

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**AS DIMENSÕES ESTRATÉGICA E SÓCIO-COMUNICACIONAL  
DA REDE DE TERCEIRIZAÇÃO: IMPACTOS E PERSPECTIVAS NA  
VISÃO GERENCIAL, SINDICAL E DOS TRABALHADORES  
TERCEIRIZADOS NA PETROBRAS**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA  
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**VALERIA ROSA BICUDO**

Rio de Janeiro 2002

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**TÍTULO**

**AS DIMENSÕES ESTRATÉGICA E SÓCIO-COMUNICACIONAL DA REDE DE  
TERCEIRIZAÇÃO: IMPACTOS E PERSPECTIVAS NA VISÃO GERENCIAL,  
SINDICAL E DOS TRABALHADORES TERCEIRIZADOS NA PETROBRAS**

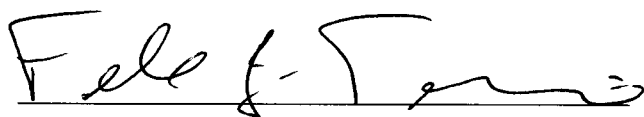
**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:**

**VALERIA ROSA BICUDO**

E

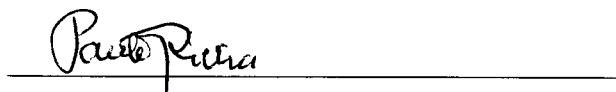
APROVADA EM 22 / 03 / 2001

PELA COMISSÃO EXAMINADORA



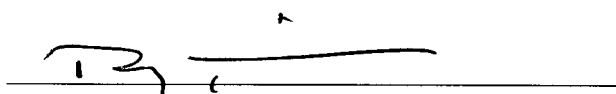
**FERNANDO GUILHERME TENÓRIO**

DOUTOR EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



**PAULO REIS VIEIRA**

DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



**RUY MOREIRA**

DOUTOR EM GEOGRAFIA HUMANA

## DEDICATÓRIA

*Às histórias antes da minha que possibilitaram a minha história:*

*De meu pai, Ziel da Silva Bicudo, que me legou a generosidade como fonte de felicidade*

*De minha mãe, Maria Ignêz Rosa Bicudo, que me legou a sensibilidade*

*Às histórias que se construíram ou se entrelaçaram com a minha:*

*De meus irmãos e amigos que compartilham comigo a arte da vida.*





## AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos às seguintes entidades, instituições e pessoas que contribuíram de forma objetiva e subjetiva para a realização deste estudo:

Em primeiro lugar, a Deus, força inexplicável, que me dá coragem e persistência;

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior - CAPES, cujo apoio financeiro viabilizou esta pesquisa e a manutenção de meus estudos;

A todos que trabalham na Coordenação do Curso de Mestrado em Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas pelo apoio, especialmente a prof. Déborah Zouain e ao Joarez;

Aos diversos profissionais dos diferentes setores entrevistados da Refinaria de Duque de Caxias que disponibilizaram gentilmente parte de seus tempos para essa pesquisa;

Um agradecimento especial ao Sindipetro, por ter autorizado a realização do levantamento de materiais em sua biblioteca e, em particular, aos dirigentes sindicais que se dispuseram a gravar as entrevistas realizadas e que foram extremamente valiosas.

Ainda, de maneira muito especial, a todos os trabalhadores terceirizados do portão 5 da Refinaria, que no anonimato do trabalho rotativo, revelaram o lado frágil e dramático da rede de terceirização, mas também a coragem de um povo que não foge à luta. A todos pelo total apoio e participação nesta pesquisa.

Dessa forma, agradeço a todos trabalhadores e profissionais das empresas e organizações pesquisadas, dos sindicatos, das centrais sindicais. A todos eles, que concederam seu tempo e me possibilitaram uma aproximação a seus programas, suas histórias, seus saberes, suas vidas, suas emoções e desejos profissionais e humanos. A todos o meu profundo reconhecimento, pois sem os quais esta dissertação não teria autenticidade;

A minha família pelo apoio e compreensão durante toda minha trajetória acadêmica;

A todos meus professores do Curso, pelos seus ensinamentos durante as aulas. Merecendo menção à parte, o Prof. Dr. Fernando Guilherme Tenório, meu orientador, que me deu a liberdade necessária para realizar este trabalho e pelo aprendizado e incentivo transmitidos;

Ao Prof. Dr. Ruy Moreira da Universidade Federal Fluminense, por suas valiosas contribuições na elaboração deste estudo;

Ao Prof. Dr. Paulo Reis Vieira pelas indicações de livros e sugestões;

Ao Prof. Dr. Carlos Machado, pesquisador do Centro de Estudos de Saúde do Trabalhador e Ecologia Humana - CESTE/ENSP/FIOCRUZ, pelas vivências proporcionadas no campo do trabalho e da saúde do trabalhador e pela orientação estimulante, incentivando os primeiros ensaios para o projeto que resultou nesta dissertação;

A todos meus colegas da Fundação Getúlio Vargas – com destaque para minha amiga Vânia Souza, companheira intelectual e política, que me enriqueceu com suas reflexões, sugestões e comentários com relação a esta dissertação;

Aos demais companheiros da academia: Lessandra Silva; Adélia Zimbrão, Renata Bloch, exemplos de seriedade, amigas plenas de alegria e entusiasmo no trabalho e na vida e que nunca perderam a ternura;

Aos integrantes do Programa de Estudos sobre a Esfera Pública - PEEP, da EBAP/FGV, particularmente à sua coordenadora, Profa. Dra. Sônia Fleury e às companheiras professoras e estagiários, referências maiores em estudos, pesquisas e vivências no campo das políticas públicas e cidadania.

A Andreia Pereira e Sergio Barboza, pela ajuda na formatação deste trabalho.

## EPÍGRAFE

“... o homem só não se perde em seu objeto quando este se configurar como objeto **humano** ou homem objetivado. E isso somente será possível quando se lhe configurar como objeto **social** e quando ele mesmo se configurar como ser social, assim como a sociedade se configurará nesse objeto como ser para ele”

(Karl Marx, 1974: 17-18)

“Quanto mais se ampliar a socialização da política, quanto mais a sociedade civil for rica e articulada, tanto mais os processos sociais serão determinados pela teleologia (pela vontade coletiva organizada) e tanto menos se imporá a causalidade automática (...) da economia.”

(Carlos Nelson Coutinho, 1992: 58)

## RESUMO

O objetivo do trabalho foi estudar as implicações/impactos (sociais, gerenciais e políticos) do processo de terceirização - viabilizado por um novo tipo de competição capitalista por intermédio de redes inter-empresas - em um segmento da indústria do petróleo. Dessa forma, desenvolveu-se uma pesquisa empírica tendo como material de investigação o setor de manutenção industrial de uma refinaria de petróleo do Rio de Janeiro, durante o período de 1999 a 2001. As diferentes ópticas dos sujeitos sociais envolvidos foram consideradas nesta investigação, quais sejam: gerencial, sindical e dos próprios trabalhadores terceirizados.

Os resultados do estudo demonstraram que a terceirização em curso no setor pesquisado tem implicado em movimentos simultâneos de destruição/reconstrução de relações produtivas tradicionais, combinando modernização e organização da produção em rede com práticas tayloristas/fordistas. Novas e antigas formas de (des)sociabilização e precarização podem ser evidenciadas através de discrepantes condições salariais e de trabalho e na criação de duas categorias de trabalhadores: os petroleiros e os terceirizados.

A partir desse estudo a ambigüidade e fragilidade dessa "rede" de terceirização ficaram bem nítidas, pois a concentração de poder e recursos em pontos específicos e o prevalecente aspecto instrumental e economicista em detrimento do dialógico remetem a um distanciamento do próprio princípio de interdependência, inerente a noção de rede. A forma como a terceirização está sendo implementada nessa indústria aproxima-se mais à um padrão predatório que à um padrão flexível e interdependente como características inerentes a concepção gerencial de rede. Além disso, os mecanismos de inclusão/exclusão social e econômica entre efetivos e terceirizados, indicando cidadanias diferenciadas no âmbito da empresa, evidenciam a coexistência de velhas e novas formas de exploração sob o paradigma da rede.

## ABSTRACT

The objective of this work was to study the implications/impacts (social, management and political) of outsourcing - making a new type of capitalistic competition feasible by means of inter-company networks – in a segment of the petroleum industry. Thus, an empiric research having the industrial maintenance sector of a petroleum refinery in Rio de Janeiro as investigatory material, was developed during the period between 1999 to 2001. The different lenses (optical) of the social subjects involved were considered in this investigation. which are: management, unions and the outsourced workers themselves.

The study of the results demonstrated that outsourcing in the segment of the industry researched has implied simultaneous movements of destruction/re-construction of traditional productive relationships, combining modernization and organization of network production with Taylorist/Fordist practices. New and old forms of (de) socialization and uncertainty can be seen through the discrepant salary and work conditions and in the creation of two categories of workers: petroleum industry workers and the segment of sub-contracted workers.

