagem, a predominância não existe, pois há porcentagens semelhantes de motoristas que são proprietários e de motoristas que não são donos do veículo que conduzem.

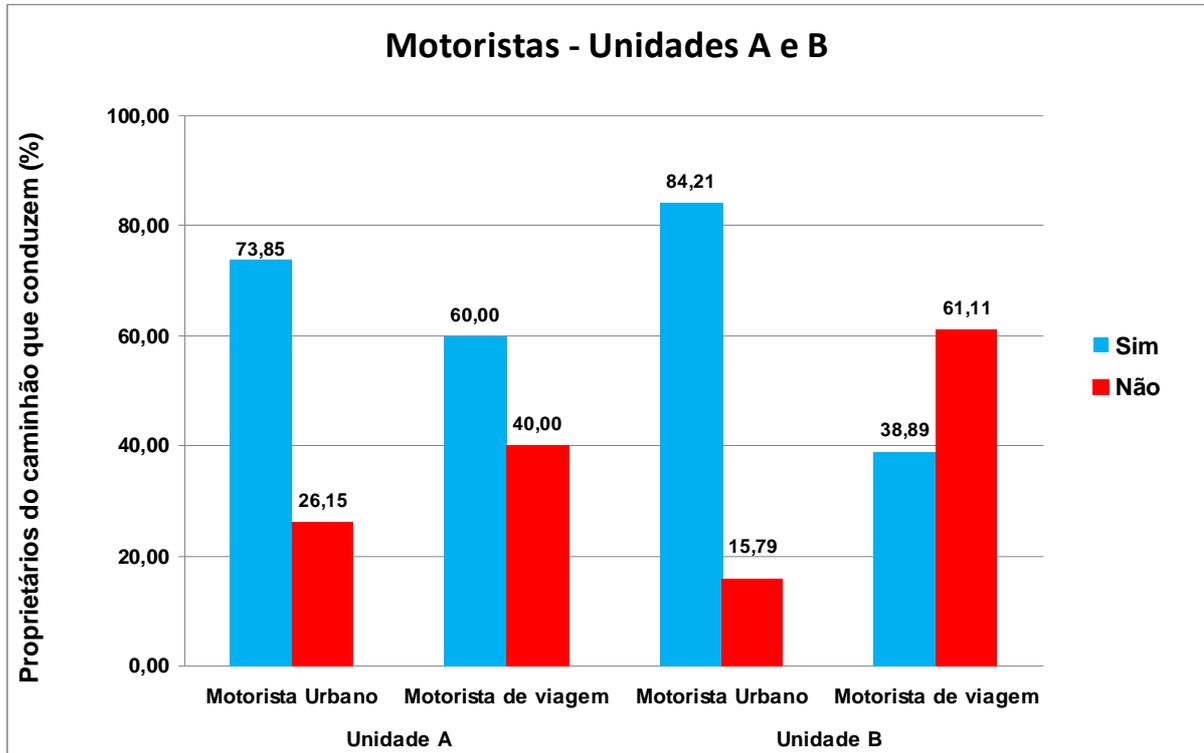


Gráfico 7: Percentuais de motoristas terceirizados proprietários dos caminhões que conduzem
Fonte: Dados da pesquisa.

O fato de o motorista empresário ou autônomo ser ou não proprietário do caminhão que dirige pode impactar no resultado final quanto à percepção da autonomia/subordinação, da pessoalidade/impessoalidade, pois o fato do motorista não ser dono do caminhão sugere que ele é um quarteirizado, cujo estudo não foi objeto da presente pesquisa, mas deve impactar nos resultados.

A Pergunta 4 do questionário dos motoristas refere-se ao tempo de prestação de serviços, um dado interessante que pode ou não levar à percepção diferente em relação ao relacionamento do terceiro para com a empresa.

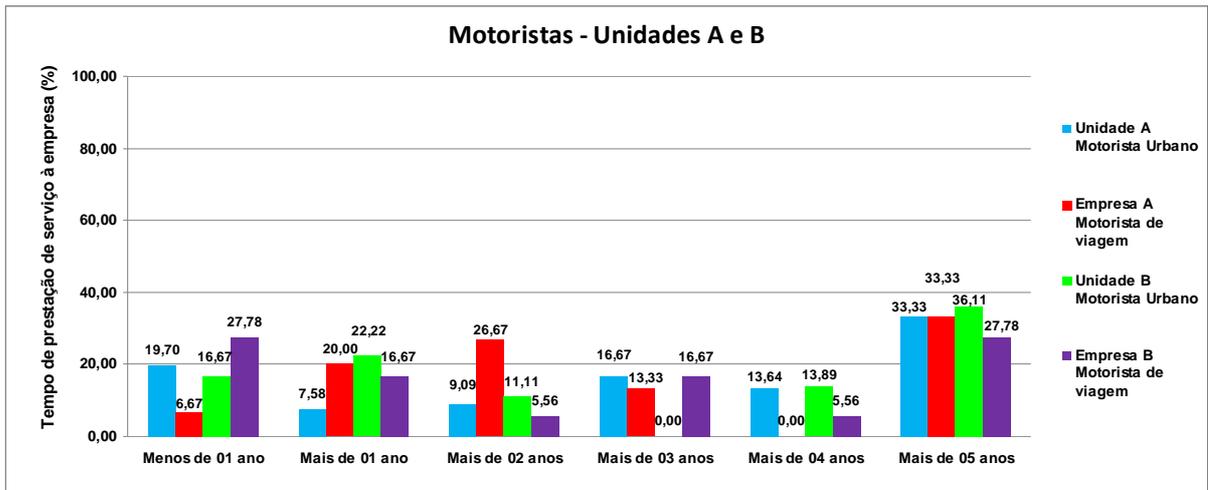


Gráfico 8: Tempo de prestação de serviços dos motoristas terceirizados à empresa pesquisada
Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, verificamos que, tanto na Unidade A quanto na Unidade B, há maior incidência de motoristas urbanos que prestam serviços há mais de cinco anos para a empresa pesquisada. Para a categoria dos motoristas de viagem, na Unidade A, há maior incidência (33,33%) de motoristas que prestam serviços há mais de cinco anos para a empresa. No entanto, na Unidade B, para a categoria de motoristas de viagem, houve um empate em relação ao tempo de prestação de serviços há um ano ou há cinco anos (27,78%).

Quanto ao grau de escolaridade, verificamos que há maior incidência, entre os motoristas urbanos, de ensino médio completo, tanto na Unidade A (45,45%), quanto na Unidade B (39,47%). Um dado interessante foi a presença de motoristas com Pós-Graduação, entre a categoria dos motoristas urbanos, na Unidade B, o que não ocorreu em nenhuma categoria de motoristas na Unidade A.

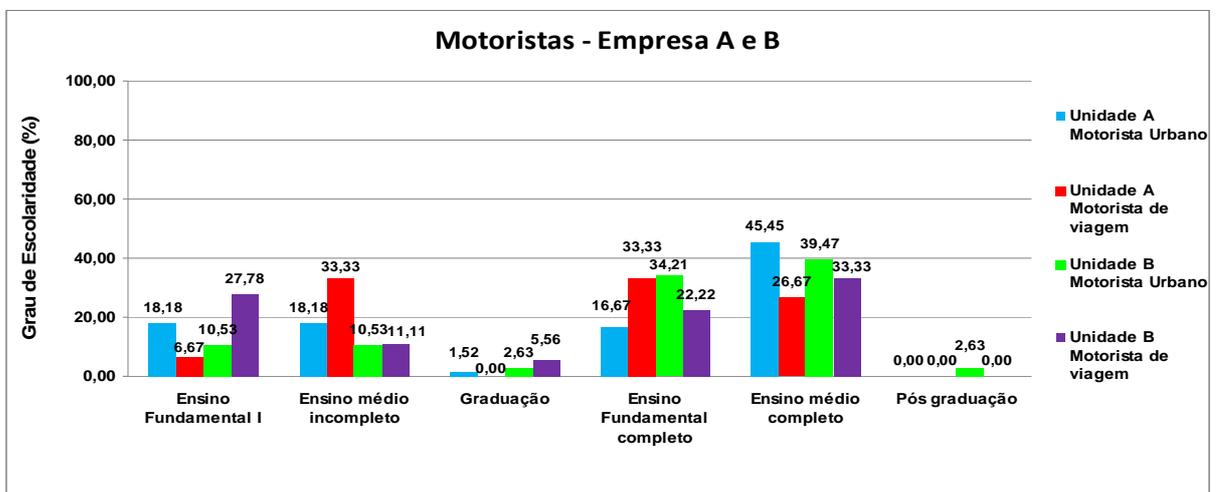


Gráfico 9: Grau de escolaridade dos motoristas terceirizados
Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 Análise quanto à percepção da subordinação/autonomia pelos motoristas terceirizados e pelos gestores

Após mapeamento geral do público participante da pesquisa, passamos a analisar em detalhes os objetivos específicos, iniciando pela questão da subordinação/autonomia, cujas perguntas do questionário dos motoristas são as seguintes: 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15 e 16, e, do questionário dos gestores, as seguintes: 9 e 15 (questão aberta), 13, 14, 16, 18 e 19. A relação de subordinação é verificada quando todas as respostas forem positivas (sim). Caso todas as respostas sejam negativas, considera-se que há autonomia. Caso algumas respostas indiquem subordinação e outras não, o tratamento dos dados foi feito de modo a considerar que há subordinação. Como o trabalho com terceirizado não prevê, do ponto de vista legal, qualquer tipo de subordinação, caso haja algum caso de subordinação, esse dado é suficiente para que haja o passivo trabalhista no caso de reclamação na justiça do trabalho. Foram separados, na análise, por categoria de motoristas terceirizados (urbano/viagem, autônomo ou empresário), para se verificar a maior/menor incidência de subordinação e onde está ou não o maior/menor risco de passivo trabalhista.

Para a pergunta que questiona se o motorista entra em contato com a empresa caso haja algum problema (Gráfico 10), 100% dos motoristas urbanos da Unidade A, dos motoristas urbanos e de viagem da Unidade B observam que sim, o que sugere a falta de autonomia, ou seja, a presença de subordinação. Somente 6,67% dos motoristas de viagem da Unidade A não entram em contato com a empresa e resolvem o problema sozinhos, o que sugere autonomia na prestação de serviços.

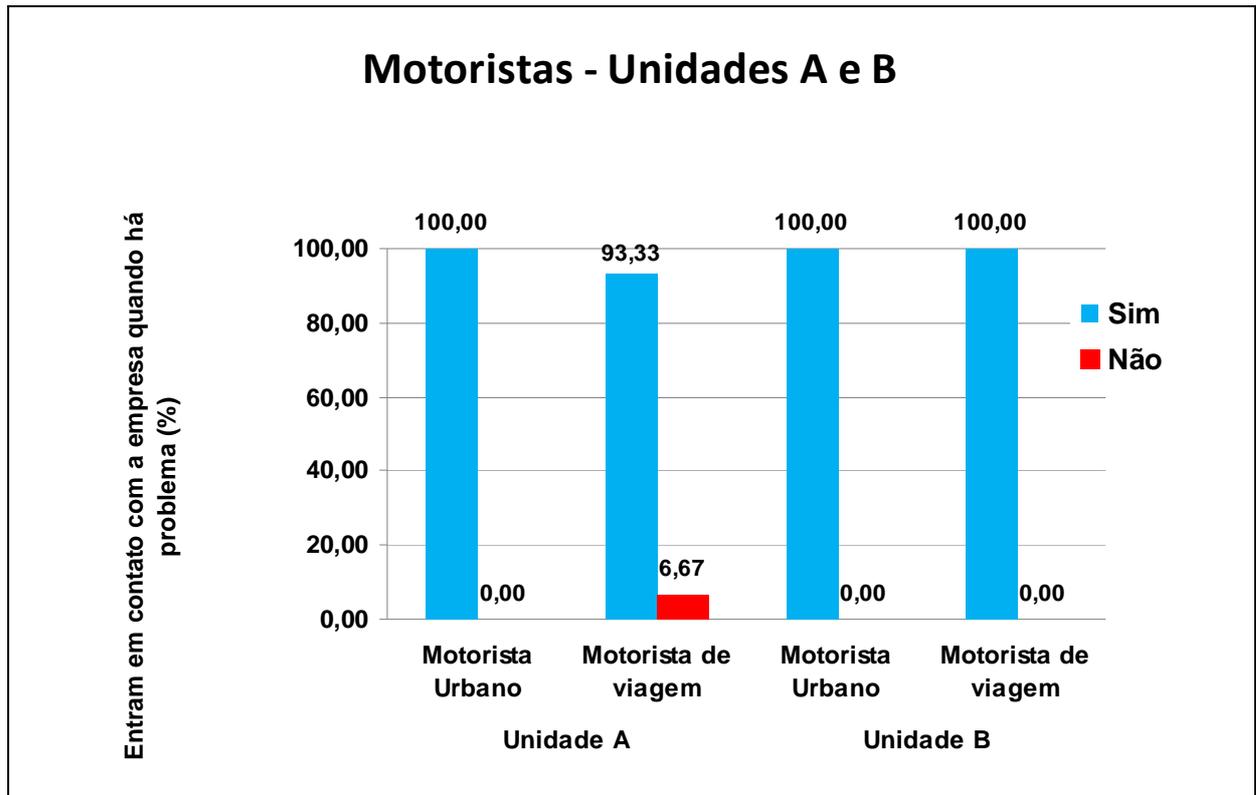


Gráfico 10: Percentuais de motoristas que entram em contato com a empresa quando ocorre algum problema

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à pergunta feita aos motoristas terceirizados em relação à atitude da empresa para o caso de eles faltarem ao serviço, 66,67% dos motoristas de viagem da Unidade A e 61,11% dos motoristas de viagem da Unidade B observam que são dispensados e/ou suspensos. Ou seja, se faltarem à prestação de serviços, serão punidos com dispensa ou com suspensão, o que sugere que a maioria se percebe subordinada à empresa e sem autonomia na prestação de serviços.

Para os gestores da Unidade A, conforme o GRAF. 11, 42,86% observam que o veículo do motorista terceirizado não é carregado quando ele falta ao serviço, ou seja, é uma forma de punição. 28,57% observam que os motoristas terceirizados são advertidos e 14,29% observam que os motoristas são punidos. Para a Unidade A, neste quesito, pela percepção dos gestores, há subordinação, pois punição para quem falta só existe em caso de relação de emprego e não de terceiros. Já os gestores da Unidade B, 60% observam que os motoristas que não comparecem e não avisam são advertidos, o que também sugere subordinação. No entanto, 20% dos gestores deixaram de responder a esta questão do questionário.