Based on this study, the ambiguity and fragility of this outsourcing “network” becomes very clear, because the concentration of power and resources at specific points and the prevalent instrumental and economist aspect to the detriment of dialogue results in a withdrawal from the very principle of inter-dependency that is inherent within the idea of a network. The manner in which outsourcing is being implemented in this industry is becoming closer to a predatory standard than that of a flexible and inter-dependent standard with characteristics inherent to the management concept of the network. Besides this, the mechanisms employed in social and economic admission/exclusion among outsourced workers, indicates different citizenships within the ambit of the company, demonstrating the co-existence of new and old forms of exploitation under the network paradigm

ÍNDICE

1 - APRESENTAÇÃO DO TRABALHO ..... 13

1.1. IMPORTÂNCIA DO TEMA ..... 13

1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO..... 15

1.3. MOTIVAÇÃO INICIAL PARA O TEMA..... 16

1.4. METODOLOGIA ..... 17

1.4.1 - CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO ..... 19

1.4.1.1 - A Indústria do Petróleo: a Terceirização na Indústria de Processo Contínuo..... 19

1.4.1.2 A Petrobras ..... 20

1.4.1.3 - As Unidades de Refino..... 22

1.4.1.4 - A Refinaria Duque de Caxias (REDUC) - Localizando a Pesquisa..... 22

1.4.2 - PESQUISA DE CAMPO..... 23

1.4.3- SUJEITOS DA PESQUISA ..... 24

1.4.4 - LIMITAÇÕES DA PESQUISA ..... 25

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO ..... 26

2. REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E TERCEIRIZAÇÃO..... 27

2.1 - GLOBALIZAÇÃO: CONTEXTUALIZANDO AS MUDANÇAS ..... 27

2.1.1 - Reestruturação Produtiva , Organização do Trabalho e Terceirização..... 28

2.1.2 - A questão do trabalhador e o ideário neoliberal..... 35

2.2 - A AÇÃO DO ESTADO FRENTE A TERCEIRIZAÇÃO ..... 42

2.2.1 - Terceirização e a Justiça do Trabalho..... 42

2.2.3 - Terceirização e a Legislação ..... 43

2.3 - MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO: MAIS EXCLUSÃO SOCIAL E MENOS CIDADANIA ..... 47

3 - AS DIMENSÕES ESTRATÉGICA E SÓCIO-COMUNICACIONAL DA NOÇÃO DE REDE: ELEMENTOS PARA PENSAR A TERCEIRIZAÇÃO ..... 56

3.1 - REDES: COMPREENDENDO MELHOR ESTA CATEGORIA ..... 57

3.1.1 - Abordagem sociológica..... 59

3.1.2 - A estratégia de organização e da ação..... 61

3.2 DIFERENTES MANIFESTAÇÕES DE REDES..... 62

O ente mobilizador tende ..... 71

3.2.1 Dimensões Estratégicas ..... 72

3.2.1.1 Empresas-rede e Terceirização: perspectivas e desafios..... 73

3.2.2 Dimensões Sociais..... 76

3.2.2.1 - Redes numa perspectiva sócio-espacial..... 80

3.2.2.1.1 - A natureza ambígua das redes..... 82

3.2.2.2 A racionalidade comunicativa Habermasiana como constitutiva do fenômeno rede: ..... 84

4 - A TERCEIRIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DO PETRÓLEO ..... 87

5. A TERCEIRIZAÇÃO DO PONTO DE VISTA DOS ATORES ..... 92

5.1 A ABORDAGEM DA EMPRESA TOMADORA DE SERVIÇOS: O OLHAR GERENCIAL E TÉCNICO DA REFINARIA DE DUQUE DE CAXIAS (REDUC)..... 93

5.1.1 Política de Recursos Humanos da Companhia: Reflexos na Refinaria e no setor de Manutenção Industrial..... 94

5.1.2 Percepções sobre os objetivos da Terceirização..... 98

5.1.3 Caracterização e especificidades do debate em torno da manutenção industrial no processo de terceirização..... 101

5.1.3.1 Manutenção Industrial segundo a visão gerencial e técnica ..... 101

5.1.3.2 Manutenção de Rotina e de Parada..... 104

5.1.4 Breve perfil das empresas contratadas na Manutenção Industrial..... 107

5.1.5 Papel dos técnicos e fiscais de Contratos ..... 109

5.1.6 Resultados da terceirização nas “paradas” para manutenção industrial..... 111

5.1.6.1 Qualidade da mão-de-obra terceirizada/contratada nas paradas para a Manutenção Industrial ..... 112

5.1.6.2 Teste de Qualificação/Recrutamento..... 114

5.1.6.3 Treinamento.....	116
5.1.6.4 Condições de trabalho, saúde e emprego.....	117
5.1.6.5 Segurança Industrial.....	119
5.1.6.6 Perda da experiência e do conhecimento do histórico dos equipamentos.....	127
5.1.6.7 Aposentado como contratado.....	130
5.1.6.8 A relação com os sindicatos.....	130
5.1.6.9 A especificidade do Setor de Mecânica.....	131
5.1.6.10 O re-trabalho.....	140
5.1.6.11 Custos.....	141
5.1.6.11.1 Manutenção Industrial: Quanto representa o custo com terceiros?.....	142
5.2 OS SINDICATOS E A TERCEIRIZAÇÃO.....	149
5.2.1 <i>O Sindicalismo Petroleiro e sua Trajetória</i> .....	149
5.2.2 <i>Efetivos e Terceirizados: trabalho igual, direitos iguais. Afinal, são todos petroleiros?</i> .....	151
5.2.3 <i>A Crítica Sindical à Terceirização</i> .....	153
5.2.3.1 Condições de trabalho, saúde e segurança industrial.....	165
5.2.4 <i>Desafios na Atuação Sindical Petroleira</i> .....	168
<i>Sindicalista: "Você não quer pegar uma cartilha?"</i> .....	173
5.2.5 <i>Ações e Propostas</i> .....	177
5.2.5.1 A Proposta de Unificação.....	181
5.2.5.2 Unidade sindical, corporativismo e representação dos terceirizados.....	182
5.3 OS TRABALHADORES TERCEIRIZADOS DAS PARADAS PARA MANUTENÇÃO INDUSTRIAL.....	185
5.3.1 <i>"portão 5" ou "tela quente" e a Praça do Pacificador: Elos de comunicação, sociabilidade e circulação da informação entre os trabalhadores</i> .....	187
5.3.2 <i>Recrutamento e Seleção para o trabalho: Redes de conhecimento pessoal e/ou profissional</i> .....	189
5.3.3 <i>A questão comunicacional</i> .....	194
5.3.4 <i>Qualificação</i> .....	195
5.3.5 <i>Redução das paradas de unidades para manutenção e as consequências</i> .....	197
5.3.6 <i>Redução de efetivos e terceirizados</i> .....	198
5.3.7 <i>A Política de Redução de custos: a lógica do menor preço nos contratos e as consequências para o trabalho em paradas</i> .....	200
5.3.8 <i>A Precarização do Trabalho</i> .....	200
5.3.9 <i>A(s) carteira(s) de trabalho e os direitos trabalhistas</i> .....	206
5.3.10 <i>Os Pacotes</i> .....	206
5.3.11 <i>Perda dos Benefícios do Fordismo</i> .....	207
5.3.12 <i>O "rodizio" de empreiteiras e os "calotes"</i> .....	209
5.3.12.1 Os Calotes das "Gatas".....	209
5.3.13 <i>Condições de Trabalho</i> .....	211
5.3.14 <i>A Segurança no Trabalho</i> .....	212
5.3.15 <i>As representações coletivas sobre a Refinaria e seu estado de segurança</i> .....	215
5.3.16 <i>Os trabalhadores e os Sindicatos</i> .....	216
5.3.17 <i>A Identidade, dificuldades e perspectivas do Trabalhador Terceirizado</i> .....	219
5.3.18 <i>Dívidas e estratégias de sobrevivência</i> .....	222
5.3.19 <i>Perspectivas</i> .....	223
5.3.20 <i>Situações-limite</i> .....	224
5.3.21 <i>Trabalho e família como elos de integração social</i> .....	224
5.3.21.1 Trabalho como vínculo central.....	225
5.3.21.2 Família como vínculo de sustentação econômica e relacional.....	226
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>228</b>
<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>235</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>240</b>
ANEXO 1 – ROTEIROS DE ENTREVISTA.....	I
ANEXO 2 – ORGANOGRAMA DA REDUC.....	II



# 1 - Apresentação do trabalho

---

## 1.1. Importância do tema

Este trabalho representa a sistematização do curso de mestrado em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, onde buscou-se, a partir dos instrumentais trabalhados nas disciplinas e além delas, desenvolver a referida dissertação.

A terceirização em curso no mundo e no país, num contexto de crescente globalização da economia e da sociedade, vem ocorrendo através de um novo movimento de metamorfoses do capital em rede e de escolhas do empresariado que visa também a sua reprodução, nas atuais condições históricas. Dessa forma, o fenômeno redes, neste caso inter-empresas, é apresentado, muitas vezes, numa perspectiva revolucionária, onde não se busca confrontar as diferentes lógicas, relações de poder, conflitos de interesse, ou seja, o seu caráter multifacetado. A única lógica que vem à tona é seu processo homogeneizante. Sua outra lógica, a heterogeneização, é ocultada, apesar de igualmente presente. Dessa forma, buscou-se destacar o confronto e o entrecruzamento de algumas das diversas dimensões do conceito de rede no caso estudado. Para fins didáticos duas dimensões foram destacadas na análise da terceirização: a estratégica e a social.

Esta questão foi pensada a partir do seguinte pressuposto: o processo de terceirização em curso no mundo e no Brasil vem trazendo consequências como queda de qualidade, perda de tecnologia, fragmentação sindical, precarização das condições de trabalho, aumento da exclusão social, redução da cidadania, entre outras. No caso de uma indústria de processo contínuo ainda há os riscos à saúde e segurança. Estes processos vão de encontro aos principais pressupostos que cercam a noção de redes, tais como parceria, interdependência, simetria, entre outros, que exigem "dialogicidade" entre os atores envolvidos, além de uma distribuição dos recursos e benefícios da rede de forma equitativa. Dessa forma, algumas das consequências da forma como são conduzidos os aspectos estratégicos da chamada rede de terceirização geram impactos a

alguns dos aspectos que compõem a dimensão social dessa rede. Cabe, então, a seguinte reflexão: até que ponto a terceirização representando "o paradigma da flexibilização organizacional é conciliável com o agir comunicativo habermasiano" (Tenório, 2000:101) fundamental a sua sustentabilidade enquanto rede?

O tema da terceirização, principalmente aquela viabilizada por determinado modelo de gestão, tem particular importância pelos efeitos diretos sobre o emprego, condições de trabalho e também pelas possibilidades reais e concretas de negociação e decisão que pode gerar.

A lógica norteadora da terceirização, na maior parte dos casos citados na literatura acadêmica, tem sido a da produtividade, de redução de custos e racionalização na organização do trabalho, para adquirir competitividade. O que parece prevalecer é uma "racionalidade instrumental" em detrimento de uma "racionalidade comunicativa".

A presente pesquisa está centrada no estudo do processo de terceirização de um tipo de indústria "cuja origem está relacionada a um elevado nível de desenvolvimento tecnológico e ocupa lugar estratégico na economia" (Gil, 2000): o refino de petróleo. A empresa em foco é a Petrobras – especificamente uma de suas Refinarias. Essa pesquisa se justifica por sua estreita relação com as principais teorias do campo teórico da administração, enfatizando-se a dimensão pública, por se tratar de uma indústria, ainda, estatal.

No caso das indústrias de processamento contínuo, especificamente a do petróleo, a estratégia da terceirização tem se constituído numa das grandes mobilizações gerenciais.

Há uma tarefa de grande envergadura a ser realizada pelo conjunto de pesquisadores que estudam o significado da gestão da força de trabalho pelo capital, na atual dinâmica de transformações societárias.

Esta questão não teria sentido se não fosse possível contar com sujeitos/trabalhadores organizados, que possam colocar estes temas em alguma plataforma de luta, em agendas temáticas e em esferas de negociação e decisão. Portanto, esta problemática está intimamente relacionada ao modelo de gestão da terceirização implantado pela empresa, tendo em vista uma maior ou menor aproximação às categorias participação e democracia industrial.

Nesse contexto, estão se impondo alguns desafios ao próprio sindicalismo, no que se refere ao desenvolvimento de novas formas de articulação com a força de trabalho terceirizada, mais precarizada e caracterizada por sua “inserção excludente” e onde o processo de sindicalização é mais difícil.

Para situar e complexificar o debate, utiliza-se o referencial teórico de redes numa perspectiva crítica, discutindo-se algumas concepções acerca da noção de rede e tentando-se analisar até que ponto a terceirização enquanto prática de gestão organizada sob o formato de rede - a partir do caso estudado - realiza alguns dos seus principais ideais e pressupostos teóricos. Procura-se questionar o determinismo e uma certa “mistificação” que o referencial teórico de redes - principalmente aquele advindo da Sociologia Relacional e Organizacional – acaba gerando nas tentativas de interpretação do processo de desverticalização produtiva - enquanto novo padrão de organização da produção - como se fosse um modelo ideal, novo e inevitável, isento de hibridismos e ambigüidades.

## **1.2. Objetivos do trabalho**

Este trabalho tem como objetivo compreender e analisar os impactos sociais, gerenciais e políticos do processo de terceirização - viabilizado por um novo tipo de competição capitalista via redes inter-empresas - em um segmento da Indústria do Petróleo - especificamente o setor de manutenção industrial da Unidade de Refino de Duque de Caxias do sistema Petrobras. Esta abordagem privilegiou a óptica dos seguintes sujeitos sociais envolvidos: gerentes e técnicos; sindicatos e trabalhadores terceirizados. Partiu-se do ponto de vista de diversos atores envolvidos, procurando resgatar diferentes percepções, avaliações e ações a respeito do processo. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa empírica com parte da gerência da Reduc (especificamente o setor já mencionado); dos trabalhadores terceirizados e lideranças sindicais.

Portanto, pretendeu-se:

- Reconhecer, no âmbito das gerências, a motivação para a implementação da terceirização e a avaliação de seu impacto sobre a produtividade/ competitividade, assim como para as condições de trabalho;

- Investigar junto ao movimento sindical, assim como, com os próprios trabalhadores terceirizados, os impactos dos processos de terceirização adotados sobre as condições de trabalho (ação coletiva, salários, emprego, saúde e segurança industrial);
- Identificar as estratégias, experiências e políticas sindicais frente à terceirização;
- Verificar a existência de fragilidades e/ou potencialidades desse processo, enquanto nova modalidade de competição capitalista sob o denominado paradigma de rede.

Cabe ressaltar que a intenção aqui não é analisar impacto do ponto de vista da efetividade, mas sim verificar alguns dos resultados obtidos com o tipo de terceirização adotado, na visão de alguns dos sujeitos sociais envolvidos.

### **1.3. Motivação inicial para o tema**

A escolha inicial do tema foi motivada pela inserção da autora, enquanto residente em saúde pública, no Centro de Estudos em Saúde do Trabalhador e Ecologia Humana - CESTEH/ENSP/FIOCRUZ. A mobilização para desenvolvê-lo, assim como as condições objetivas e subjetivas para a sua realização, foram impulsionadas pelas experiências vividas junto a professores, pesquisadores e amigos, com os quais foi possível desenvolver inquietações, trocar idéias, debater e apreender, não somente sobre a sociologia do trabalho, mas sobre as atuais condições de trabalho e saúde, a partir das reestruturações produtivas. Apesar de não constituir especificamente a temática desta dissertação, a saúde do trabalhador, enquanto um importante campo social, na esfera do trabalho e das políticas públicas, representou uma área de pesquisa e atuação, que contribuiu para elucidar o potencial de viabilização do formato inicial deste estudo.

A passagem pelo CESTEH/FIOCRUZ gerou a motivação para o desenvolvimento de um Projeto para o Mestrado que estaria inicialmente relacionado com terceirização e acidentes. Isso serviu de base para a elaboração de um ante-projeto e a realização do concurso para a ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração) e a aprovação para o Curso de Mestrado em Administração Pública da

EBAP (Escola Brasileira de Administração Pública), hoje EBAPE (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas).

#### **1.4. Metodologia**

Esse tópico objetiva traçar uma breve apresentação das opções metodológicas utilizadas para esta investigação: pesquisa qualitativa; entrevistas semi-estruturadas; observação participante e análise de conteúdo.

Além disso, seguem algumas apreciações com relação a: instrumentos de pesquisa; caracterização do campo de estudo; pesquisa de campo; os atores da pesquisa e algumas limitações encontradas no decorrer da investigação.

A abordagem metodológica do estudo em foco consistiu em uma análise comparativa entre as perspectivas e desafios da terceirização tanto do ponto de vista gerencial quanto social e político. Para isso, a categoria de rede - estratégica e social - foi utilizada para entender as formas de relação/comunicação entre as diversas dimensões da rede de terceirização, tendo em vista os diversos atores (com diferentes perspectivas) à ela incorporados e em interação, causando e/ou recebendo impactos.

A perspectiva de abordagem deste estudo buscou combinar formas de análises estruturais e conjunturais com a dinamicidade própria das relações e representações coletivas dos atores sociais em foco, tendo em vista suas experiências, percepções e opiniões. Para isso, foram utilizados alguns pressupostos e referenciais teóricos advindos da Sociologia do Trabalho, Sociologia Relacional, Geografia Humana, entre outros.

A opção de abordagem deste estudo buscou privilegiar o método dialético. De acordo com Demo (1985), esta metodologia específica das Ciências Sociais privilegia: (a) a contradição e o conflito predominando sobre a harmonia e o consenso; (b) o fenômeno da transição, da mudança, do vir-a-ser sobre a estabilidade; (c) o movimento histórico; (d) a totalidade e a unidade dos contrários (Demo, *ibidem*:86-100).

Nesse sentido, é importante ressaltar que a técnica de trabalho utilizada - baseada nos dados obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas e na observação participante - deve ser relativizada, pois o uso das análises das representações coletivas

dos diferentes segmentos focalizados nessa pesquisa, enquanto material de estudo, traduz graus diversos de nitidez com relação à realidade.

“Por serem ao mesmo tempo ilusórias, contraditórias e ‘verdadeiras’, as representações podem ser consideradas matéria-prima para a análise do social e também para a ação pedagógico-política de transformação, pois retratam a realidade. Porém, é importante observar que as Representações Coletivas (...) não conformam a realidade e seria outra ilusão tomá-las como verdades científicas, reduzindo a realidade à concepção que os atores fazem dela” (Minayo, op. cit.:174).

Na realidade, qualquer material de estudo ou enfoque metodológico, durante o trabalho de campo, precisa ser relativizado, pois, principalmente em pesquisa qualitativa, o pesquisador não pode estar preso a um único instrumento rígido de coleta ou análise de dados. A própria natureza do trabalho qualitativo e de técnicas de observação em campo requerem flexibilidade e sensibilidade, pois durante o trabalho de campo, os diversos aspectos do real podem se explicitar aos poucos, exigindo outras abordagens ou até mesmo uma combinação das mesmas.

Todas estas fontes de dados e análise estão permeadas por interesses, representações coletivas e contradições que refletem o próprio movimento dialético da realidade, donde é possível destacar lutas, resistências e acordos de atores sociais.

Dessa forma, o tratamento dos dados exige um método que permita ir além da aparência do fenômeno e do discurso; os fenômenos precisam ser entendidos em sua multicausalidade, até porque a realidade é multifacetada e constituída dos contraditórios num processo totalizante. O método dialético pode pressupor combinações, já que ultrapassa reducionismos, através da “capacidade de incorporar as ‘verdades parciais’ das outras correntes, criticando e negando suas limitações. Percebe a relação inseparável entre mundo natural e social; entre pensamento e base material (...) entre a ação do homem como sujeito histórico e as determinações que a condicionam” (Minayo, ibidem: 12)

### 1.4.1 - Caracterização do Campo de Estudo

#### 1.4.1.1 - A Indústria do Petróleo: a Terceirização na Indústria de Processo Contínuo

Analisar o processo de terceirização no setor petróleo implica mergulhar na complexidade desse tipo de indústria, que pode ser entendida a partir da referência ao complexo petroquímico. Seu funcionamento pressupõe um conjunto de processos produtivos, diversos e heterogêneos, que perpassam o fluxo que vai desde as transformações de base – refino e transformação petroquímica até suas últimas capilaridades.