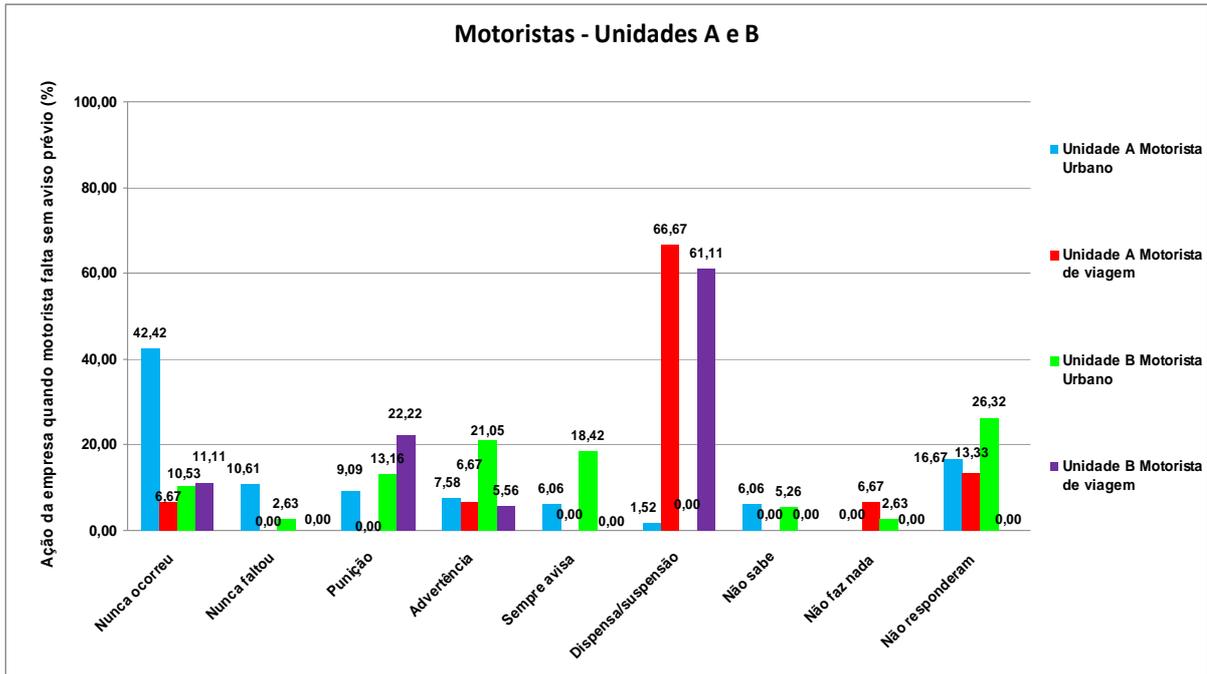


Gráfico 11: Ação da empresa quando o motorista terceirizado falta sem aviso prévio
 Fonte: Dados da pesquisa.

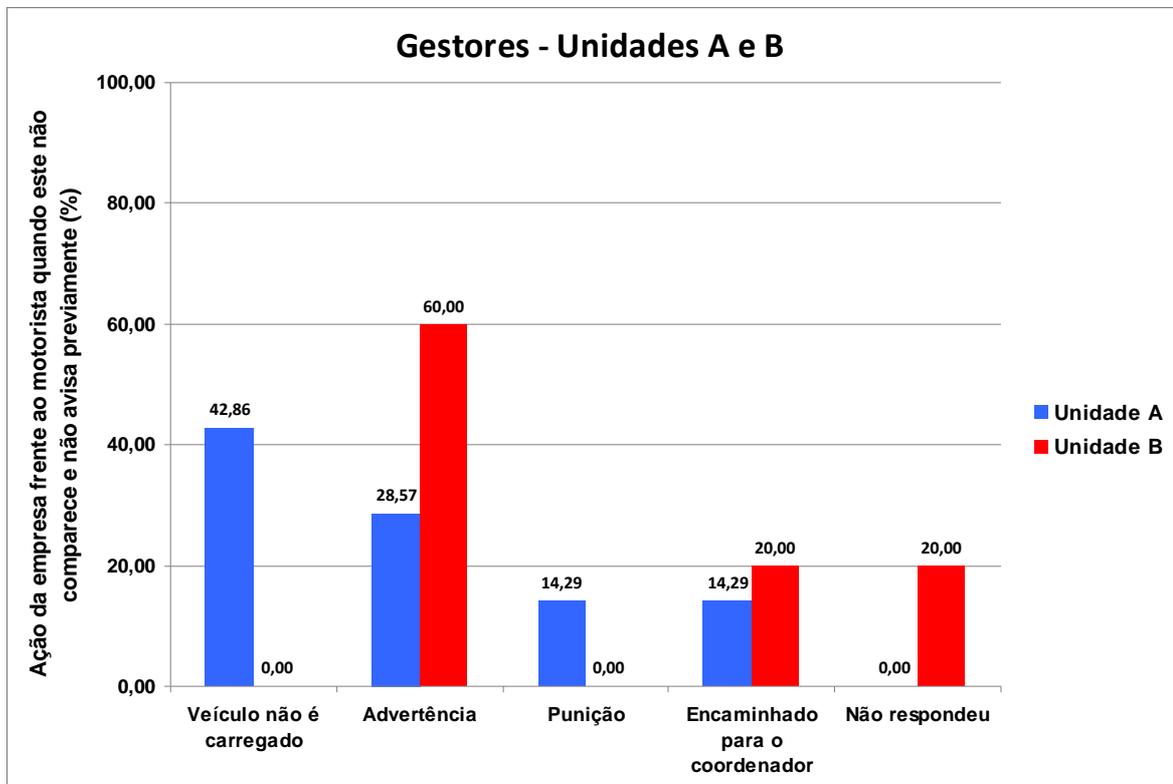


Gráfico 12: Atitude da empresa ante ao não aviso de falta do motorista terceirizado segundo os gestores
 Fonte: Dados da pesquisa.

Pela percepção dos motoristas terceirizados acerca do fato de que eles avisam ou não a empresa se não puderem comparecer para prestar serviços (GRAF. 13), 100% dos motoristas de viagem, tanto da Unidade A, quanto da Unidade B, avisam e 98,46% dos motoristas urbanos da Unidade A e 97,06% dos motoristas urbanos da Unidade B também avisam quando não podem prestar serviços, o que sugere falta de autonomia na prestação de serviços, ou seja, estão subordinados à empresa.

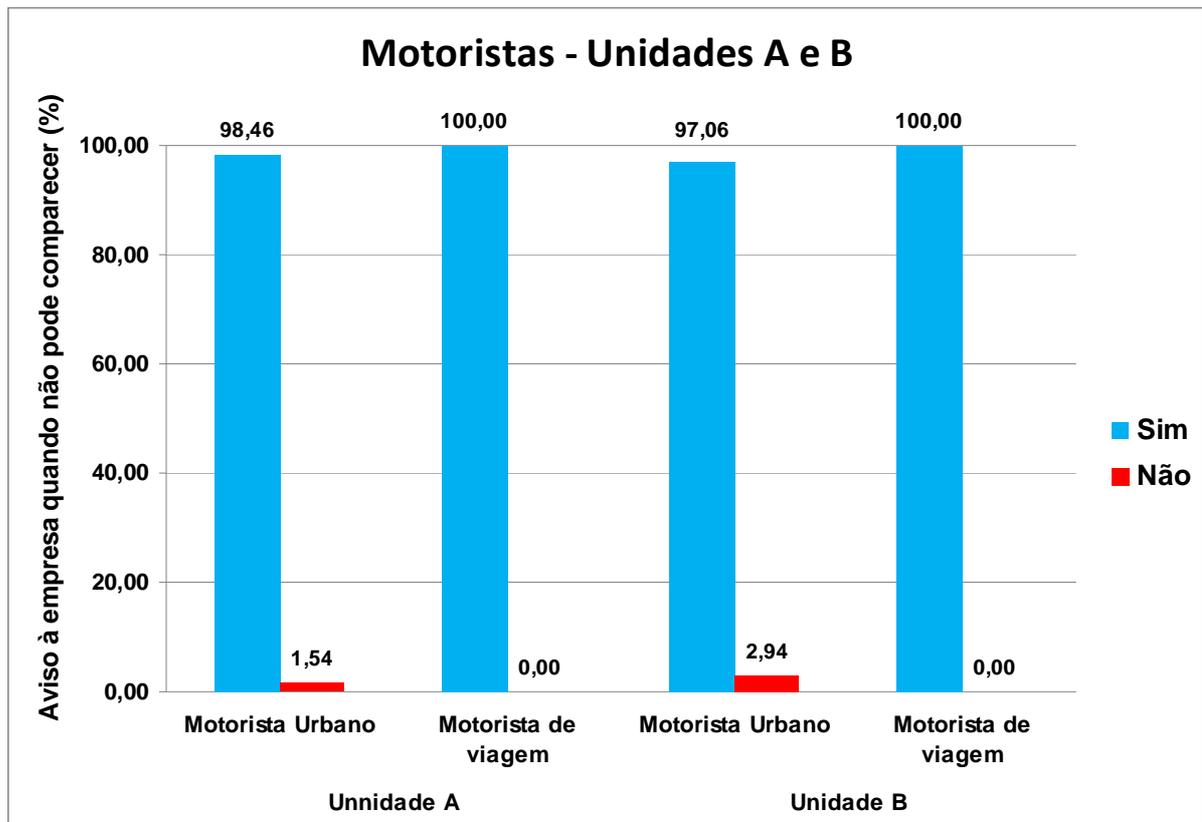


Gráfico 13: Percentuais de motoristas que avisam à empresa quando não podem comparecer
 Fonte: Dados da pesquisa.

Os gestores da Unidade A e B percebem (Gráfico 14), em sua totalidade (100%) que os motoristas terceirizados devem avisar a empresa quando não puderem prestar serviços, o que sugere subordinação e falta de autonomia na prestação de serviços.

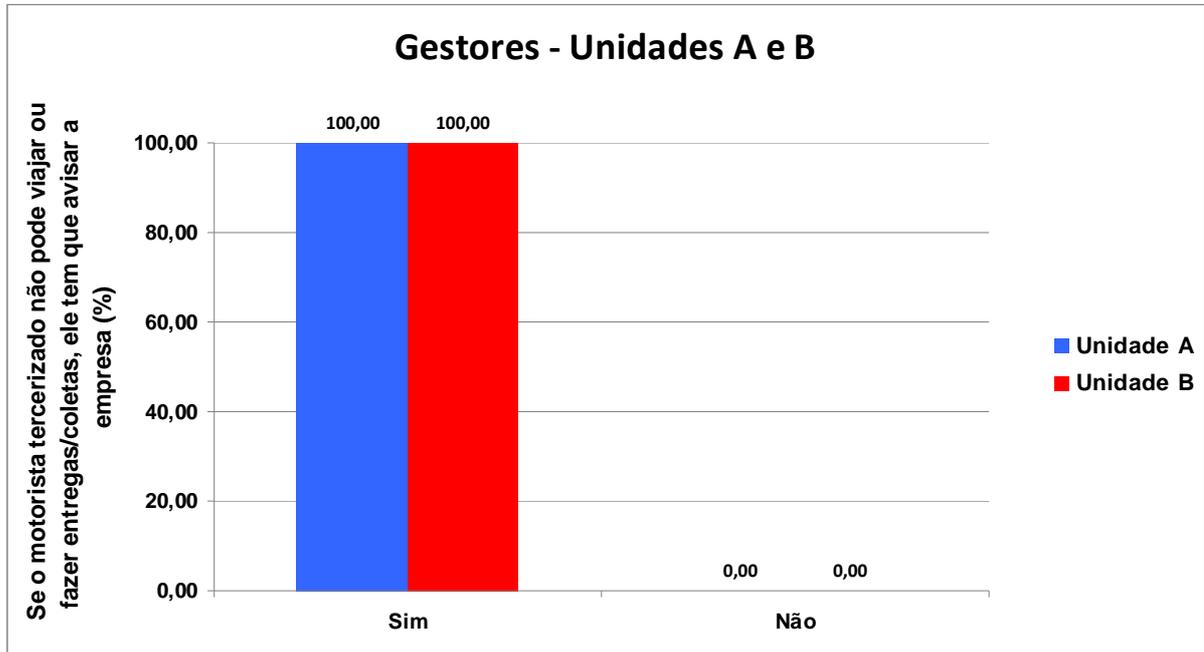


Gráfico 14: Motoristas terceirizados devem avisar a empresa se não puderem prestar serviços
Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo a percepção dos motoristas terceirizados quanto a entrarem ou não em contato com a empresa para saber se tem carga a ser transportada (Gráfico 15), ou seja, para saber se há serviço, 100% dos motoristas de viagem da Unidade A, 94,44% dos motoristas de viagem da Unidade B e 55,33% dos motoristas urbanos da Unidade B responderam que entram em contato com a empresa, o que sugere subordinação e falta de autonomia na prestação de serviços. No entanto, para a categoria dos motoristas urbanos da Unidade A, 65,63% responderam que não entram em contato. Contudo, tal dado, se cruzado com o dado da Questão 8 nas respostas dos motoristas urbanos da mesma Unidade A, no sentido de que nunca faltaram ao serviço (42,42%), sugere que os motoristas compareciam todos os dias na empresa e isso dispensaria entrar em contato para saber se tem serviço ou não, o que pode sugerir, mais uma vez, a falta de autonomia na prestação de serviços, ou seja, a presença da subordinação.

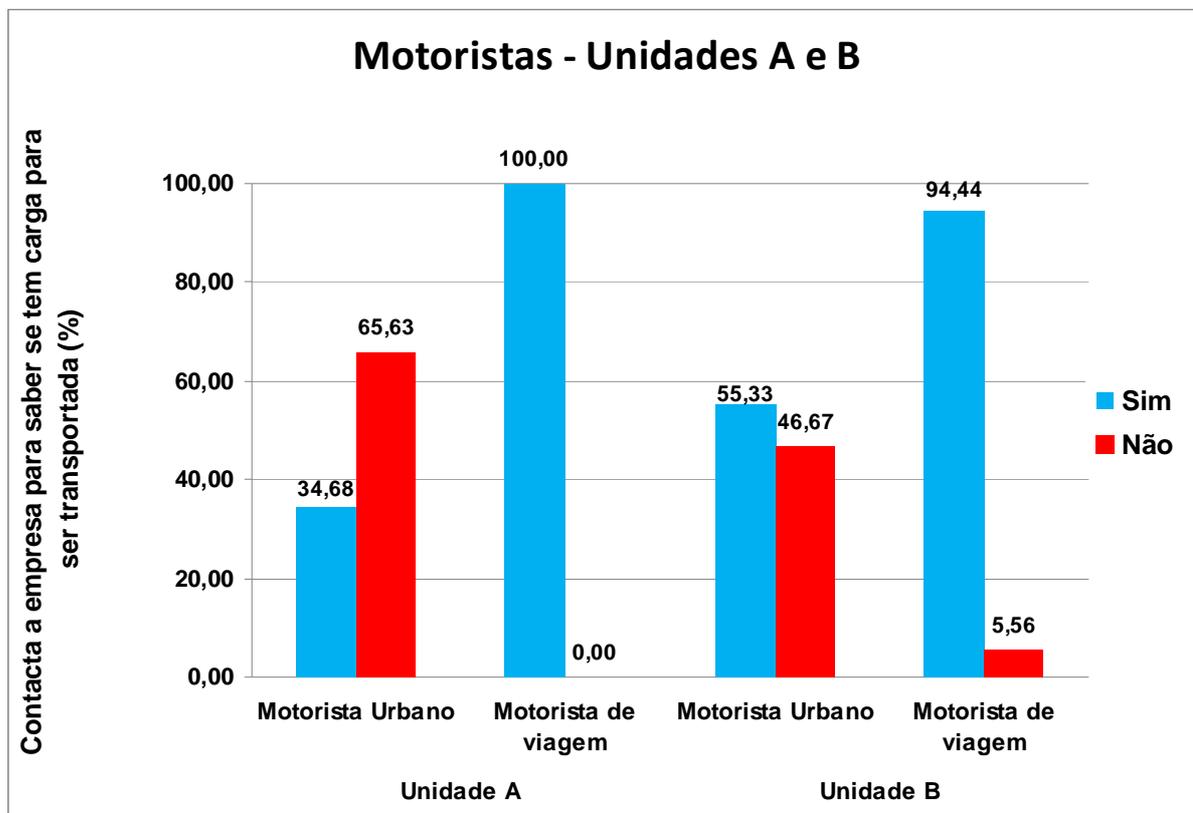


Gráfico 15: Motoristas que entram em contato com a empresa para saber se tem carga a ser transportada
Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo a percepção de todos os gestores da Unidade A (100%), os motoristas terceirizados telefonam para a empresa para saber se há ou não carga a ser transportada, enquanto que, com relação à percepção dos gestores da Unidade B, 60% observam que os motoristas terceirizados telefonam e 40% observam que não (Gráfico 16).