Seu surgimento destaca uma das grandes características que marca o Século XX, qual seja: o crescente ritmo de inovações tecnológicas, com o surgimento de sistemas altamente complexos de produção, no caso, as Indústrias de Processamento Contínuo (IPC) – que diferenciam-se, em seu conteúdo de trabalho, das antigas linhas de montagem.

Goldenstein (1997) destaca alguns setores que funcionam em processamento contínuo<sup>1</sup>, quais sejam: as siderurgias, indústrias de alimento, indústria farmacêutica, refinarias de petróleo, química e petroquímica. Neste estudo a atenção é focalizada para o complexo petroquímico.

A natureza das atividades e da concepção técnica de uma IPC lhe atribui um caráter complexo, perigoso, contínuo e coletivo (Ferreira e Iguti, 1996); o que lhes confere a denominação indústria de risco.

Este tipo de indústria já presenciou catastróficos acidentes químicos ocorridos nos últimos anos, como os casos de Union Carbide/Índia (explosão de planta) e Petrobrás/Cubatão (incêndio nas instalações), entre outros.

Segundo Ferro (1988), evidencia-se através das características das IPCs, a necessidade de novas formas de administração e organização do trabalho opostas às tayloristas e burocratizadas - que não permitem o controle de emergência, pois a ação dos operadores fica restrita as tarefas prescritas e a consulta ao engenheiro projetista.

---

<sup>1</sup> Há outras análises mais detalhadas que caracterizam o universo bastante heterogêneo das indústrias químicas. Sobre isso ver Haguenaer (1986).

A concepção de cadeia e complexo produtivo vem ganhando grande visibilidade, principalmente pelo fato de que se generalizou o entendimento sobre uma das características atuais do processo de reestruturação, qual seja: as empresas não mais atuam isoladamente, mas através de redes de relações organizacionais, as quais podem assumir características diferentes, com distintas implicações para o uso do trabalho.

Apesar da forte tendência à verticalização do processo de produção, os setores químico e petroquímico também vêm sofrendo a influência do processo de fragmentação da produção, ou seja, da terceirização.

O complexo petroquímico vem passando por processos de reestruturação que incidem diferentemente sobre sua forma de organização. Em alguns núcleos do complexo pode-se encontrar graus maiores de estabilização da mão-de-obra, qualificação da força de trabalho e relações interfirmas baseadas em parcerias, o que não se verifica em outros núcleos que apresentam processos de “subcontratação”, que se revestem do caráter de precarização de parcelas importantes de trabalhadores.

Dessa forma, dentro do mesmo complexo produtivo é possível identificar níveis diversos de precarização, estabilização, qualificação e organização da força de trabalho como tessituras combinadas num mesmo processo.

#### 1.4.1.2 A Petrobras

A Petrobras é uma Companhia integrada que atua na exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e seus derivados, no Brasil e no exterior. Sua atuação também abrange o segmento de gás natural e fertilizantes, a distribuição de derivados de petróleo e a petroquímica.

Em 1992, a Companhia é premiada, pela Offshore Technology Conference (OTC), por possuir a tecnologia mais avançada do mundo na produção de petróleo em águas profundas.

Em 1997, o Brasil ingressa no grupo dos 16 países que produz mais de 1 milhão de barris de óleo por dia. Neste mesmo ano, a Lei número 9.478 marca uma nova fase da indústria de petróleo no Brasil, onde a Petrobras se prepara para a livre concorrência.



O governo regulamenta a Emenda Constitucional número 09, de Novembro de 1996, que abre as atividades da indústria petrolífera à iniciativa privada. Com a lei, é criada a Agência Nacional do Petróleo (ANP), encarregada de regular, contratar e fiscalizar as atividades do setor; e o Conselho Nacional de Política Energética – CNPE - órgão formulador da política pública de energia.

Em janeiro de 1999, a Petrobras marca novo recorde de produção de petróleo em águas profundas: o campo de Roncador, na Bacia de Campos (RJ), atinge a profundidade de 1853 metros. Neste ano, alavanca o projeto do gasoduto Bolívia-Brasil, aumenta a demanda de gás natural no País, além de abrir a perspectiva de novos projetos que possibilitam a integração energética e o desenvolvimento econômico do Mercosul.

Olhando a mesma empresa sob uma perspectiva diversa a da produção e da produtividade – ou seja, a partir da perspectiva do trabalho – é possível evidenciar uma outra dimensão de uma mesma realidade.

Após a quebra do monopólio estatal do petróleo, a Petrobras intensificou a utilização do trabalho terceirizado, inclusive na atividade-fim da empresa.

Esse processo acabou contribuindo para a composição de um novo perfil da categoria dos petroleiros; qual seja: um núcleo relativamente estável composto pelos empregados da Petrobras, e a maior parte, composta pelos empregados das demais empresas (contratadas), desenvolvendo um trabalho que, em alguns segmentos, assume um caráter precarizado.

Esse processo possui duas faces não excludentes entre si: A empresa mantém estável um pequeno núcleo de trabalhadores em atividades altamente qualificadas, enquanto absorve grandes contingentes, para as atividades consideradas desqualificadas. Este último segmento de trabalhadores – de determinado setor em específico - é rotativo, não possui vínculos, trabalha em condições subumanas e recebe salários aviltantes, aceitos em função do desemprego crescente.

#### 1.4.1.3 - As Unidades de Refino

As atividades de Abastecimento (Downstream) da Petrobras estão distribuídas em quatro unidades organizacionais: Logística e Planejamento; Marketing e Comercialização; Refino e Petroquímica.

O refino de petróleo também está associado a um elevado nível de desenvolvimento tecnológico, possuindo dimensão estratégica para a empresa. Dessa forma, na nova estrutura organizacional da Petrobras, todas as Refinarias e unidades operacionais da área de Abastecimento tornaram-se unidades de negócio – caracterizadas por maior autonomia nas decisões e responsabilização pelos resultados.

#### 1.4.1.4 - A Refinaria Duque de Caxias (REDUC) - Localizando a Pesquisa

A REDUC está localizada junto à costa marítima, ocupando uma área de 13 milhões de m<sup>2</sup>. Está a 20 Km do centro da Cidade do Rio de Janeiro, sendo a mais complexa Refinaria da Petrobras. Representa a segunda maior em capacidade de refino (248.000 barris/dia). Produz 54 tipos diferentes de produtos decorrentes do processamento de petróleo e gás natural: combustíveis, lubrificantes, parafinas, petroquímicos e outros. Iniciou suas atividades em janeiro de 1961. Seu faturamento anual é de US\$3 bilhões, sendo responsável pelo recolhimento anual de impostos para o Estado do Rio de Janeiro de US\$ 500 milhões.

A REDUC possui o maior conjunto para a produção de lubrificantes do País (80% da produção nacional). Sua capacidade de tancagem é de 369 tanques, num total de 3 bilhões e 400 milhões de litros.

A Refinaria abastece todo o Estado do Rio de Janeiro e seus municípios, parte de Minas Gerais e, por cabotagem (navios), o mercado dos Estados do Espírito Santo e do Rio Grande do Sul. Também exporta produtos para os EUA, Peru, Uruguai, Argentina,

Chile e Colômbia. É responsável pelo fornecimento de matéria-prima e utilidades para as indústrias reunidas à sua volta como a Petroflex, Polibrasil e Carborio. Há, ainda, uma previsão de fornecimento de matéria-prima para o novo Pólo Gás Químico do Rio de Janeiro a ser construído em Duque de Caxias.

A escolha do setor de manutenção como foco para o referido trabalho deveu-se ao fato deste concentrar o maior número de trabalhadores terceirizados, tornando-se uma área da REDUC onde os impactos da terceirização são mais visíveis; além disso, o setor de manutenção é objeto de controvérsias quanto a viabilidade de terceirização ou não.

#### **1.4.2 - Pesquisa de campo**

A Pesquisa de campo foi realizada através de reuniões, observações e entrevistas semi-estruturadas individuais e coletivas junto a gerentes e técnicos de diversos setores da Refinaria (principalmente manutenção industrial); trabalhadores terceirizados temporários (sindicalizados e não sindicalizados) que atuam em paradas de unidade para manutenção industrial e se concentram no “portão 5” da Refinaria; assembleias que envolveram o conjunto dos trabalhadores petroleiros e/ou o segmento terceirizado e lideranças sindicais.

Foi utilizada a observação participante que trata de:

“um processo pelo qual mantém-se a presença do observador numa situação social, com a finalidade de realizar uma investigação científica. O observador está em relação face a face com os observados e, ao participar da vida deles, no seu cenário cultural, colhe dados. Assim, o observador é parte do contexto sob observação, ao mesmo tempo modificando e sendo modificado por este contexto” (Schwartz & Schwartz, 1995: 355).

A opção por entrevistas semi-estruturadas se dá pela possibilidade de desenvolver uma abordagem mais flexível, abrindo o campo de explanação dos entrevistados, na medida em que se pretende apreender sistemas de valores, de normas, de relações e de representações de determinados grupos sociais.

Os dados também foram colhidos a partir de pesquisa documental.

As categorias de análise foram construídas e reconstruídas na interação com o campo de pesquisa, devido a grande complexidade que cerca o fenômeno em questão e o espaço em que é investigado.