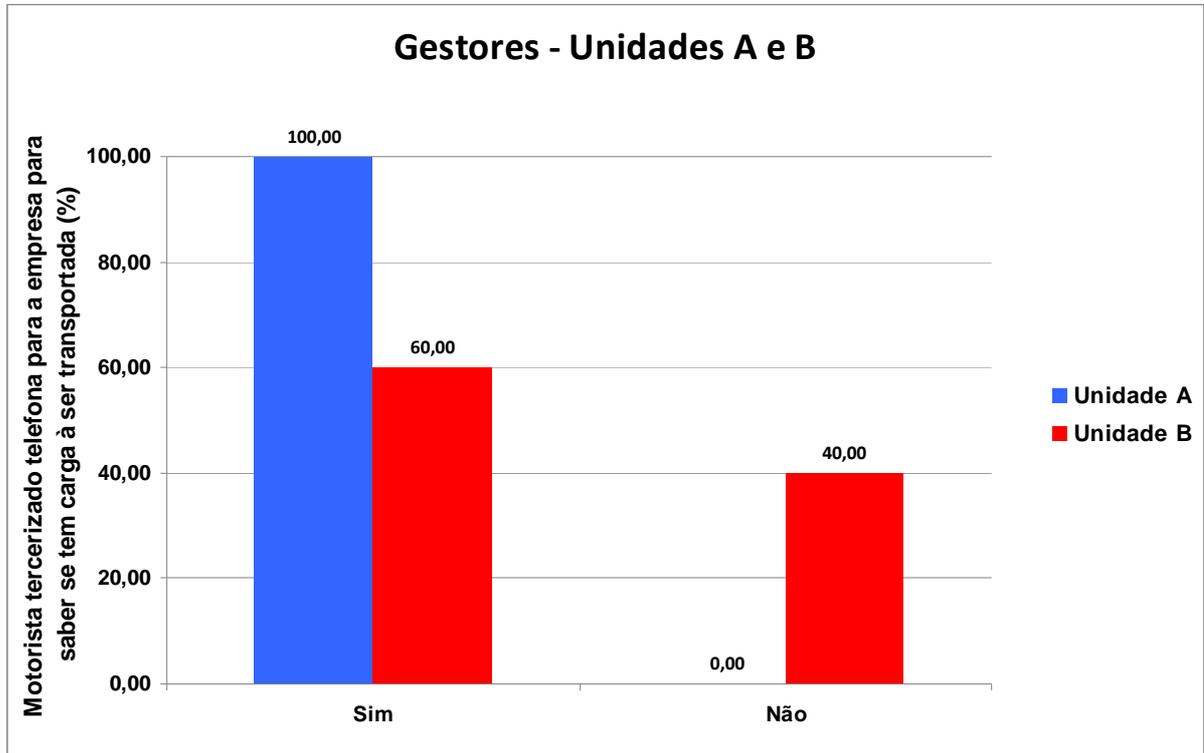


Gráfico 16: Percepção dos gestores quanto ao fato do motorista ter ou não que entrar em contato com a empresa para saber se há carga a ser transportada

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à questão de como os motoristas terceirizados ficam sabendo se há carga a ser transportada (Gráfico 17), ou seja, como ficam sabendo se há serviços a serem executados se não comparecem todos os dias na empresa, os motoristas urbanos da Unidade A observam que comparecem à empresa (34,85%) e comparecem à empresa todos os dias (36,36%). Já os motoristas de viagem da Unidade A, 40% responderam que a empresa entra em contato com eles, o que pode sugerir certa liberdade na prestação de serviços. Os motoristas de viagem da Unidade B também comparecem à empresa todos os dias (44,44%). Um dado interessante neste quesito foi a quantidade de motoristas urbanos da Unidade B (42,11%) que deixou de responder a esta pergunta, o que dificulta a análise deste quesito em relação à autonomia/subordinação nesta categoria de respondentes.

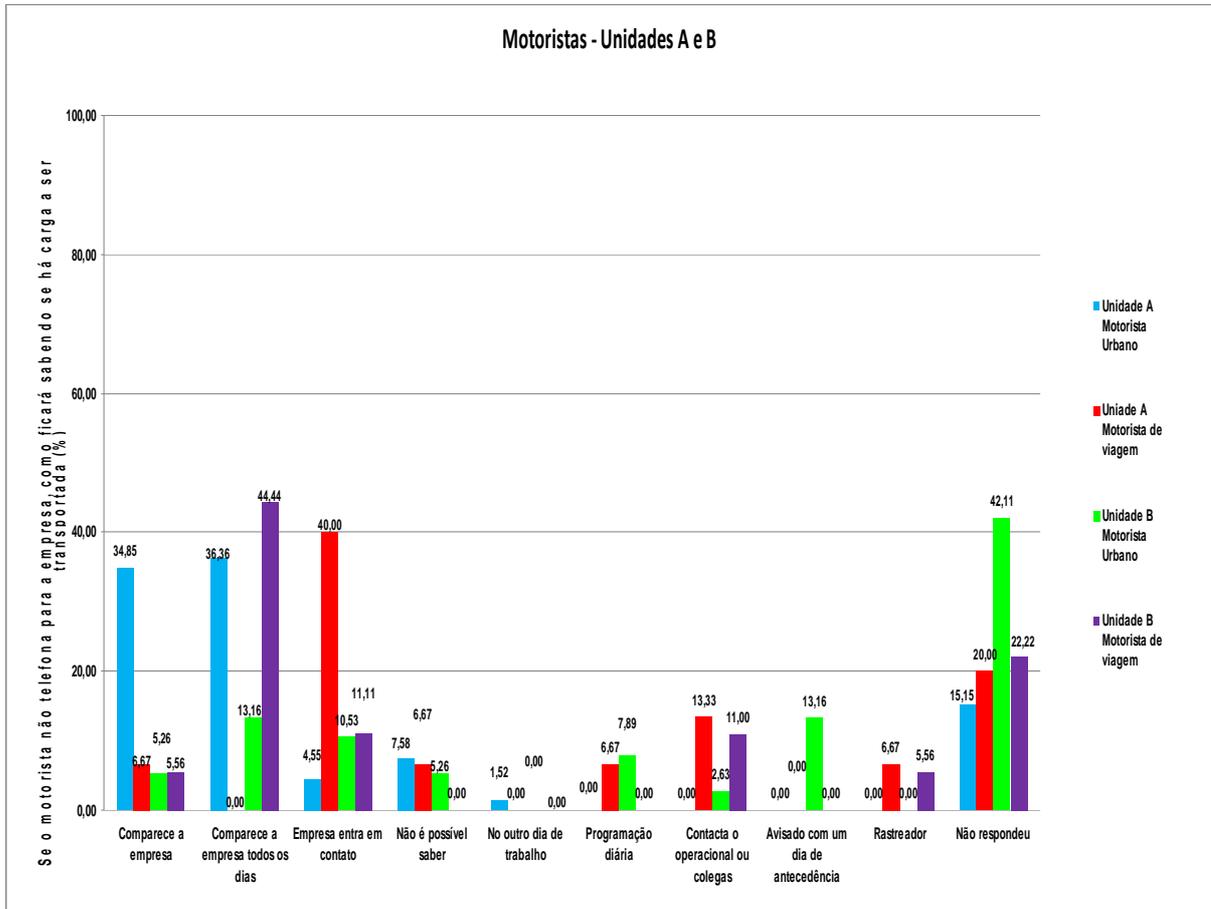


Gráfico 17: Como os motoristas ficam sabendo se há carga a ser transportada se não telefonam para a empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo a percepção dos gestores da Unidade A (Gráfico 18), 42,86% observam que a empresa entra em contato e 42,86% observam que o motorista terceirizado telefona para a empresa, enquanto 40% dos gestores da Unidade B observam que têm uma programação diária (como se fosse uma escala), 20% observam que não é possível saber, 20% observam que há comunicação entre os motoristas terceirizados e 20% observam que os motoristas terceirizados comparecem todos os dias à empresa.

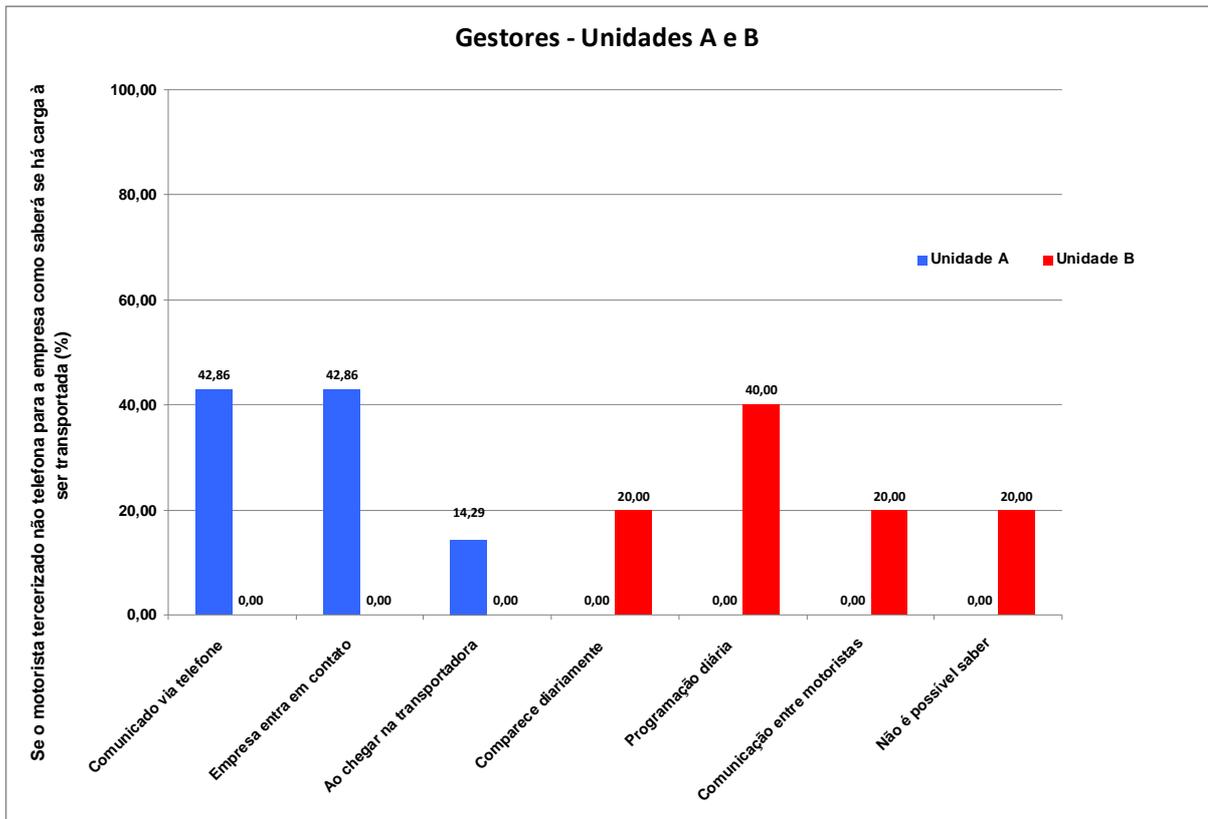


Gráfico 18: Percepção dos gestores em relação ao motorista terceirizado ficar sabendo ou não da empresa se há carga a ser transportada
Fonte: Dados da pesquisa.

Os motoristas terceirizados, em sua maioria absoluta de todas as categorias (Gráfico 19), tanto da Unidade A quanto da Unidade B, percebem que não podem prestar serviços para outras empresas, ou seja, não possuem autonomia para escolher para qual empresa querem prestar serviços.

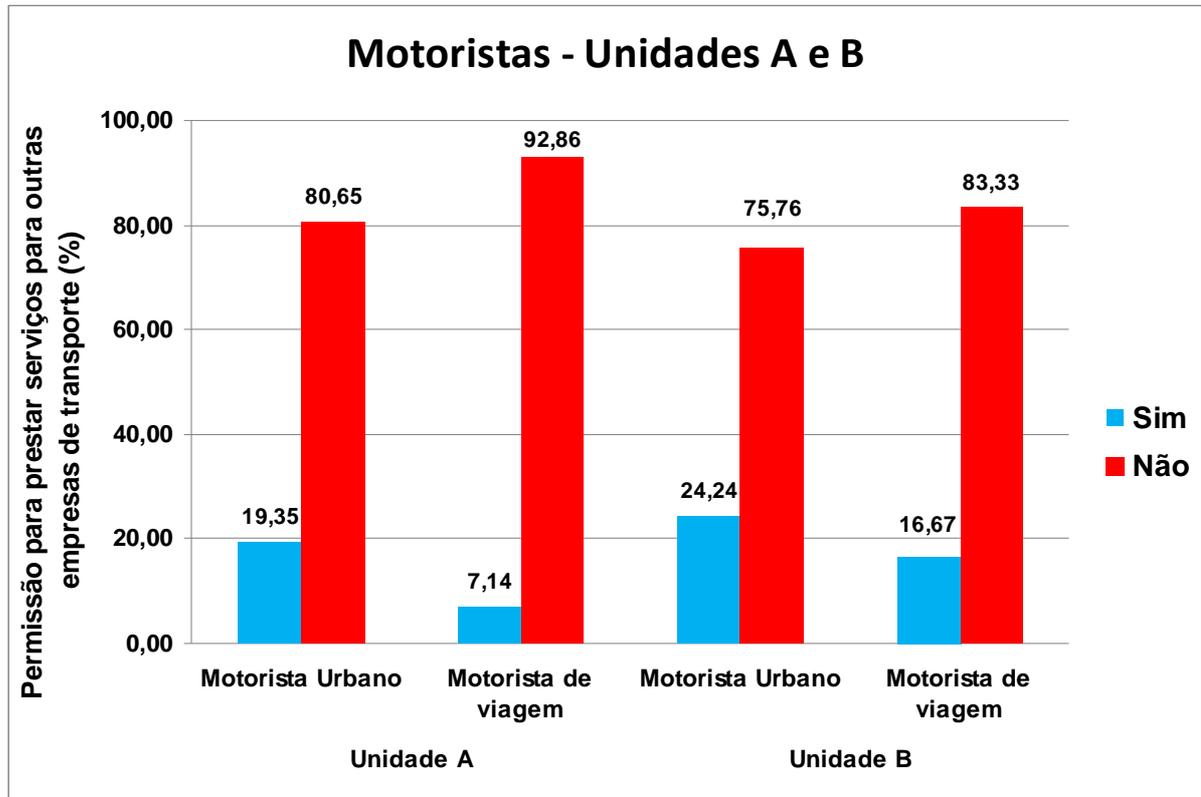


Gráfico 19: Permissão para prestar serviços para outra empresa de transporte
 Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 20, verificamos que os gestores da Unidade A (57,14%) e os gestores da Unidade B (80%) observam que o motorista terceirizado não pode prestar serviço para outras transportadoras, o que sugere que não há autonomia na prestação de serviços e, sim, subordinação e exclusividade.