Na realização da pesquisa empírica, buscou-se apreender um pouco do cotidiano dos atores citados em seus ambientes de trabalho ou de recrutamento para o mesmo.

O período do estudo está situado entre os anos de 1999 e 2001

As entrevistas foram realizadas tendo por base um roteiro de questões abertas, resultando em longos relatos. Dessa forma, não há uma padronização de respostas e de conteúdo. Ocorreu também que, em função do interesse e acúmulo de informações dos entrevistados, outras questões foram sendo absorvidas e valorizadas neste processo.

O material obtido através dos depoimentos é rico em observações vivenciadas e relatadas, que se mesclam à pesquisas já desenvolvidas. Foram realizadas 43 entrevistas, que representam proporcionalmente os diferentes elos abordados na suposta rede de terceirização: gerencial, sindical e trabalhadores terceirizados.

#### **1.4.3- Sujeitos da Pesquisa**

Os sujeitos da pesquisa foram:

- 17 trabalhadores terceirizados ligados às empreiteiras prestadoras de serviços da REDUC., principalmente do setor de manutenção industrial;
- 15 sindicalistas, incluindo o Sindicato dos petroleiros (Sindipetro – RJ, Caxias; NF e Sindicato da Construção Civil de Caxias) e a Federação Única dos Petroleiros (FUP);
- 11 gerentes dos mencionados setores da indústria em questão, ou seja, aqueles profissionais técnicos responsáveis pelo gerenciamento das Unidades de Refino e implantação de terceirizações. Alguns setores da Refinaria entrevistados foram: Recursos Humanos; Contratos; Segurança Industrial; SEPLAN (Planejamento para a manutenção) entre outros.

Para garantir sua privacidade, os entrevistados foram identificados com nomes fictícios.

#### 1.4.4 - Limitações da Pesquisa

Os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados ou estendidos à outras realidades ou setores da empresa em questão.

No decorrer desta pesquisa alguns obstáculos encontrados impediram que fossem alcançados alguns objetivos propostos *a priori*:

- Um primeiro obstáculo refere-se à coleta de dados de caráter documental, que sofreram restrições na medida em que algumas informações não puderam ser divulgadas, devido ao fato da Petrobrás estar inserida em um processo de competitividade, ou seja, embora se trate de uma empresa estatal, é obrigada a se inserir em uma lógica de mercado, que exige que as informações sejam tratadas cada vez mais de forma estratégica e sigilosa;
- Um segundo obstáculo refere-se às dificuldades de agendar as entrevistas com os gerentes e técnicos dos setores pesquisados que, por falta de espaço em suas agendas, tinham pouco tempo disponível para a concessão de entrevistas.
- Um terceiro obstáculo diz respeito à impossibilidade de realizar entrevistas com o segmento das empreiteiras, conforme proposto inicialmente. Primeiro, porque o acesso às empreiteiras não foi viabilizado pela Petrobrás, o que, se tivesse ocorrido, facilitaria o contato com o referido segmento. Segundo, as pessoas que estão representando as empreiteiras no espaço da Refinaria são os chamados "prepostos", que não são seus dirigentes, por isso não estão capacitados para responder por tais empresas. Portanto, as entrevistas teriam que ser feitas com os próprios dirigentes nas sedes das empresas que, por estarem localizadas em cidades distintas, demandariam um tempo maior para a realização das entrevistas.
- Um quarto obstáculo foi a dificuldade de realizar um estudo comparativo entre duas unidades do sistema Petrobrás, quais sejam: exploração e produção (Bacia de Campos) e abastecimento (refinaria), que envolvem processos e sistemas distintos. A dificuldade deveu-se ao distanciamento entre essas duas unidades. Como a pesquisa iniciou-se em Duque de Caxias, as dificuldades encontradas no campo

tomaram bastante tempo, o que impossibilitou a extensão da pesquisa até à unidade de exploração na Bacia de Campos.

### **1.5. Estrutura do trabalho**

A exposição deste estudo é distribuída do seguinte modo:

O primeiro capítulo apresenta o trabalho e sua importância, seus objetivos; a motivação para o tema e a metodologia utilizada.

O segundo capítulo descreve a perspectiva de análise desta investigação em relação à reestruturação produtiva – a partir da qual é situada a terceirização e seu suporte jurídico. Além disso, busca resgatar os aportes teóricos para dimensionar os impactos da terceirização para o processo de trabalho e para a cidadania.

O terceiro capítulo situa algumas dimensões de análise da rede de terceirização: estratégica e sócio-comunicacional.

Em seguida o quarto capítulo aborda algumas especificidades da terceirização na Indústria do Petróleo.

O quinto capítulo apresenta a terceirização do ponto de vista dos atores abordados nesta pesquisa.

As considerações finais buscam relacionar o trabalho de campo e o referencial de redes.

## **2. REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E TERCEIRIZAÇÃO**

---

Este capítulo tem por objetivo contextualizar as mudanças que caracterizam o movimento de reestruturação produtiva no qual a terceirização está inserida, assim como os aspectos jurídicos que a dão sustentabilidade. A intenção é resgatar brevemente as circunstâncias históricas que possibilitaram a crise do sistema fordista e o surgimento do modelo de Acumulação Flexível, situando os principais impactos para a organização do trabalho e os efeitos no que se refere a cidadania e exclusão social.

### **2.1 - Globalização: contextualizando as mudanças**

O cenário atual reflete os processos de transição em todas as esferas porque passa o mundo capitalista. Novas gestões do modo de produção têm sido incorporadas para atender as recentes exigências do capitalismo contemporâneo, configurando novas regras da relação capital x trabalho para manutenção legítima da existência do capital.

Esse processo de transição pode também ser caracterizado pela chamada globalização, entendida por alguns autores como um instrumento de aproximação mundial de mercado, culturas, subjetividades etc, a possibilidade de interação mundial, de mútua influência, de cooperação entre os povos, socialização do conhecimento tecnológico para a melhoria da qualidade de vida da humanidade, universalização dos direitos humanos, uma maior participação e um exercício político global da sociedade civil no controle social, exercitando sua cidadania, o fortalecimento dos movimentos sociais em escala global etc.

Há, porém, outros autores que defendem o contrário, definindo o processo de globalização a partir da naturalização da desigualdade e exclusão social, socialização da pobreza estrutural, da intolerância, da exploração mundial do capital (por pequenos grupos), enfim, “globalização da diferença”.

A globalização pode então ser considerada como um processo contraditório em si mesmo, ou seja, é um fenômeno dialético que representa o confronto de interesses em disputa na sociedade, sendo então reflexo da própria contradição da sociedade capitalista, que ao socializar a inclusão, socializa também a exclusão, pois se encontra circunscrita no tempo e no espaço, logo, produzindo e reproduzindo ideologias

hegemônicas da organização sócio-econômica de determinada sociedade e em momento histórico específico.

No bojo deste processo de globalização, com o avanço do desenvolvimento tecnológico dos meios de produção, reestrutura-se uma nova organização do trabalho, apontada como possível solução para a crise estrutural inerente ao capitalismo, observa-se uma proposta de padrão produtivo - antes calcado no binômio taylorista/fordista -, que hoje tem por base a flexibilização e desregulamentação de cunho neoliberal, tendo como exemplos o processo de acumulação flexível e o toyotismo (modelo japonês). (Antunes, op. cit.).

Esse processo de transformação das relações de produção gera uma série de conseqüências, obviamente, no mundo do trabalho, introduzindo alterações nas legislações trabalhistas, nas relações entre patrão e empregado, na precarização das formas de contrato de trabalho, na fragmentação da classe trabalhadora, no enfraquecimento dos sindicatos, na flexibilização no modo de produção, na exigência de um trabalhador polivalente, etc. Essas são algumas condições que podem ser encontradas no fenômeno da terceirização.

#### 2.1.1 - Reestruturação Produtiva , Organização do Trabalho e Terceirização

As transformações no mundo do trabalho vêm afetando de modo decisivo as sociedades industriais em escala global. Associado a uma lógica de acumulação que enfatiza a competitividade e a qualidade, o processo de reestruturação das atividades produtivas - principalmente a partir da década de 70 - tem introduzido inovações tecnológicas e outras formas de gestão da força de trabalho.

O rápido desenvolvimento da economia brasileira até a década de 70, ao invés de eliminar, reproduziu uma elevada incidência de pobreza. Ao final daquela década, havia no país um quadro de pobreza bastante complexo e de dimensão alarmante, cujas características eram bastante diferentes das verificadas no passado. A pobreza rural persistia, mas adquiriu novas formas com o processo de modernização das atividades agrícolas. A pobreza urbana, por sua vez, tornava-se agora um problema nacional, destacando-se a conformação de extensão da miséria nas metrópoles.

Essa reestruturação, vista por muitos como inevitável dentro da racionalidade do mercado, também tem causado graves problemas sociais no que diz respeito à



manutenção dos níveis de emprego e à garantia de direitos sociais e trabalhistas conquistados ao longo deste século.

Ao mesmo tempo em que os índices de desemprego tornam-se elevados, inclusive nas economias centrais, em muitos países, aplica-se uma política de dismantelamento da ação do Estado em áreas sociais. Nos países subdesenvolvidos, tentativas de flexibilização das relações de trabalho só têm aumentado o mercado de trabalho informal e o desemprego.

A reestruturação produtiva no Brasil tem se caracterizado, em diversos setores industriais, pela introdução de inovações tecnológicas e mudanças na forma de organização e gestão do trabalho e da produção. A busca de maior competitividade, baseada em novos patamares de desempenho em termos de qualidade e produtividade, tem se constituído no principal objetivo das empresas instaladas no país.

Além da automação propriamente dita, as empresas têm investido de forma expressiva na informatização de suas atividades administrativas, utilizando a telemática como elemento de apoio à condução dos negócios e à realização da produção.