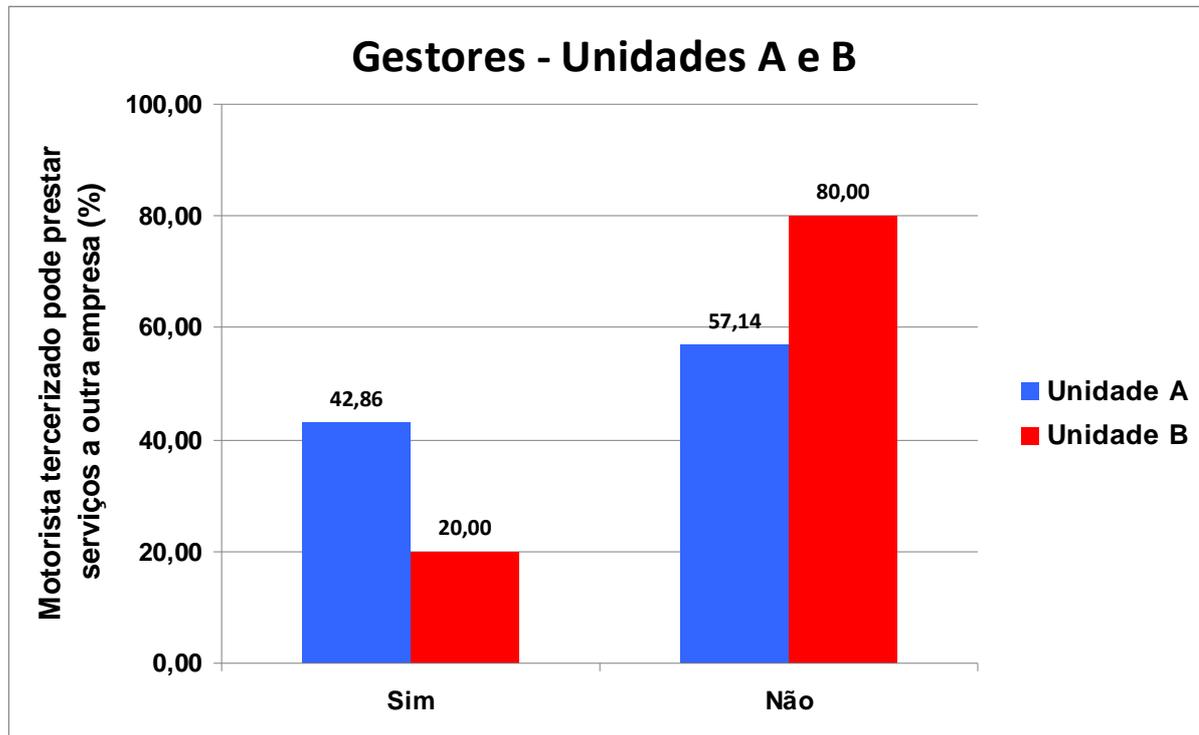


Gráfico 20: Percepção dos gestores quanto ao motorista terceirizado prestar serviços para outras transportadoras

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria absoluta da categoria dos motoristas de viagem da Unidade A e dos motoristas urbanos e de viagem da Unidade B (Gráfico 21) responderam que não escolhem o itinerário na prestação de serviços, o que sugere a falta de autonomia, ou seja, que os motoristas estão subordinados aos gestores da empresa. A categoria dos motoristas urbanos da Unidade A responderam que podem escolher o itinerário, o que sugere autonomia na prestação de serviços.

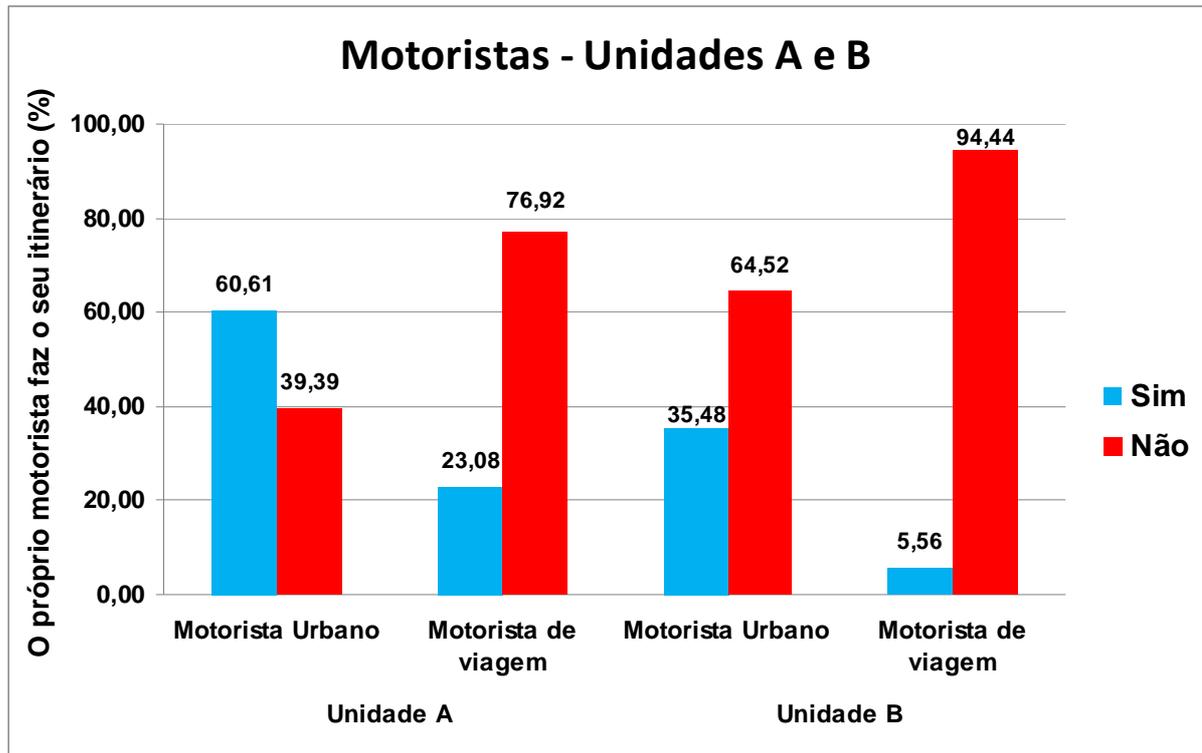


Gráfico 21: Se é o próprio motorista quem faz o seu itinerário
 Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo a percepção dos gestores da Unidade A (Gráfico 22), 57,14% observam que os motoristas podem escolher seu próprio itinerário na prestação de serviços, o que sugere que há autonomia na prestação de serviços. Na Unidade B, 100% dos gestores observam que os motoristas terceirizados não podem escolher o próprio itinerário na prestação de serviços, o que sugere subordinação e ausência de autonomia.

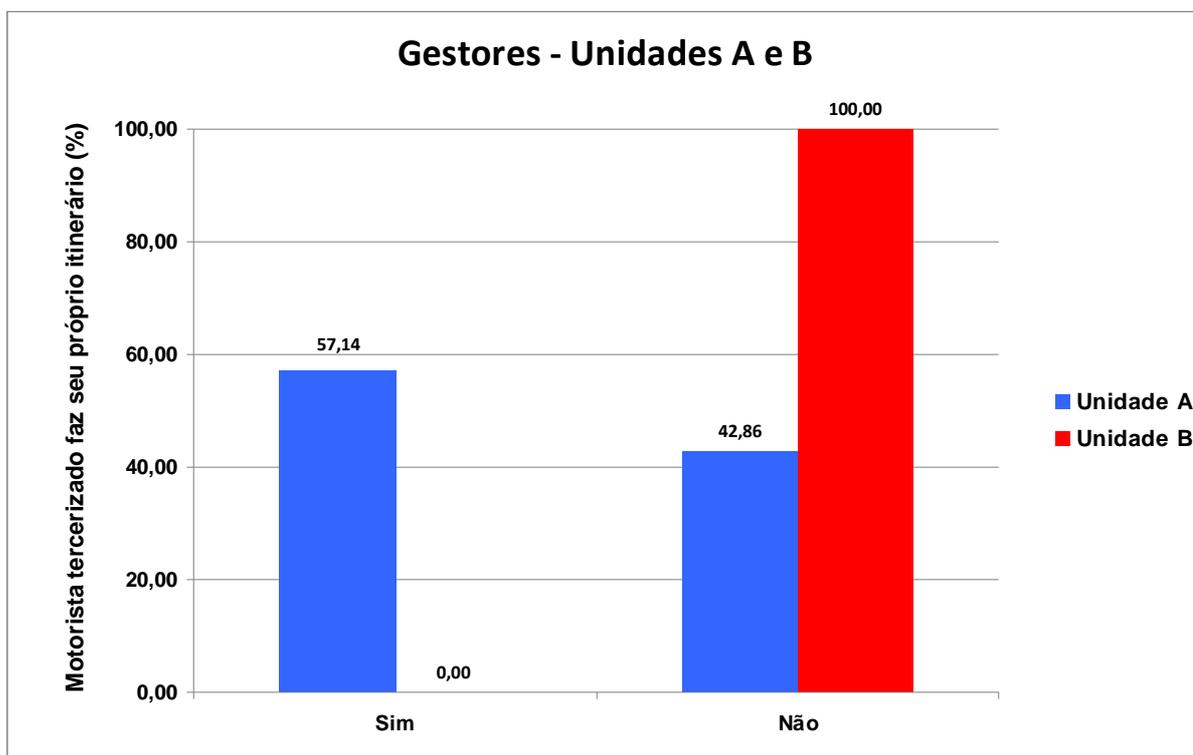


Gráfico 22: Percepção dos gestores para o fato dos motoristas poderem escolher o itinerário
Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria absoluta das diversas categorias dos motoristas (Gráfico 23) respondeu que não podem escolher a rota na prestação de serviços, o que sugere a falta de autonomia na prestação de serviços, ou seja, que há subordinação dos motoristas terceirizados em relação aos gestores da Unidade A e B.

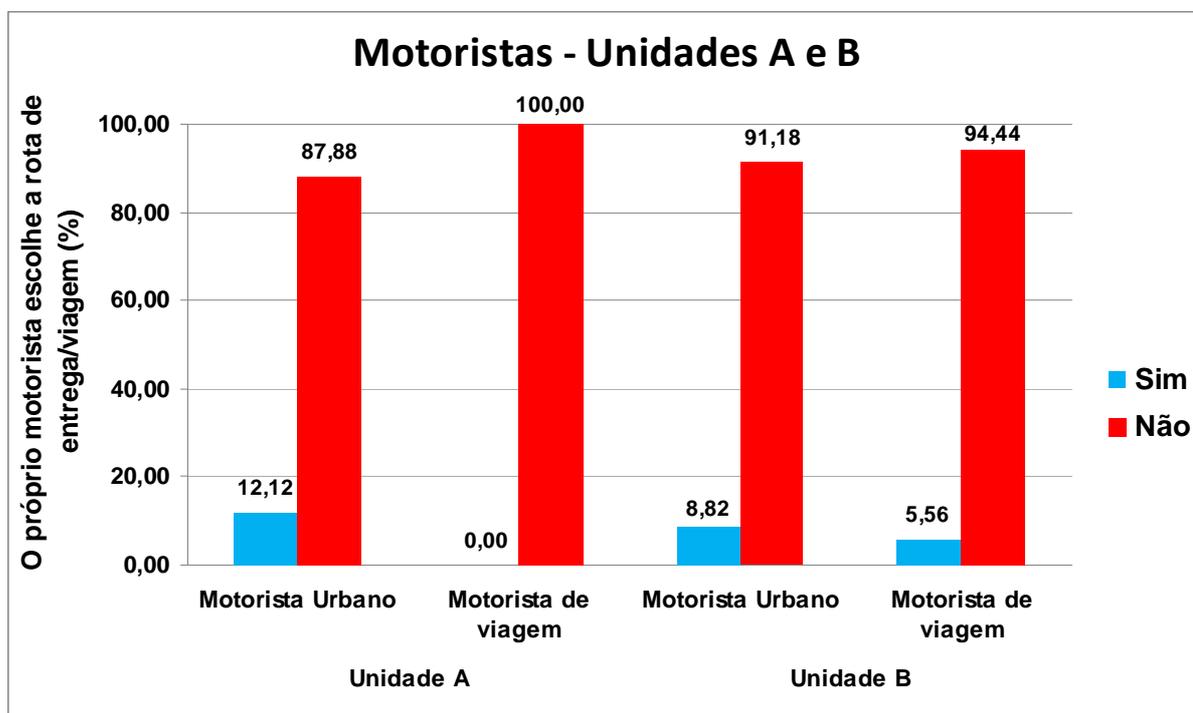


Gráfico 23: Percepção dos motoristas quanto à escolha da rota na prestação de serviços

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme o Gráfico 24, a maioria dos gestores tanto da Unidade A, quanto os da B (100%) observam que os motoristas terceirizados não podem escolher a rota na prestação de serviços, enquanto somente 14,29% dos gestores da Unidade A observam que os motoristas terceirizados podem escolher a rota na prestação de serviços, o que sugere, para esta minoria, autonomia na prestação de serviços, o que não ocorre com os demais respondentes.

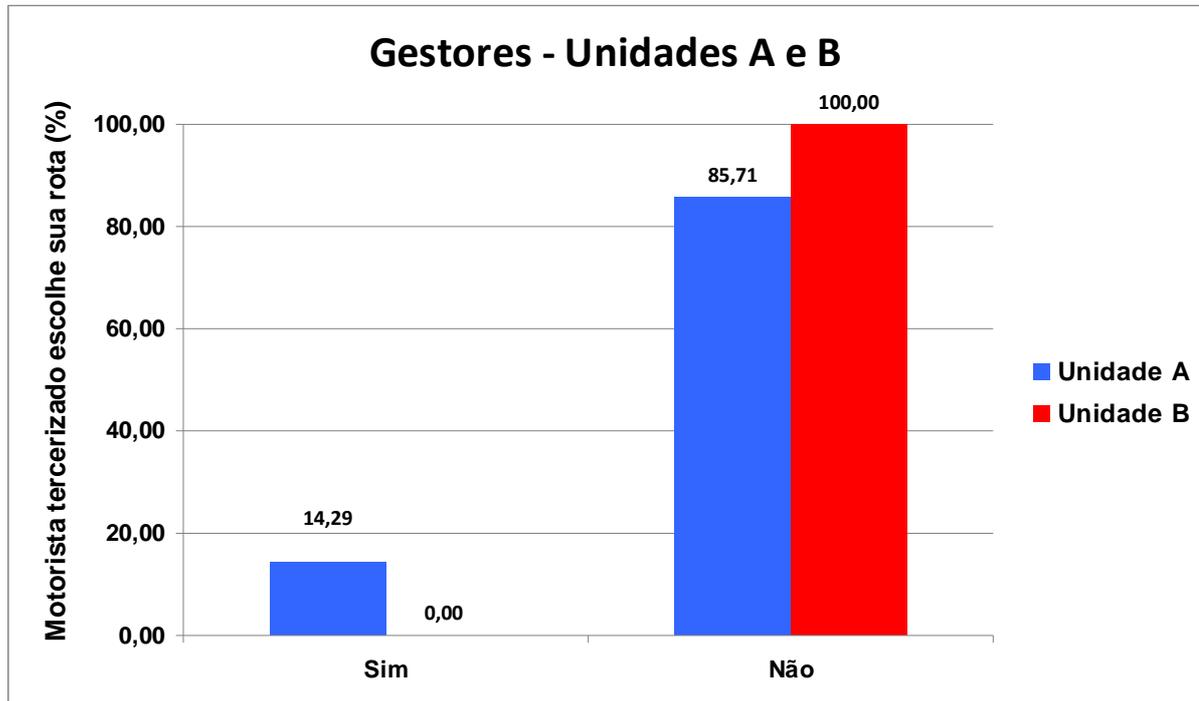


Gráfico 24: Percepção dos gestores quanto à escolha da rota pelos motoristas terceirizados
Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme verificado, em todas as perguntas dos motoristas terceirizados, tanto na empresa A quanto na empresa B, há a presença da subordinação, ou seja, os motoristas não possuem autonomia na prestação de serviços, sugerindo um tipo Institucional ou o tipo Ethos de relacionamento de gestor com os terceirizados, o que acarretaria aumento do passivo trabalhista e a primarização do trabalho.

4.3 Análise quanto à percepção da pessoalidade/impessoalidade na prestação de serviços pelos motoristas terceirizados e pelos gestores

As perguntas do questionário dos motoristas que se referem à pessoalidade/impessoalidade são as seguintes: 6, 8, 9, 14, e a dos gestores: 8, 10 e 11, 12 e 17. A relação de pessoalidade foi verificada em casos de todas as respostas serem positivas (sim). Caso todas as respostas não a indicarem, considera-se que há impessoalidade. Nos casos em que as respostas indicam pessoalidade e outras não, o tratamento dos dados foi feito de modo a considerar que há pessoalidade. Como o trabalho com terceirizado não prevê, do ponto de vista legal, qualquer tipo de pessoalidade, uma vez que o que se contrata é o serviço e não a pessoa, caso haja alguma presença de pessoalidade, esse dado é suficiente para que haja o passivo trabalhista quando há reclamação na justiça do trabalho. Mais uma vez, para tais

respostas, foram separados, na análise, por categoria de motoristas terceirizados (urbano/viagem, pessoa física ou empresário), para se verificar a maior/menor incidência de pessoalidade/impessoalidade e onde está o maior/menor risco de passivo trabalhista.

Os motoristas terceirizados, da categoria dos motoristas urbanos (60%) e de viagem (64,29%) da Unidade A e motoristas de viagem (55,56%) da Unidade B (GRAF. 25) observam que podem contratar outra pessoa para prestar serviços em seus lugares, o que sugere impessoalidade na prestação de serviços. Já os motoristas urbanos (55,26%) da Unidade B observam que não podem contratar outra pessoa para prestar serviços em seus lugares, o que sugere pessoalidade na prestação de serviços.

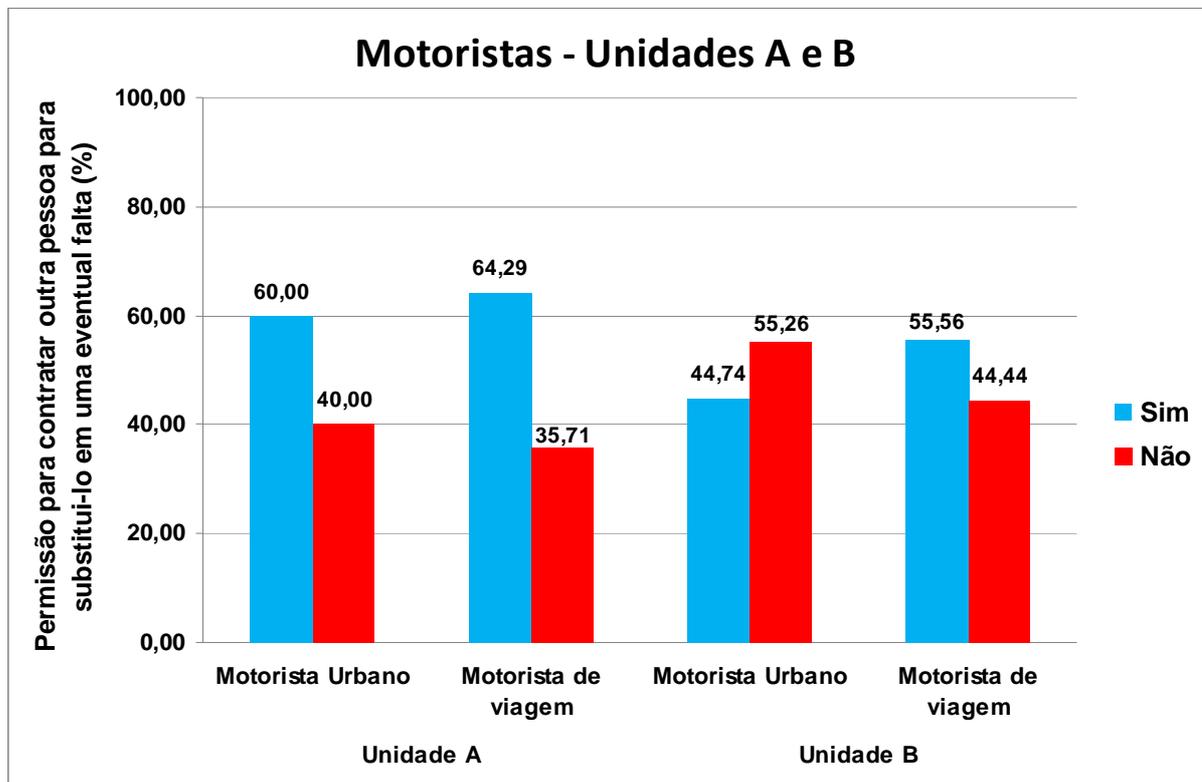


Gráfico 25: Percepção dos motoristas terceirizados quanto à permissão para contratar outra pessoa para prestar serviços

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo o Gráfico 26, os gestores da Unidade A (85,71%) observam que os motoristas terceirizados podem contratar outra pessoa para prestar serviços, sugerindo a impessoalidade na prestação de serviço. Já os gestores da Unidade B (80%) observam que os motoristas terceirizados não podem contratar outra pessoa para prestar serviço, o que sugere a pessoalidade para esta Unidade (B).

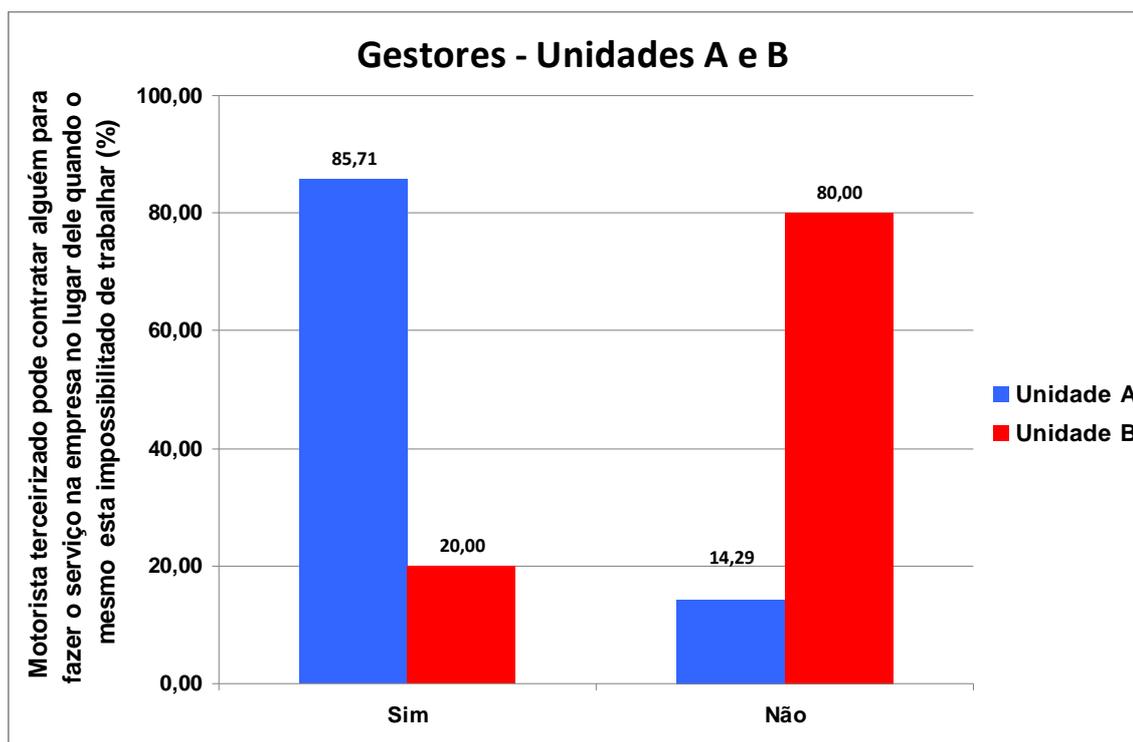


Gráfico 26: Percepção dos gestores quanto à possibilidade de contratação de outra pessoa para prestar serviços

Fonte: Dados da pesquisa.

Os motoristas terceirizados de todas as categorias das Unidades A e B (GRAF. 27) percebem que comparecem às empresas diariamente, o que sugere a pessoalidade na prestação de serviços.

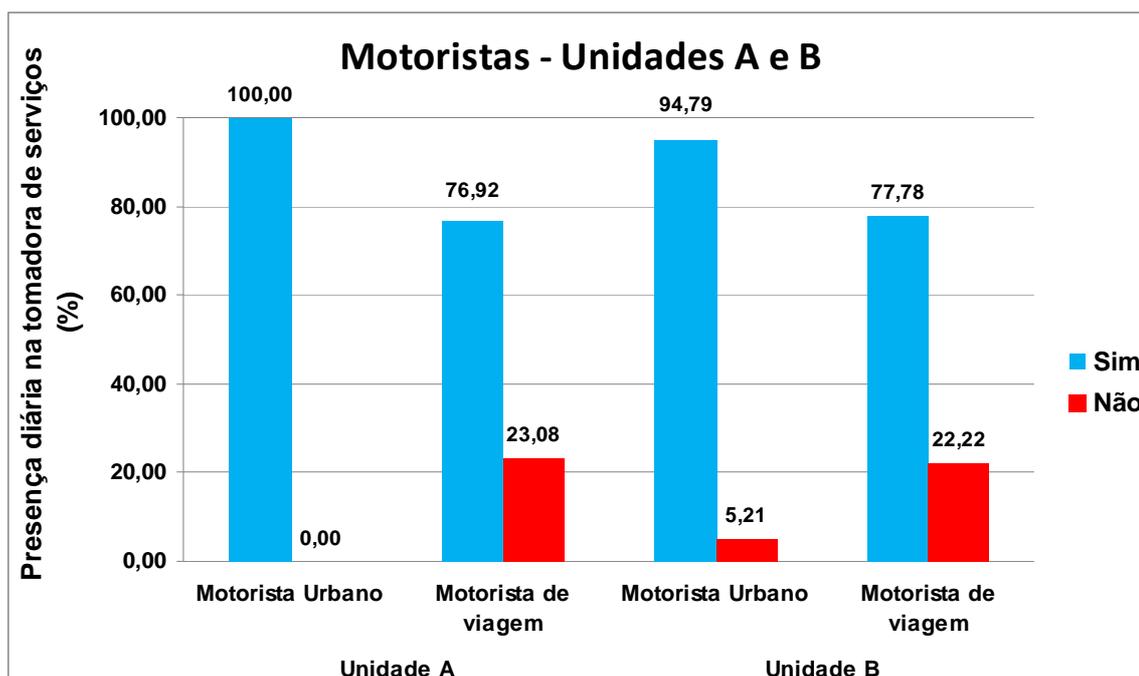


Gráfico 27: Percepção dos motoristas terceirizados quanto à presença diária na tomadora de serviços

Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 28, os gestores da Unidade A (71,43%) percebem que os motoristas terceirizados, pessoas físicas, não comparecem todos os dias na empresa, o que sugere impessoalidade na prestação de serviços nesta Unidade. Os gestores da Unidade B (80%) percebem que os motoristas terceirizados, pessoa física, comparecem todos os dias na empresa, o que sugere a pessoalidade na prestação de serviços.

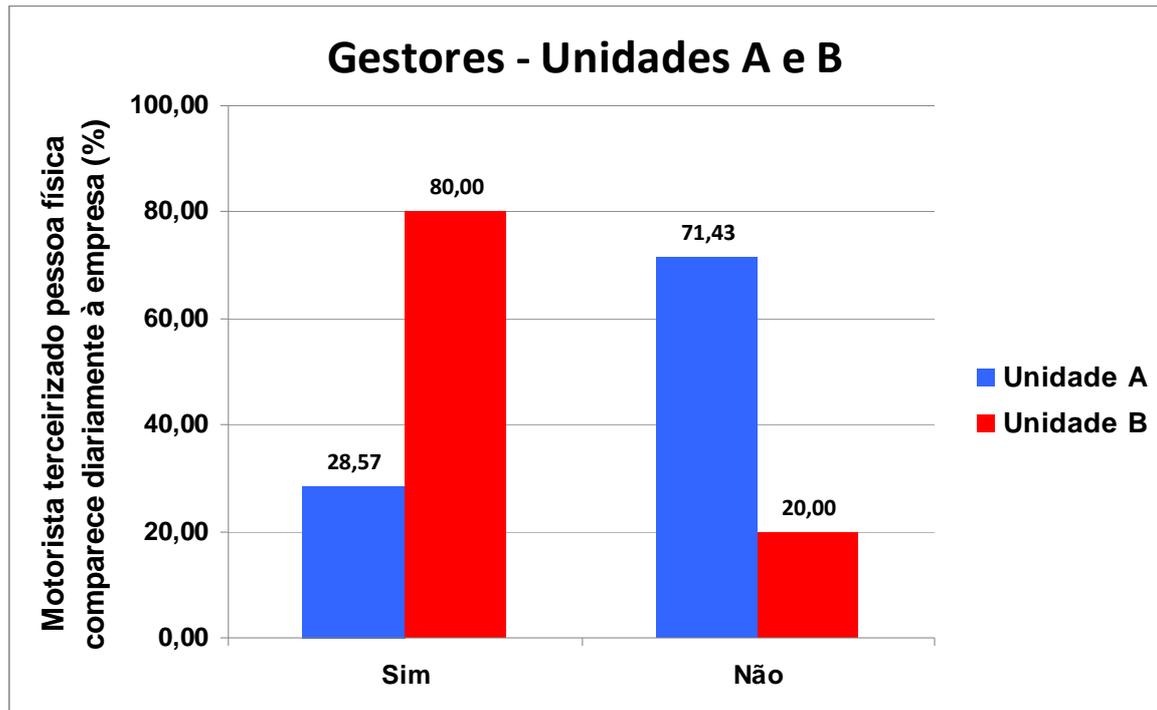


Gráfico 28: Percepção dos gestores quanto ao comparecimento diário do motorista terceirizado pessoa física na empresa
Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo o Gráfico 29, e de acordo com a percepção dos gestores tanto da Unidade A (66,67%), quanto da Unidade B (75%), a categoria de motoristas terceirizados que comparece todos os dias à empresa é a dos urbanos, reafirmando mais uma vez a pessoalidade na prestação de serviços.

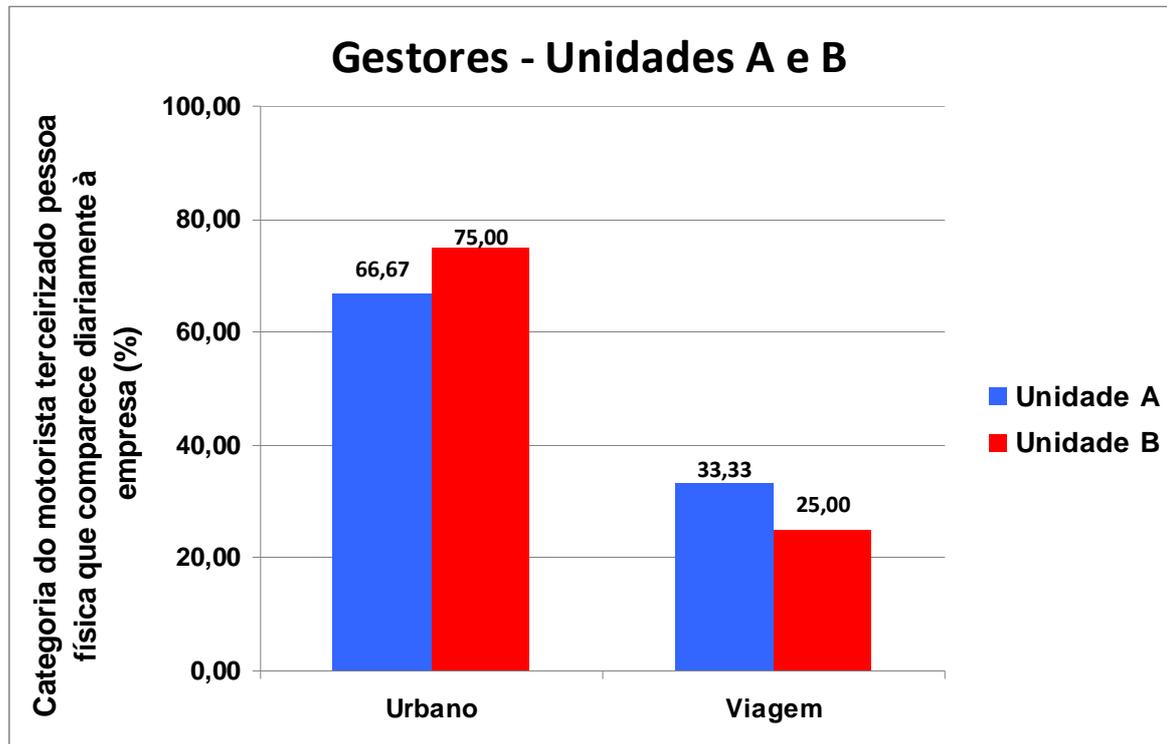


Gráfico 29: Percepção dos gestores quanto ao comparecimento diário do motorista terceirizado pessoa física na empresa segundo a sua categoria
 Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 30, os gestores da Unidade A (85,71%) percebem que os motoristas terceirizados, pessoas jurídicas, não comparecem todos os dias na empresa, o que sugere impessoalidade na prestação de serviços nesta empresa. Os gestores da Unidade B (80%) percebem que os motoristas terceirizados, pessoa jurídica, comparecem todos os dias na empresa, o que sugere a pessoalidade na prestação de serviços. E, nas duas unidades, a categoria dos motoristas terceirizados, pessoa jurídica, que comparecem todos os dias à empresa é a dos urbanos (Gráfico 31).