No que diz respeito à relação entre empresas, deve-se enfatizar o acelerado processo de “terceirização” movido pelas empresas, ou seja, a transferência de partes dos processos de produção para as empresas “terceiras”.

Nesse sentido, a aceleração da terceirização a partir de 1990 caracterizou-se especialmente como uma estratégia de redução de custos por parte de inúmeras indústrias, particularmente embasada na degradação das condições e dos vínculos contratuais de trabalho.

É necessário comentar a inexistência de grandes impedimentos legais ou contratuais à flexibilidade dos trabalhadores na indústria brasileira. As empresas têm grandes facilidades para admitir e demitir funcionários, para interromper a produção com férias coletivas compulsórias, para obter jornadas extras dos trabalhadores etc. O medo do desemprego e a precária organização sindical (nas fábricas) facilitam a implementação de esquemas de trabalho polivalente e admite certa mobilidade entre postos de trabalho.

Esse trabalho polivalente pode ter características qualificantes (pela incorporação de novas tarefas de conteúdo técnico mais complexo, exigindo múltiplas habilidades) ou não qualificantes (pelo acréscimo de tarefas com o mesmo ou menor grau de

complexidade, com a exigência de maior intensidade de trabalho), dependendo dos princípios de sua implementação.

Do ponto de vista dos trabalhadores, as mudanças tecnológicas e organizacionais, especialmente nos momentos de crise econômica mais aguda, resultaram em uma série de consequências prejudiciais:

- eliminação de postos de trabalho;
- precarização das condições de trabalho (ambiente, organização, salários, benefícios, segurança, saúde) em virtude particularmente de processos de terceirização; o número de trabalhadores sem carteira assinada e dos classificados como autônomos é crescente;
- perda de autonomia profissional em virtude do maior controle gerencial ou da extinção de funções;
- recorrentes perdas salariais;
- aumento do desgaste mental.

Em contrapartida, em determinadas empresas, modifica-se o padrão autoritário de comportamento gerencial com a constituição de maior autonomia decisória no processo produtivo, bem como maior qualificação profissional para determinados segmentos operários, com base em um maior volume de treinamento e capacitação.

De modo geral, a reestruturação produtiva configura para os anos 90 um novo perfil de trabalhador e um mercado de trabalho que traz mudanças e que absorverá um contingente cada vez menor de trabalhadores para o seu interior.

O mapa conjuntural atual nos revela um processo onde a globalização acelerada dos circuitos produtivos mundiais e uma divisão internacional do trabalho coabitam com a criação de novos “blocos econômicos”, tais como: Acordo de Livre Comércio Norte-Americano - NAFTA; União Européia; Tigre Asiático e MERCOSUL.

Aliado a esse processo, surge formas de organização que invadem a empresa monolítica e as transações internacionais, antes realizadas (quase que exclusivamente) entre as nações-estado, agora são tanto locais quanto globais (Ruas, 1995).

O novo sistema de produção transforma todo o processo de produção, o que antes era produzido, comercializado e distribuído em massa, cede lugar à crescente produção por encomenda.

As transformações no mundo do trabalho têm afetado de modo decisivo as sociedades industriais em escala global. Associado a uma lógica de acumulação que enfatiza a competitividade e a qualidade, o processo de reestruturação das atividades

produtivas - principalmente a partir da década de 70 - tem introduzido inovações tecnológicas e outras formas de gestão da força de trabalho (Ramalho, 1995).

Essa nova forma de organização e gestão do trabalho, conhecida pelo fenômeno de reestruturação produtiva, surge a partir dos anos 70, nos chamados países desenvolvidos.

“As transformações que o sistema produtivo brasileiro vinha buscando para fazer frente à nova conformação econômica mundial estão vinculadas a uma mudança de enfoque na relação capital x trabalho. O processo produtivo anterior focalizava a relação técnica-mecânica para incrementar a produção; já o atual identifica o conhecimento e a informação como elementos principais. Com isso, as relações econômicas internacionais passaram a ser determinadas, predominantemente, pelas vantagens comparativas adquiridas e não pelas vantagens comparativas estáticas. Em outras palavras, o domínio de mercado é substituído pelo movimento de inserção em mercado” (Chalout e Souto, 1995:12).

Os anos 70 refletem a crise do padrão produtivo baseado na produção e consumo massivo. Seu esgotamento é fruto da saturação do consumo de produtos industriais que impulsionavam essas economias, principalmente bens duráveis, e de uma queda brutal na demanda global, já assumindo essa última um formato segmentado e heterogêneo. (Ruas, op. cit.).

Junto a esse processo, outros fatores “(...) *econômicos contribuem para essa desaceleração: redução do volume de transações no comércio internacional, instabilidade financeira, redução das taxas de emprego, intensificação da concorrência intercapitais, redução das taxas de crescimento no setor de bens de capital e, portanto, baixos investimentos em inovação*” (Ruas, ibidem:19).

O processo de reestruturação econômica por que passam os países desenvolvidos é uma resposta à crise que vinha gestando-se na então chamada produção fordista. O modo de produção fordista tem como filosofia “um posto, um homem, uma tarefa”, predominando na organização do trabalho fordista as relações de trabalho individuais (Ruas, idem).

A produção fordista tinha como principais características:

- sistema baseado em uma rígida sequência (concepção, organização da produção e venda) gerida sempre na origem - aspecto que vai gerar a expressão “produção emperrada”;

- mercadorias produzidas em grandes séries e baixos custos, na maioria das vezes em volumes crescentes, que acabam, exatamente em função de seu baixo preço, por conseguir comprador mesmo quando sua qualidade poderia ser julgada medíocre, na medida em que *marketing* e publicidade estão ali exatamente para exercer essa função;
- produtos pouco diferenciados e com ciclo de vida relativamente longo;
- baixa velocidade de rotação do capital (baixo índice de giros de estoque/ano);
- centralização da maior parte das informações e decisões, com divisão hierárquica (hierarquização) e departamentalização;
- tendência à verticalização como forma de aplicar novos investimentos produtivos (Ruas, idem:19)

Portanto, a crise da gestão fordista ocasiona o processo de reestruturação produtiva, configurando “...*pelo menos dois conjuntos de princípios de gestão: produção enxuta (ou just in time) e o TQC (Controle de Qualidade Total)*” (Ruas, idem:20).

A “produção enxuta” tem como grande instrumento trabalhar de forma a proporcionar a satisfação do cliente (observando a intensidade, quantidade e o tempo determinado pelo cliente). Ou seja, ela desenvolve uma estratégia que se adequa à atual configuração do mercado, que tem como base a flexibilização e respostas rápidas às demandas “alienadamente” colocadas pelos consumidores, na elaboração de diferenciados produtos e de duração menor, maior qualidade dos produtos, racionalização dos processos, melhoria contínua e redução substancial dos estoques. A demanda efetiva movimenta o sistema produtivo das empresas (Ruas, idem).

Para uma melhor visualização das transformações ocorridas, veja o seguinte quadro:

Quadro-síntese das mudanças na organização e gestão do trabalho a partir da reestruturação:

ORGANIZAÇÕES FORDISTAS	ORGANIZAÇÕES FLEXÍVEIS
1-Intensificação da divisão do trabalho	1-Intensificação do ritmo de trabalho
2-Trabalho prescrito	2-Maior participação dos trabalhadores na organização e controle dos processos
3-Sistema organizacional rígido e centralizado	3-Maior responsabilidade operacional do trabalhador
4-Autonomia operacional do trabalhador próxima de zero	4-Células, minifábricas, polivalência e multifuncionalidade
5-Funções operacionais exigindo capacitação mínima	5-Funções operacionais exigindo maior capacitação
6- Trabalho operacional repetitivo e monótono	6-Organização do trabalho com base em equipes, incluindo melhorias
7- Baixo envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com a empresa	7- Necessidade de comprometimento dos empregados com a empresa
8- Altas taxas de um <i>turn over</i> e absenteísmo	8-Redução das taxas de <i>turn over</i> e absenteísmo
9- Altos índices de re-trabalho e rejeição	9- Redução substancial dos índices de re-trabalho e rejeição
10- Freqüentes conflitos entre empresas e trabalhadores	10- Redução de conflitos entre empresas e trabalhadores
11- Organização do trabalho: “um posto – um homem – uma tarefa”	

Fonte: elaborado pela autora

O processo de reestruturação produtiva vem afetando diretamente o movimento sindical, tanto no Brasil quanto no exterior.

No cenário internacional, observa-se uma tendência crescente na queda dos níveis de sindicalização e um sindicato que tem reivindicado a manutenção dos empregos e de algumas conquistas trabalhistas obtidas através de lutas do passado. Segundo Ramalho (op. cit.), existem (pelo menos) duas posturas utilizadas pelo movimento sindical: a radical, que abdica de qualquer forma de intervenção (“não gere o capitalismo”), e a predominante, que negocia para minimizar os impactos do capitalismo.

Os grandes movimentos reivindicativos nos parecem ter permanecido no enfrentamento com os empresários apenas de forma simbólica, ou seja, temos hoje um sindicato extremamente defensivo que se atém apenas à manutenção de conquistas anteriores e não avança para um projeto societário, que tanto foi apregoadado nos anos 80. Faz-se necessário também refletir que a correlação de forças consolidadas na atualidade desfavorece a classe operária, atando os movimentos sociais em suas reivindicações.

Nesse sentido, o movimento sindical brasileiro dos anos 90 é distinto dos anos 70 e 80.

“O processo de negociação dos sindicatos com o empresariado, na atual conjuntura econômica e política, traz à tona a necessidade de se considerar a importância da participação dos trabalhadores em quaisquer alternativas para novas políticas de crescimento econômico e de aumento de emprego e meios de sobrevivência” (Ramalho, *ibidem*:38).