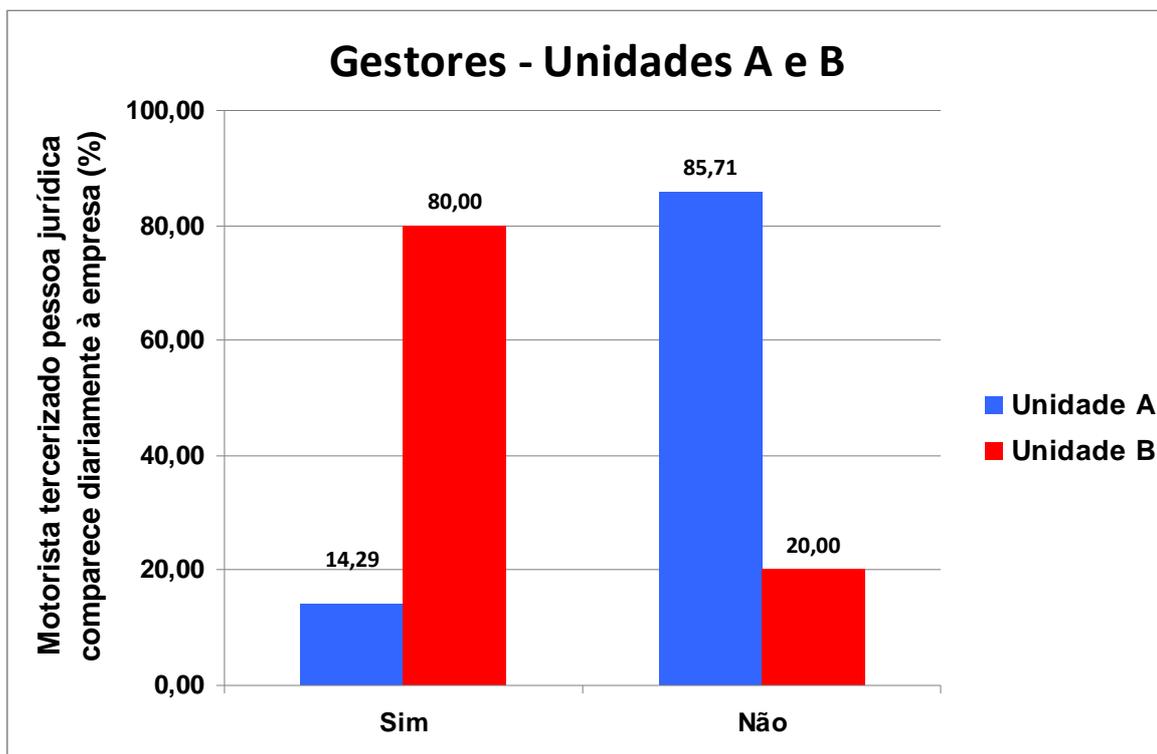


Gráfico 30: Percepção dos gestores quanto ao comparecimento dos motoristas terceirizados (PJ) à empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

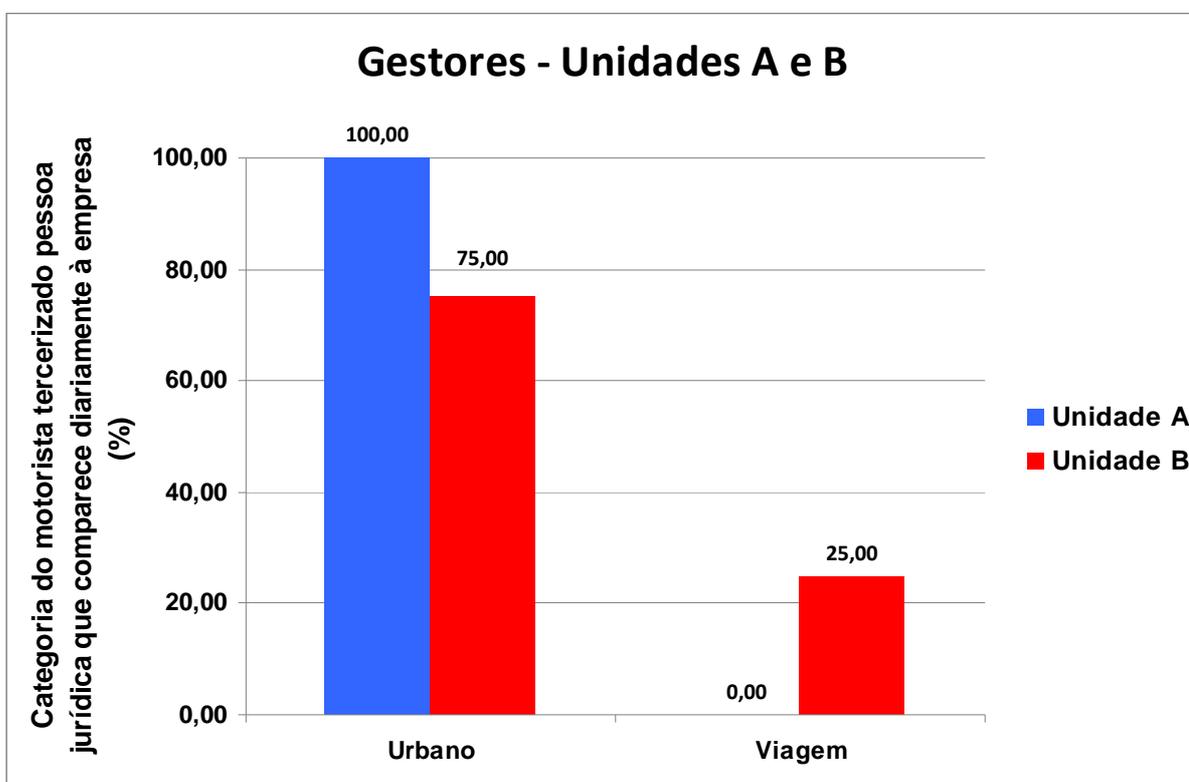


Gráfico 31: Categoria dos motoristas terceirizados PJ que comparecem à empresa todos os dias

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme o Gráfico 32, os motoristas terceirizados, nas categorias urbano (80%) e viagem (78,57%) da Unidade A e de viagem (66,67%) observam que, em caso de doença, podem se fazer substituir por outra pessoa, o que sugere a impessoalidade na prestação de serviços. Já os motoristas urbanos da Unidade B (54,55) observam que não podem se fazer substituir em caso de doença, o que sugere a pessoalidade na prestação de serviços.

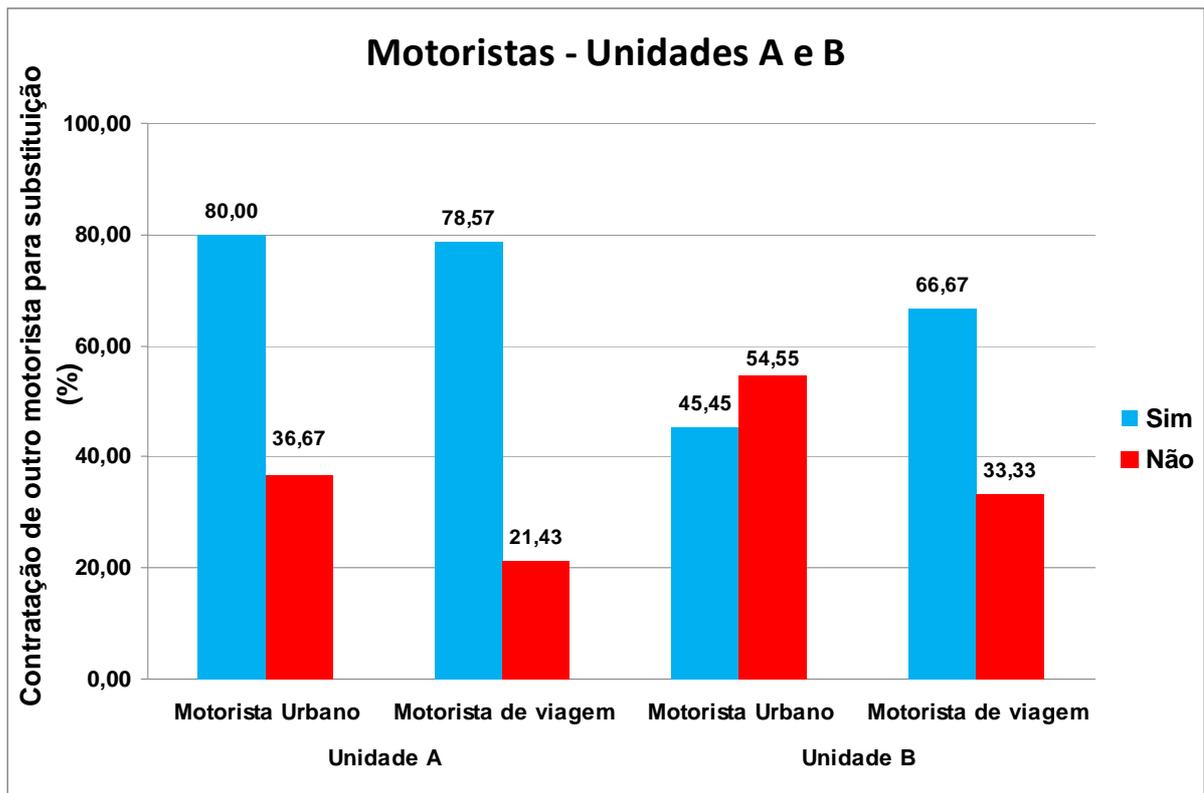


Gráfico 32: Percepção dos motoristas terceirizados quanto à substituição em caso de doença
Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o Gráfico 33, os gestores da Unidade A (85,71%) observam que os motoristas terceirizados podem se fazer substituir em caso de doença, o que sugere a impessoalidade na prestação de serviços. Já os gestores da Unidade B (80%) percebem que os motoristas terceirizados não podem se fazer substituir em caso de doença, o que sugere a pessoalidade na prestação de serviços.

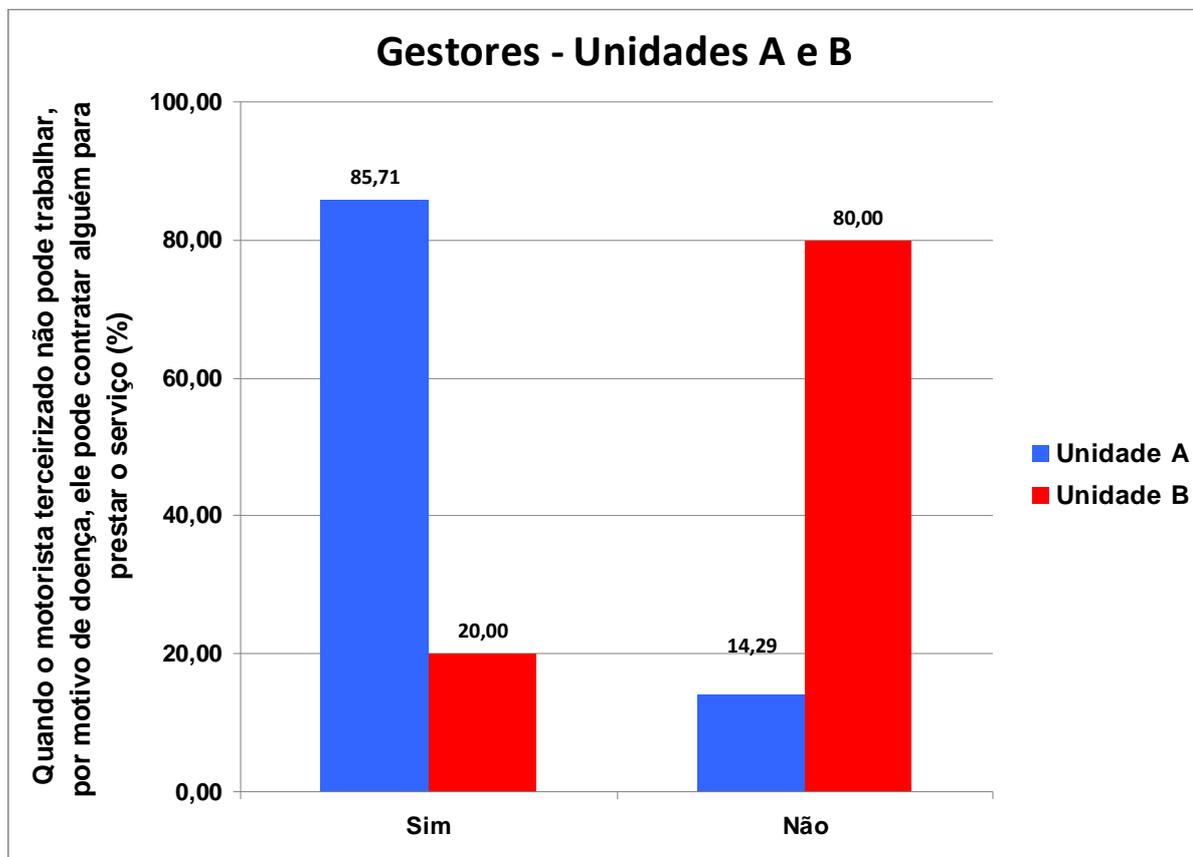


Gráfico 33: Percepção dos gestores quanto à possibilidade do motorista terceirizado se fazer substituir em caso de doença

Fonte: Dados da pesquisa.

Os motoristas terceirizados urbanos e de viagem da Unidade A (Gráfico 34) observam que podem se fazer substituir em caso de ficarem impossibilitados de prestarem serviços, o que sugere a impessoalidade nesta prestação de serviços. Já os motoristas terceirizados urbanos da Unidade B (65,63%) observam que não podem se fazer substituir em caso de impossibilidade, o que sugere a pessoalidade nesta prestação de serviços.

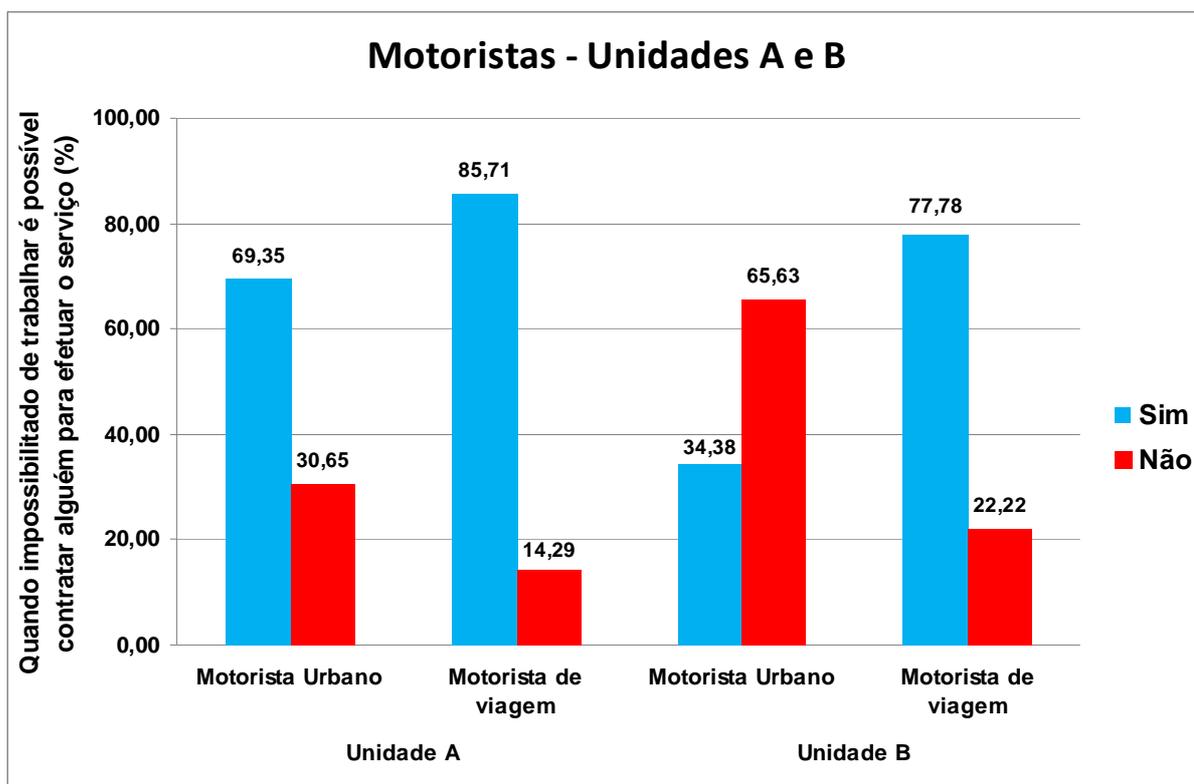


Gráfico 34: Percepção dos motoristas terceirizados em caso de impossibilidade de prestação de serviços
 Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme o Gráfico 35, os gestores da Unidade A (85,71%) observam que os motoristas terceirizados podem se fazer substituir em caso de impossibilidade na prestação de serviços, o que sugere a impessoalidade na prestação de serviços. Já os gestores da Unidade B (80%) percebem que os motoristas terceirizados não podem se fazer substituir em caso de impossibilidade na prestação de serviços, o que sugere a pessoalidade na prestação de serviços.

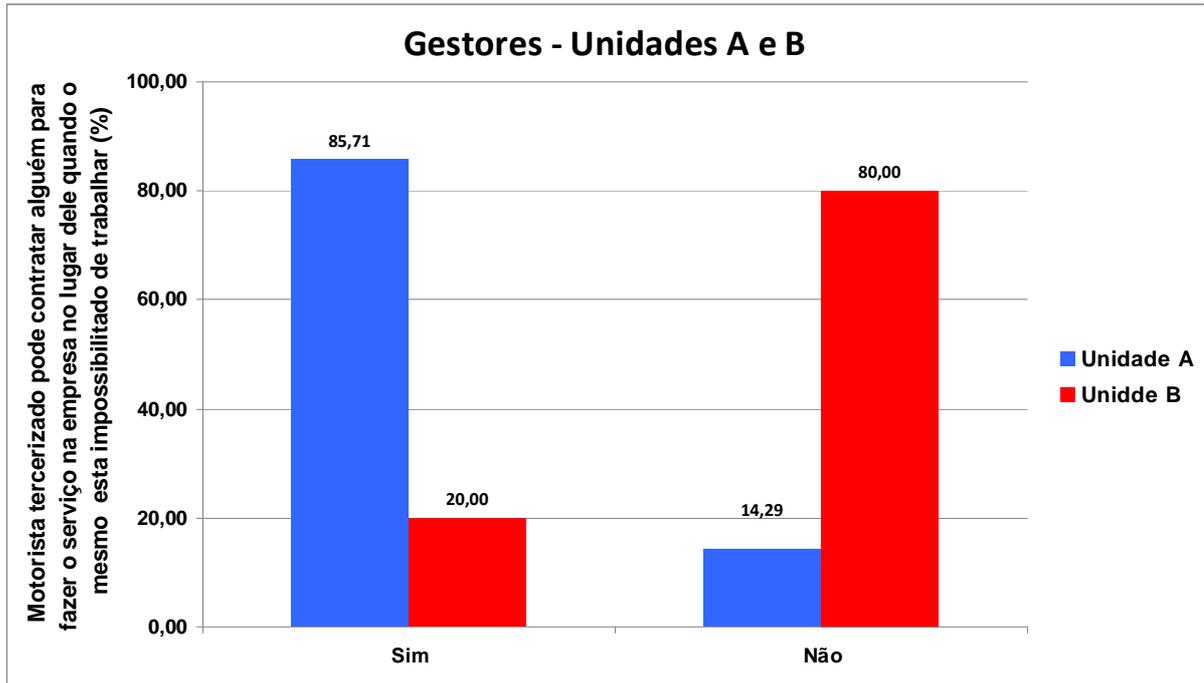


Gráfico 35: Percepção dos gestores quanto à substituição dos motoristas terceirizados em caso de impossibilidade de prestação de serviços
 Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, verificamos que a pessoalidade está muito mais presente na Unidade B, o que sugere um relacionamento de gestor com terceirizados do tipo Ethos ou do tipo Pessoal, podendo fazer com que o passivo trabalhista aumente. O tipo de relacionamento de gestor com os terceirizados da Unidade A está mais voltado para o tipo Legal ou tipo Institucional, ou seja, pouco importa quem o gestor fiscaliza, dá ordens, desde que se tenha poder sobre o prestador de serviços.

4.4 Síntese dos resultados

O Quadro 5 apresenta um resumo dos resultados obtidos nas Unidades A e B, importando para a nossa pesquisa as questões relacionadas a subordinação/autonomia e pessoalidade/impressoalidade. As questões 1, 2, 3, 4 e 5M referem-se às questões de demografia, tempo de serviço na empresa e grau de instrução aplicadas aos motoristas terceirizados, e as questões 2 e 3G referem-se também a estes dados das questões aplicadas aos gestores, não impactando nos resultados quanto ao tipo de relacionamento de gestor com os terceirizados, mas podendo seus resultados sugerir pesquisas diversas quanto à relação

entre tempo de prestação de serviços à empresa e tipo de relacionamento de gestor com os terceirizados ou percepção do tipo de relacionamento.

Comparando as questões do questionário aplicado aos motoristas terceirizados com as questões do questionário aplicado aos gestores de ambas as unidades, verificamos que a Unidade A apresenta um tipo voltado para a impessoalidade, oscilando entre a subordinação e a autonomia. Isso sugere que a Unidade A apresenta ora o tipo Institucional de relacionamento, com impessoalidade e subordinação, quando há a prestação de serviços de forma que os gestores dão ordem, não importando a quem, e fiscalizam o serviço, sem exigir uma pessoa específica para prestar o serviço; ora o tipo Legal, com impessoalidade e autonomia, quando o relacionamento é focado no serviço e, não, na pessoa prestadora do serviço, dando-lhe autonomia nesta prestação, correndo, assim, menor risco de passivo trabalhista e não sendo socialmente responsável do ponto de visto do Instituto Ethos (2008), conforme o Quadro 5.

Questões	Resultado Unidade A	Resultado Unidade B
1 M	-	-
2 M	-	-
3 M	-	-
4 M e 2G	-	-
5 M e 3G	-	-
7 M e 8G	IMPESSOALIDADE	PESSOALIDADE
8 M e 9G	SUBORDINAÇÃO	SUBORDINAÇÃO
9 M e 10G e 11G	IMPESSOALIDADE	PESSOALIDADE
10 M e 12G	IMPESSOALIDADE	PESSOALIDADE
11 M e 13G	SUBORDINAÇÃO	SUBORDINAÇÃO
12 M e 14G	AUTONOMIA	SUBORDINAÇÃO
13 M e 15G	AUTONOMIA	SUBORDINAÇÃO
14 M e 16G	SUBORDINAÇÃO	SUBORDINAÇÃO
15 M e 17G	IMPESSOALIDADE	PESSOALIDADE
16 M e 18G	AUTONOMIA	SUBORDINAÇÃO
17 M e 19G	SUBORDINAÇÃO	SUBORDINAÇÃO

Quadro 5: Resumo do resultado das perguntas do questionário

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: M (motoristas) e G (gestores)

Como verificamos no Gráfico 36, a Unidade A apresenta tipo de relacionamento Legal, em que não há subordinação (há autonomia) e há impessoalidade, tipo este que não em tese não seria responsável socialmente e que obedece a lei. Como mencionado no referencial teórico, o legal é independente do ético e o ético é independente do legal (SCHWARTZ; CARROLL, 2003). Assim, mesmo a Unidade A tendo um tipo de relacionamento Legal, ela não estaria praticando o que recomenda o Ethos (2008), não sendo socialmente responsável para com os seus terceiros. Desta forma, observa-se que a Unidade A da empresa pesquisada cumpre a lei e pratica a terceirização tão somente para redução de custos (QUEIROZ, 1992; LEIRIA, 1995; ARAÚJO, 2000; SOLDI; ZANELLI, 2006), o que ficou demonstrado empiricamente com esta pesquisa.

No entanto, a Unidade A também apresenta o tipo Institucional de relacionamento, ou seja, não exige a pessoalidade na prestação de serviços, mas mantém o prestador de serviços subordinado aos seus gestores, o que nos leva ao aumento do risco de passivo trabalhista e à não prática do que recomenda o Ethos (2008).

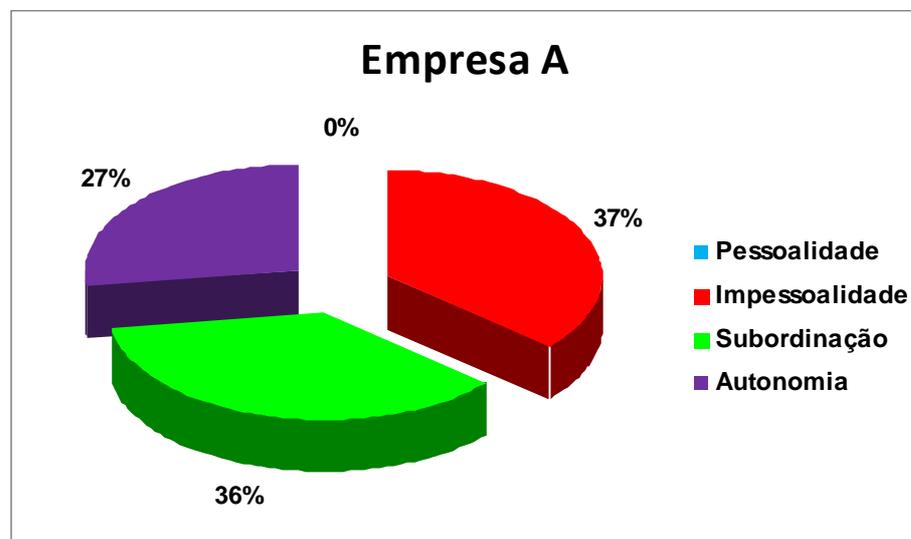


Gráfico 36: Presença de pessoalidade/impessoalidade, subordinação/autonomia na prestação de serviço
 Fonte: Dados da pesquisa.

Já a Unidade B apresenta um tipo de relacionamento voltado para a pessoalidade e subordinação, ou seja, tipo Ethos de relacionamento, no qual a prestação de serviços é exercida de forma pessoal e com subordinação. No entanto, o risco de passivo trabalhista neste tipo de relacionamento é alto, pois, na verdade, trata-se o prestador de serviços como se empregado fosse ou seja, trata-se o terceirizado como se empregado fosse.

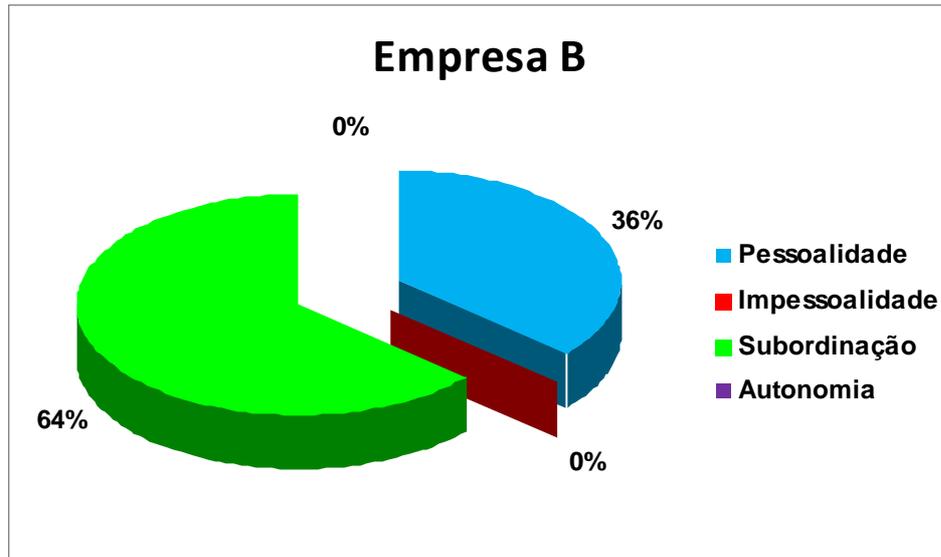


Gráfico 37: Presença de pessoalidade/impessoalidade, de subordinação/autonomia na Unidade B
Fonte: Dados da pesquisa.

Um dado interessante e que merece relevância é o fato de que os motoristas terceirizados da categoria urbanos da Unidade A percebem sua relação com mais autonomia que os motoristas da mesma categoria da Unidade B. Por duas situações (respostas às perguntas 14 e 16 do questionário), tal categoria se viu com maior autonomia que as demais categorias da mesma unidade (A) ou da outra unidade (B), o que podemos entender que a tratativa para com estes motoristas terceirizados é mais do tipo de relacionamento Legal.

Da mesma forma, e que também merece relevância no resultado da pesquisa, é o fato de que a mesma categoria de motoristas terceirizados da Unidade A (urbanos), bem como a categoria dos motoristas terceirizados de viagem da mesma unidade (A) se veem com mais liberdade de poder contratar outras pessoas para prestarem serviços em seus lugares, ou seja, não lhes é exigida a pessoalidade na prestação de serviços. Contudo, os motoristas urbanos da unidade B não se percebem com esta liberdade de se fazer substituir, sendo percebida tal liberdade somente na categoria dos motoristas de viagem da Unidade B, até e porque esta categoria possui mais prestadores de serviços via pessoa jurídica.

Outro ponto interessante nos resultados foi exatamente a percepção dos gestores da Unidade A, em que, no quesito pessoalidade/impessoalidade, eles percebem que os motoristas terceirizados possuem liberdade para se fazerem substituir caso não possam comparecer à empresa, bem como podem contratar outra pessoa para prestar serviços em seus lugares. Contudo, tal situação não foi observada e percebida pelos gestores da Unidade B, que possuem o tipo de relacionamento Ethos, ou seja, correm mais risco de passivo trabalhista.

As duas unidades pesquisadas, mesmo sendo da mesma empresa, apresentam percepções diferentes de seus motoristas terceirizados urbanos quanto à subordinação/autonomia e quanto à pessoalidade/impessoalidade, o que sugere tipos de relacionamento diferentes para a mesma empresa, que, em tese, possui a mesma cultura. Quanto a este aspecto, sugere-se outra pesquisa para aprofundamento do porquê desta diferença, tendo em vista se tratar da mesma empresa e possuir padrão quanto à parte legal dos contratos com os motoristas terceirizados.

Os gestores da Unidade A parecem tratar os motoristas terceirizados, da categoria dos urbanos ou de viagem, de forma mais impessoal, focando no serviço e não na pessoa prestadora de serviços. O mesmo não ocorre na Unidade B, que visa mais à pessoa que está prestando o serviço e não ao próprio serviço.