Porém, Lima afirma o contrário, ou seja, que para o fortalecimento de uma força contra-hegemônica da classe trabalhadora, a mesma deve-se organizar em uma perspectiva de confronto e não de acordos (Lima, 1995).

No Brasil, a reestruturação produtiva teve início no final da década de 80 (como quase todos os países da América Latina), e por ter entrado nesse processo tardiamente, configurou-se num ritmo mais intenso e mais crítico.

A reestruturação, no Brasil, é marcada pela escassez de recursos para investimentos e uma retração da produção e do emprego. Como nos afirma Castro e Guimarães:

“(…) O caso brasileiro mostra, na verdade, que a reorganização do modelo industrial, seja no que se refere à introdução de novos padrões tecnológicos, seja no que concerne à inovação dos regimes de trabalho, têm sido feita ao sabor das conjunturas de modo descompromissado e contingente” (Castro e Guimarães, 1995:35).

Nesse bojo, de conformação de um “novo” paradigma econômico, social, político e cultural, reside a multiplicidade de discursos da heterogeneidade das camadas populares, quanto à sua inserção no mercado de trabalho, que se diferencia a medida que se expande não apenas a industrialização como a terceirização, seja quanto à sua posição na estrutura social, seja quanto ao seu papel de consumidor de bens e serviços (Valadares, 1991).

Analizamos até aqui o processo de reestruturação produtiva e seus impactos para a "nova" organização internacional do trabalho. No próximo item, discutiremos os rebatimentos dessa reestruturação para a classe "que vive da venda de sua força de trabalho".

### 2.1.2 - A questão do trabalhador e o ideário neoliberal

O trabalhador do final dos anos 90 assume características diferenciadas em relação aos trabalhadores das décadas anteriores. Isto porque, na conjuntura de uma economia globalizada<sup>2</sup>, seu perfil não se configura mais como aquele trabalhador dos anos 70 e 80 (que no jogo das correlações de forças tinha peso através de sua representação política - sindicato), mas os que têm inserção no mercado de trabalho são

---

<sup>2</sup>“A globalização tem sido concebida como um processo de busca de unificação dos Estados-nação em um sistema mundial, sob a égide do capitalismo. Porém, este processo tem se realizado de forma altamente contraditória. A internacionalização do capital propõe o fim das classes e a instauração do reino do fragmento (forma abstrata mais universal da fragmentação/segmentação da sociedade pelo mercado)” (Lima, 1996:01).

privilegiados na perspectiva do neoliberalismo<sup>3</sup>. Isto porque a reestruturação produtiva redesenha o “papel” do Estado e sua relação com a sociedade civil retraindo e alterando as formas de regulação do trabalho e excluindo um grande contingente de trabalhadores do mercado formal de trabalho. Ou seja, as transformações da economia, junto com o novo tipo de reordenamento da produção que vem sofrendo o setor industrial, configura-se como um dos principais fatores responsáveis pela queda do emprego assalariado formal. A nova orientação de política econômica dos anos 90 - ao impor a desverticalização e desarticulação da estrutura produtiva existente e, ao comprometer ainda mais a capacidade do Estado em ampliar os investimentos econômicos e sociais, tem estreitado enormemente as possibilidades de integração sócio-econômica da população por meio do emprego e dos serviços públicos.

O início da década de 90 é marcado por uma mudança no cenário financeiro internacional, liberando o acesso do Brasil ao mercado externo. Essa entrada possibilita uma transformação na política comercial do país.

Uma queda brusca da inflação promoveu uma revisão nos termos do contrato de compra e venda a prazo dentro das diversas cadeias de produção e distribuição. Além disso, os usos da abertura comercial e da valorização da moeda para induzir a modernização provocaram um rebaixamento das margens de lucro, que atingiu principalmente a base das cadeias de produção. Todo esse processo contribuiu para o aumento da escassez de emprego no início da década de 90.

O livre mercado condiciona as necessidades básicas daquele que vende sua força de trabalho ou trabalha para si, visto que, na atual conjuntura, os trabalhadores do mercado informal vêm aumentando significativamente.

A recriação, inclusive, de formas arcaicas de trabalho, enquanto mola mestra apenas da sobrevivência, é bastante estimulada. O ideário liberal - onde se credita à possibilidade de administração do conflito entre capital e trabalho - propõe a livre iniciativa com igualdade de competição aos que sobrevivem sem a Proteção Social do Estado.

---

<sup>3</sup> Segundo Perry Anderson, a ideologia neoliberal surge após a II Guerra Mundial com os escritos de Hayek - "O caminho da Servidão" de 1944, que é uma reação teórica e política contra o Estado intervencionista da época (Anderson, 1995).

Anderson afirma: "trata-se de um ataque apaixonado contra qualquer limitação dos mecanismos de mercado por parte do Estado, denunciadas como uma ameaça letal a liberdade não somente econômica mais também política" (Anderson, ibidem: 09).

Hayek com os seus escritos acerca da teoria neoliberal, defende que a proteção social deve ser direcionada aos que não conseguem sobreviver as leis do mercado, sendo assim, resta a solidariedade aos que não possuem condições de sobreviver ao mundo global (Fleury, 1995).



Como nos diz Valadares (ibidem):

“(...) Fala-se agora em ‘trabalhador por conta própria’ ou ‘trabalhador independente’ ou ainda ‘pequeno produtor independente’. A introdução da palavra trabalhador para denominar aqueles que exercem atividades de natureza intermitente e esporádica é reveladora: entende-se agora que a economia urbana pode não oferecer emprego e salários para todos (emprego no sentido ocidental clássico do termo), mas assegura trabalho, ainda que este se refira a uma atividade irregular e mal paga. Entende-se agora que os ‘por conta própria’ fazem parte da divisão social do trabalho”.

O mundo tecnológico globalizado e o sistema das estruturas na administração burocrática e hierarquizada do Estado e do patronato requerem um trabalhador polivalente na capacitação, atualizado e regido por normas flexibilizadas na relação trabalhista. Como nos afirma Lima (op cit:02):

“A reconversão produtiva vem atuando no sentido de desconstruir o trabalhador coletivo, de desterritorializá-lo, de retirá-lo do chão da fábrica - que foi, e continua sendo, o espaço de socialização do trabalhador. Essa “produção flexível” implica, a um só tempo, a recriação, “reinvenção” do trabalho doméstico, com a dispersão dos trabalhadores, tentando quebrar sua solidariedade. Cria-se a imagem fictícia do trabalhador capaz de produzir, a um só tempo, de forma artesanal, ultraqualificada, livre e criativamente”.

Com a crise do socialismo real<sup>4</sup>, ficou obscurecida a possibilidade de um novo projeto de sociedade para o Estado e a Nação brasileira. O neoliberalismo vem se solidificando como a única proposta plausível para se ter acesso aos bens e serviços que o mercado oferece.

O arcabouço ideológico contido no ideário neoliberal do Estado foi, aparentemente, aceito pela classe trabalhadora onde a privatização de diversos setores de bens e serviços reforçou a qualidade da prestação dos serviços sociais privados x serviços com a mesma função no terreno público. Antes do início da década de 80, o trabalhador já não negocia só a venda pura e simples do valor da força de trabalho;

---

<sup>4</sup>As sociedades socialistas foram marcadas pela não distinção entre socialização e estatização das forças produtivas e submetidas a lógica da concorrência bélica com o capitalismo. Tais economias não conseguiram resolver o problema básico do consumo de massa. A lógica dessa experiência levou a sociedade a viver sob uma concepção de economia planificadora, cuja racionalidade principal era a do interesse do Estado”(Lima, 1997: 01).

pensa no período, nas vantagens indiretas proporcionadas pelo patronato mediante o acesso aos serviços sociais privados ditos de melhor qualidade oferecidos por alguns setores da economia, tais como: planos de saúde, ticket refeição, auxílio educação ,etc.

Os chamados salários indiretos constituem-se em serviços prestados sob a forma de benefício para a complementaridade da sua sobrevivência enquanto trabalhador, com salários reais muito baixos.

As possibilidades encontradas ou recorridas até agora e usadas como alternativas à crise do emprego têm sido a subcontratação em substituição à contratação direta de mão-de-obra, que representa, na maioria dos casos, uma instabilidade maior e péssimas condições de trabalho.

Sendo assim, existe uma tendência em reduzir o estoque de empregados estáveis que é acompanhada por medidas no sentido de intensificar e otimizar seu uso pelas empresas.

A terceirização como privatização de determinados serviços prestados ao Estado e pelo Estado é um dos resultados do desmonte das políticas de proteção ao trabalhador acarretando, principalmente, o enfraquecimento da força sindical\* .

O processo de terceirização do trabalho envolve a produção de forma que os custos de energia, equipamento e espaço recaiam para o trabalhador que, além de tudo, não terá a sua força de trabalho garantida por uma legislação trabalhista (Ramalho, op cit).

Segundo Ramalho (op. cit:36):

“(...)A relação de dependência que se estabelece entre a parte contratada e a contratante transforma o trabalho subcontratado em um tipo fortemente ambíguo de ocupação, reunindo ao mesmo tempo certas características da relação assalariada, como a imposição do que e quanto produzir e outras típicas do trabalho autônomo como negociação de preços, realização do trabalho fora do controle direto do subcontratante, escolha do lugar onde a produção será executada e a livre distribuição do tempo na confecção dos produtos” .

Nesse sentido, a terceirização que geralmente tem como lógica a subcontratação<sup>5</sup> tem sido um instrumento utilizado com a finalidade de privatizar determinados serviços

---

<sup>5</sup> O uso da chamada “terceirização” no Brasil tornou-se largamente difundido. Atribui-se a firmas “terceiras” tarefas anteriormente realizadas pelas empresas principais, em nome da produtividade e

prestados ao Estado; este fenômeno tem contribuído para o desmonte das políticas de proteção social ao trabalhador, acarretando, entre outros problemas, o enfraquecimento e a redefinição de atribuições no interior do movimento sindical.