No entanto, mesmo havendo percepções dos motoristas terceirizados, em certas ocasiões com liberdade nesta prestação de serviços (podendo se fazer substituir, contratar outros motoristas para prestar serviços em seus lugares ou mesmo podendo escolher o itinerário na prestação de serviços), ambas as unidades pesquisadas correm risco de aumento do passivo trabalhista e não são socialmente responsáveis, pois, apesar de terceirizarem o serviço, a tratativa não segue as recomendações do Ethos (2008) e as unidades tentam tratar seus terceiros com o único intuito de redução de custo, não obedecendo aos comandos da lei, ou seja, não tratando os prestadores de serviços de forma impessoal e dando-lhes autonomia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa procurou demonstrar, do ponto de vista teórico, que existe uma dificuldade real em estabelecer um tratamento socialmente responsável para com os terceirizados, de acordo com os padrões do Instituto Ethos, sem violar a legislação e gerar riscos de passivo trabalhista. Do ponto de vista empírico, a pesquisa constatou que o risco existe de fato, a partir da percepção de gestores e de trabalhadores terceirizados de parte das unidades da amostra.

Observa-se que, para haver relação de emprego, é necessário haver os quatro requisitos impostos pela legislação: pessoalidade, subordinação, não eventualidade e onerosidade. Basta que haja pessoalidade e subordinação para que seja reconhecido o vínculo de emprego com a empresa tomadora dos serviços, ou seja, para com a empresa que terceirizou. Assim, se há terceirização de alguma atividade na empresa e esta deseja cumprir os quatro requisitos sugeridos pelo Indicador 14 do Ethos (2008), para que ela cumpra os estágios 3 e 4, deverá oferecer ao terceirizado as mesmas condições de saúde e segurança, benefícios básicos (transporte, creche, alimentação, etc.) que oferece para seus empregados. Ora, se isso acontecer, a empresa terceirizante estará tratando os terceirizados como trata seus empregados e, numa futura reclamação trabalhista, isso é visto como vínculo de emprego entre a empresa terceirizante e o terceirizado, o que aumenta o risco de passivo trabalhista da organização que terceirizou.

Como a empresa possui outras unidades espalhadas pela Federação, sugere-se nova pesquisa, ampliando as unidades empíricas, para realizar comparações e correlação sobre o fato de a localização da unidade influir na tratativa para com os motoristas terceirizados.

A pesquisa demonstrou que, na verdade, não há, hoje, no Brasil, possibilidade das empresas conseguirem cumprir os estágios 3 e 4 do Indicador 14 do Ethos (2008) sem violar a legislação e aumentar o risco de passivo trabalhista, uma vez que estes estágios sugerem tratativas para com os terceirizados de forma pessoal e com subordinação.

Assim, propõe-se rever o Indicador 14 do Ethos (2008), prevendo situações claras como a da pesquisa, ou seja, terceirização da atividade fim legalmente autorizada (setor de transporte ou mesmo o médico) e a terceirização com empresa interposta ou sem empresa interposta. Justifica-se exatamente porque o Indicador Ethos (2008) não prevê a situação de terceirização sem empresa interposta, não prevê a terceirização via autônomos.

Esta diferença se faz crucial, pois a tratativa ou mesmo os estágios serão diferentes, onde os estes deverão ser voltados mais para a questão da pessoalidade e da subordinação, até e porque, no setor aqui pesquisado (transporte), quando o terceirizado não é por empresa interposta, o valor recebido por este profissional é mais que 100% maior do que o valor do salário recebido pelo motorista empregado e, neste ponto, não podemos dizer que há precarização do trabalho.

Quanto a este setor ou mesmo à não precarização ou mesmo redução de custos prevista na terceirização no Brasil, o Indicador Ethos (2008) deve sugerir outros estágios de pesquisa de responsabilidade social, uma vez que o motorista terceirizado possui seu próprio caminhão, gerindo seu próprio negócio e, portanto, possui condições melhores para trabalhar que na clássica terceirização, onde geralmente há a figura da precarização.

A pesquisa nos permitiu concluir que o Indicador Ethos (2008) se mostra frágil para caracterizar a responsabilidade social de uma empresa em relação aos seus terceirizados, especialmente no setor pesquisado. Como a pesquisa empírica demonstrou que, de fato, a percepção das condições oferecidas para os trabalhadores terceirizados supõem pessoalidade e subordinação dos terceiros, verifica-se que não se tem uma sugestão segura de como ser socialmente responsável sem correr risco de passivo trabalhista. Em outras palavras, se a empresa quiser ser considerada socialmente responsável e seguir o Indicador 14 do Ethos (2008), estará correndo sérios riscos de ver seu passivo trabalhista aumentar, pois estará, perante a legislação, primarizando e, não, terceirizando uma relação de trabalho.

Esse dado, principal contribuição deste trabalho, remete à necessidade de novas pesquisas sobre o trabalho terceirizado em diversos setores. Em atividades semelhantes desempenhadas por empregados contratados e empregados terceirizados, parece inevitável o dilema entre discriminação e risco de passivo trabalhista. Se o contratado e o terceirizado são tratados igualmente, não há discriminação, mas há risco de passivo trabalhista, por violação da lei. Se eles são tratados segundo a lei, portanto, diferentemente, há o risco de discriminação. Essa constatação parece ecoar a necessidade de que o trabalho terceirizado somente ocorra, de fato, em atividades que não sejam realizadas por empregados contratados. Essa recomendação entra em confronto com as empresas de setores onde há terceirização da atividade-fim (como, por exemplo, transportes, clínicas médicas – cooperativa de médicos, escritórios de advocacia, serviços de telefonia, siderúrgicas). Permanece presente o desafio de pesquisar e reavaliar como uma empresa pode ser socialmente responsável sem aumentar seu passivo trabalhista.

Do ponto de vista da autora, confirmamos, a partir dos dados analisados, a percepção de muitos dos autores estudados: a motivação da terceirização parece ser, de fato, a redução de custos (MATTOSO, 1998; CARVALHO NETO, 2001; PICCININI; OLIVEIRA; RÜBENICH, 2006; SOLDI; ZANELLI, 2006).

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, João. Reestruturação Industrial, terceirização, redes e subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p-33-42, mar./abr. 1995.

ALVES, Elvisney Aparecido. Dimensões da Responsabilidade Social da empresa: uma visão desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 37-45, jan./fev./mar. 2003.

ARAÚJO, Maria Valéria Pereira. Caminhos e descaminhos da terceirização. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, SC: ANPAD, 2000.

ASHLEY, Patrícia A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARROS, Betânia Tanure. **Gestão à Brasileira**: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2003.

BERNSTORFF, Vitor Hugo. Terceirização: problema ou solução? In: ENCONTRO DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1999.

BRASIL, Haroldo Guimarães. A empresa e a estratégia da terceirização. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 6-11, mar./jun. 1993.

CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility. **Business and Society**, Chicago, v. 38, p. 268-295, set. 1999.

CARROLL, Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, p. 39-48, July/Aug. 1991.

CARVALHO NETO, Antônio Moreira de. **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio**: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. Petrópolis: Vozes, 2001.

COSTA, Márcia da S. C. Terceirização/Parceria e implicações no âmbito jurídico-sindical. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 6-11, jan./fev. 1994.

DAMATTA, Roberto. **A casa & a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil.** Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DEDECCA, Cláudio S. **Racionalização econômica e trabalho no capitalismo avançado.** Campinas, São Paulo: Ed. da UNICAMP, 1999.

DINIZ, Maria Helena. **Dicionário Jurídico.** São Paulo: Saraiva, 1998.

DINIZ, José Janguê Bezerra. O Fenômeno da Terceirização. **COAD – Advocacia Trabalhista**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 18, maio 1998.

DUARTE, Gleuso D.; DIAS, José Maria M. **Responsabilidade Social: a empresa hoje.** São Paulo: LTC, 1986.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, Standford, n. 4, v. 14, 1989.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 15 nov. 2008.

FERNANDES, Maria E.; CARVALHO NETO, Antonio M. **Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras.** Revista de Administração de Empresas, Belo Horizonte, 2005. Edição Especial.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização: uma abordagem estratégica.** São Paulo: Pioneira, 1995.

GREENWOOD, Ernest. Métodos principales de investigación social empírica. In: **Metodología de la investigación social.** Buenos Aires: Paidós, 1973.

BRASIL. **Código civil.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1980-1988/L7290.htm>. Acesso em: 2 jun. 2008.

BRASIL. Lei nº 11.442, de 5 de janeiro de 2007. Dispõe sobre o transporte rodoviário de cargas por conta de terceiros e mediante remuneração e revoga a Lei nº 6.813, de 10 de julho de 1980. **Diário Oficial da União**, Brasília, 5 jan. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11442.htm>. Acesso em: 2 out. 2008.

BRASIL. Lei nº 7.290/84, de 19 de dezembro de 1984. Dispõe sobre o vínculo de emprego configuração fretista. **Diário Oficial da União**, Brasília, 20 dez. 1984. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=4500>. Acesso em: 25 jul. 2011.

JOBIM, Cynthia. **Clima ético e responsabilidade social: a avaliação dos empregados sobre a relação ética das empresas com os seus stakeholders**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

JICK, Todd D. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, Cornell University, v. 24, 1979.

LEIRIA, Jerônimo. **Terceirização, uma alternativa de flexibilidade empresarial**. São Paulo: Gente; 1995.

MARQUES, Cristiane Almeida. **A gestão dos múltiplos vínculos contratuais na percepção dos trabalhadores terceirizados: um estudo de caso no setor de telecomunicações**. 2008. 118 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

MARTINHO, Isnard R.; TEIXEIRA, Maria L.; MARTINELLI, Dante P. Por que administrar estrategicamente os recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12-24, 1993.

MATTOSO, J. E. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1995.

MATTOSO, Jorge Eduardo Levi. Transformações econômicas recentes e mudanças no mundo do trabalho. In: OLIVEIRA, Marco Antônio de (Org.). **Economia e Trabalho: textos básicos**. Campinas: Ed. da UNICAMP, 1998.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NAPOLEÃO, Raquel de Santana. **A percepção dos gerentes e trabalhadores de uma grande empresa que se quer socialmente responsável sobre as ações direcionadas ao público interno**. 2007. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

OFFE, Claus. Desemprego, sindicatos e inovação na política social. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 181-191, 1997.

PENA, R. P. M. Ética, Responsabilidade Social e Business Ethics. **Revista Tríade do Mercado**, v. 1, n. 1, 2003. Disponível em: <<http://www.apimecmg.com.br/rev>>. Acesso em: 21 out. 2009.

PFEFFER, J.; VEIGA, J. F. Putting people first for organization success. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 2, p. 37-48, 1999.

PICCININI, Valmíria C.; OLIVEIRA, Sidínie R.; RÜBENICH, Nilson V. Formal, flexível ou informal? – reflexões sobre o trabalho no Brasil. In: PICCININI, Valmíria C. et al. **O Mosaico do trabalho na sociedade contemporânea**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006.

PRADO, Edmir Parada V.; TAKAOKA, Hiroo. Arranjos contratuais na terceirização de serviços de TI em organizações do setor privado. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., set. 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

QUEIROZ, Carlos A. **Manual de Terceirização**. São Paulo: STS; 1992.

SANTOS, Cláudio Tadeu Berkelmans dos. **A responsabilidade social empresarial de um banco de investimento americano sob a ótica de seu público interno no Brasil e na Argentina**. 2007. 140f. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

SARSUR, Amyra M. et al. Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

SCHWARTZ, Mark S.; CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility: A three-Domain Approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, Issue 4, p. 503-530, 2003.

SOLDI, Roberto de M.; ZANELLI, José Carlos. Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., set. 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

SOY, Susan K. **The Case Study as a Research Method**. University of Texas. 1997.
Disponível em: <<http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/useusers/1391d1b.htm>>. Acesso em: 8
nov. 2008.

YIN, Robert K. The Case Study Crisis: some answers. **Administrative Science Quartely**,
Cornell University, v. 26, 1981.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman,
2004.

APÊNDICE A

Questionário a ser aplicado aos motoristas terceirizados, autônomos ou empresários, urbanos ou de viagem. Tais perguntas visam enquadrar os terceirizados segundo os quadrantes expostos no QUADRO 2 da presente pesquisa, levando-se em consideração que o quadrante 1 refere-se ao Legal, quadrante 2, Ethos, quadrante 3, Tipo Institucional de administrar e quadrante 4, Tipo Pessoal de administrar.

1. Você é motorista autônomo ou empresário?

autônomo empresário

2. Você é motorista urbano ou de viagem?

urbano viagem

3. Você é dono do caminhão que dirige?

sim não

4. Há quanto tempo você presta serviços à empresa?

menos de 1 ano mais de 1 ano mais de 2 anos mais de 3 anos

mais de 4 anos acima de 5 anos

5. Qual seu grau de escolaridade?

ensino fundamental I ensino médio incompleto Graduação ensino

fundamental completo ensino médio completo Pós-Graduação

6. Se você não puder viajar/fazer entregas e/ou coletas por motivos pessoais, você pode enviar alguém no seu lugar?

sim não

7. Quando você não pode comparecer na empresa para prestar serviços e não avisa, o que a empresa faz com você?

8. Você vai todos os dias à empresa?

sim não

9. Quando você não pode viajar ou fazer coletas/entregas, por motivo de doença, você pode contratar alguém para prestar o serviço em seu lugar?

sim não

10. Se você não puder viajar ou fazer entregas/coletas, você tem que avisar para a empresa?

sim não

11. Para saber se tem carga para ser transportada, você liga para a empresa todos os dias?

sim não

12. Se você não telefona, como fica sabendo se há carga a ser transportada?

13. Além de prestar serviços à empresa, você presta serviços a outras empresas de transporte de carga?

sim não

14. Quando você não pode fazer a viagem ou as entregas/coletas, por ter se machucado e estar impossibilitado de trabalhar, você pode contratar alguém para fazer o serviço na empresa em seu lugar?

sim não

15. É você quem faz o seu itinerário, ou seja, a ordem das entregas/cidades a passar no curso da viagem?

sim não

16. É você quem escolhe a rota de entrega/viagem, ou seja, a região que fará entregas/viagem?

sim não

APÊNDICE B**QUESTIONÁRIO APLICADO NOS GESTORES DOS MOTORISTAS TERCEIRIZADOS**

1. Qual sua função na empresa?

gerente encarregado supervisor coordenador

2. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

menos de 1 ano mais de 1 ano mais de 2 anos mais de 3 anos
 mais de 4 anos acima de 5 anos

3. Você lida com os motoristas terceirizados?

sim não

4. Qual categoria?

urbano de viagem
 autônomo empresário

5. Quando o motorista terceirizado não pode comparecer para fazer a viagem ou a entrega/coleta, ele tem que avisar à empresa?

sim não

6. O motorista terceirizado, para saber se há carga a ser transportada, liga para a empresa?

sim não

7. Se não liga, como ele fica sabendo se há ou não carga a ser transportada?

8. Quando o motorista terceirizado não pode fazer a viagem ou as entregas/coletas, por motivo de ter se machucado e estar impossibilitado de trabalhar, ele pode enviar alguém para fazer o serviço no lugar dele?

sim não

9. O motorista terceirizado, quando não comparece para transportar a carga, é dado algum “balão” nele ou o mesmo fica alguns dias sem transportar carga?

sim não

10. O motorista terceirizado, contrato pela empresa, de viagem ou de distribuição, é sempre o mesmo que dirige o caminhão no transporte da carga?

sim não

11. Quando o motorista terceirizado não pode fazer a viagem ou as entregas/coletas, por motivo de estar doente, ele pode enviar alguém para fazer o serviço no lugar dele?

sim não

12. O motorista terceirizado pode prestar serviços para outras empresas do mesmo ramo?

sim não

13. O motorista terceirizado vai todos os dias à empresa?

sim não

14. O motorista terceirizado se reporta a você na empresa, quando ele está lá para prestar serviço?

sim não