Dessa forma, o reordenamento da economia brasileira sob a égide da privatização e da focalização das atividades do Estado tem produzido enormes dificuldades para a classe trabalhadora em geral. Esse processo resulta na deterioração das condições de trabalho, trazendo para a década de 90 um agravamento ainda maior da “questão social”, com a agudização da pobreza e o crescimento da concentração de renda, que são alterações que já vinham sendo sentidas nos anos 80.

A abertura desenfreada para o capital estrangeiro acirrou o movimento de subordinação do desenvolvimento capitalista brasileiro, gerando assim, conseqüências danosas para a ampliação do capital industrial brasileiro.

Nesse sentido, o crescimento do capital especulativo no mercado financeiro, que requer altas taxas de juros, exige na sua lógica “um exército industrial de reserva” com mais componentes do que na época do reordenamento estrutural de 1930 a 1965 (Nova República, Desenvolvimentismo, Ditadura Militar e Milagre Brasileiro, (1967-1973)).

Na fase desenvolvimentista, as migrações do campo para as cidades foram intensas, porque, na ocasião, havia um ensaio de proteção aos trabalhadores do meio rural, que se deu na ditadura militar. Na atualidade, essas migrações se dão das cidades pequenas do interior para as grandes metrópoles.

Essa mão-de-obra circulante, sem qualquer qualificação para o trabalho no setor industrial e no setor de serviços, possibilita uma superexploração do trabalhador, diferenciando e hierarquizando o modo de produção capitalista, valorizando a tecnificação.<sup>6</sup>

A valorização do trabalho técnico para corresponder às demandas do mundo tecnológico é de grande relevância, já que os espaços públicos para melhor atender em questão de morosidade dos serviços, incentiva através de cursos o conhecimento da linguagem de computadores, onde a idéia é agilizar, simplificar e racionalizar os

---

competitividade . No entanto, diante de um mercado de trabalho pouco qualificado e com muita mão-de-obra, a economia de custos tem efeitos devastadores sobre a oferta de empregos e sobre aqueles que dependem desse tipo de mercado para sobreviver (Ramalho, 1995:35)

<sup>6</sup> Menezes fala do processo de reprodução da hierarquização da divisão internacional do trabalho. “...o trabalho nos países subordinados se concentra em proporção menor nos setores industrializados e se espalha através de formas atrasadas de produção capitalista, situação que se agrava pelas freqüentes crises (...) aprimorando a exploração do trabalho e a redução do nível de proletarianização da mão-de-obra.” (Menezes, 1993:105).

serviços de maneira rápida e acessível para a população que rentabiliza esses serviços, legitimando a consolidação da "nova era" capitalista.

A valorização da capacitação da mão-de-obra está compreendida em um novo tipo de administração, que é conhecida por "Controle da Qualidade Total"<sup>7</sup>, onde esses serviços, no imaginário social, se tornam facilitados, ágeis e de grande eficácia. Dentro dessa lógica de "Controle de Qualidade Total", está o enxugamento de profissionais no âmbito produtivo, reforçando a polivalência do trabalhador em diversas atividades.

As novas formas de contratação determinam a superexploração do trabalhador que, além de oferecer um salário real desvalorizado, também impõem as condições trabalhistas (que por melhores que sejam, são sempre precarizadas). Nesse sentido, o trabalho, enquanto categoria primordial de engrenagem social, tornou-se um produto de difícil acesso para os trabalhadores tornarem-se cidadãos e consumidores dos serviços privados que a sociedade pode oferecer.

A desburocratização como "nova forma" de gerenciamento acompanhada da descentralização administrativa toma o sentido de democratização no atendimento imediato das necessidades cotidianas onde, hipoteticamente, não se enfrenta mais filas para as operações bancárias (caixas eletrônicos, atendimento telefônicos etc), *fast food* (refeições rápidas), *stands* de informações previdenciárias e trabalhistas, esta última ajuda a descaracterizar o trabalho reflexivo/pedagógico do assistente social e de outros profissionais.<sup>8</sup>

Não obstante, se faz necessária a reflexão de uma dessas pontas da reestruturação produtiva, que consolida uma identidade do trabalhador descolada do seu contexto social, político, econômico e cultural, consolidando um trabalhador (aparentemente) individual, destituído do coletivo<sup>9</sup>, potencializando, exclusivamente, suas habilidades técnicas e pessoais, o que o torna programado para as novas exigências tecnológicas, condição que recupera formas preteridas da "classe em si".<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Trata-se de uma estratégia de gestão cuja origem está associada aos princípios básicos do Sistema Toyota que tem por finalidade a Satisfação do Cliente, Melhoria Contínua (incluindo Educação e Treinamento dos funcionários) gerenciamento do Processo (compreendendo Relação com os Fornecedores e Participação Total." (Ruas, 1995:20).

<sup>8</sup> A informatização, a mecanização, auto-serviço, enfim, instrumentos utilizados que compõem essa ilusão da era da rapidez, da liquidez, da fluidez do processo de produção capitalista.

<sup>9</sup> "(...) A questão do trabalho coletivo não é um tema superado nas sociedades complexas. Ainda é o seu maior ou menor grau de efetividade que propicia à classe trabalhadora identificar e reivindicar suas carências e necessidades através de uma identidade política coletiva, para o confronto (...) com o regime capitalista." (Menezes, op. cit.: 126).

<sup>10</sup> "As condições econômicas transformaram, em primeiro lugar, a massa do povo em trabalhadores. A dominação criou a situação comum e os interesses comuns desta classe. Assim essa massa já é uma classe

Esse tipo de trabalhador, que se configura na “extensão acanhada do trabalho coletivo, interdita a universalização da condição operária, através da proletarização”.<sup>11</sup>. Com isso, podemos dizer, que ocorre uma diferenciação na inserção deste trabalhador no mercado de trabalho, que tem o seu trabalho técnico valorizado pelas tendências da era eletrônica.

Essa valorização consolida uma nova identidade do trabalhador, que visa a subjetividade individualista, onde toda e qualquer necessidade, inclusive, as de cunho emocional podem ser satisfeitas pelo mercado.<sup>12</sup>

O incentivo ao consumo da atual conjuntura tecnológica está vinculado à concepção neoliberal, cuja ideologia é o Estado mínimo para os trabalhadores e Estado máximo para o capital, pois se você pode consumir, para que ter proteção social?

A sociedade do consumo privilegia o consumidor, ou seja, é cidadão<sup>13</sup> aquele que pode pagar pelos serviços oferecidos pela sociedade de forma geral e, aos que não podem, resta a solidariedade dos que são consumidores, retirando assim as responsabilidades do Estado na garantia dos mínimos direitos sociais aos excluídos do processo social. Como nos afirma Menezes:

“(…) abandono do Estado de suas atribuições públicas na regulação, gestão dos investimentos e encargos junto às políticas sociais e aos fundos públicos - o aprimoramento através da retirada mais amplas das medidas enunciadas, a possibilidade de remake das arbitrárias relações de trabalho sem a mediação da instância pública de caráter universalizante, que marcam, obrigatoriamente, as iniciativas de regulação da reprodução da força de trabalho no capitalismo contemporâneo” (Menezes, op. cit: 119).

Nesse sentido, do ponto de vista cultural, das novas relações sociais que têm se gestado, surgem novos valores na sociedade de consumo, acarretando uma banalização da violência, que é decorrência do aprofundamento da pobreza e da miséria<sup>14</sup>, gerando assim a desumanização do homem (Menezes, ibidem).

---

para si mesma. Na luta da qual indicamos apenas algumas fases, essa massa se une e forma uma classe para si. Os interesses que ela defendem tornam-se interesses de classe” (Marx, 1975:05)

<sup>11</sup> Para maiores informações ver Menezes.

<sup>12</sup> Vide os serviços oferecidos pelos “disks” atendimentos, pela internet etc

<sup>13</sup> Como afirma Mota: “O conceito de cidadania passa a ser definida como uma possibilidade de consumo de serviços sociais, independente da sua natureza pública ou privada, mercantil ou não, ou seja, cidadania em prol do surgimento do cidadão contribuinte. Uma cidadania tributária. Esta, no entanto, é absolutamente compatível com o quadro do (des)assalariamento do crescimento dos trabalhadores autônomos e do desemprego.” (Mota, 1997: 09).

<sup>14</sup> “A pobreza e a miséria que se avolumam com intensidade espantosa são, antes de tudo, o leito natural da violência e da desumanização do homem. O “lema impostergável” para uma sociabilidade menos

O excluído do processo precarizado de trabalho não possui referência cultural, social e política, já que não consegue se adaptar a esse novo mundo que surge. No entanto, não significa que o trabalhador que está inserido no mercado de trabalho formal ou informal (em ambas as formas o trabalho é precarizado) esteja em melhores condições, pois esse trabalhador também não tem conseguido acompanhar essas transformações que estão postas para o mundo do trabalho e a sua inserção a este mercado de trabalho se dá sempre de forma precarizada e subalterna.

Enquanto trabalhador “privilegiado”, o desmonte das políticas sociais (institucionais burocráticas) legitima/incorpora minimamente seus direitos enquanto trabalhador especializado, reforçando a diferenciação nos critérios de benefícios solidificando o que chamamos de meritocracia ou "tipologia meritocrática" (Fleury, op. cit.).

Porém, há um outro lado da moeda dessa nova identidade do trabalhador de subjetividade individualista, já que o que o mercado tem a oferecer são trabalhos precarizados \_vide terceirização de empresas de limpeza, vigilância e serviços que são prestados ao Estado através de empresas privadas. As empresas terceirizadas podem oferecer ao trabalhador o salário que quiserem e determinar as condições trabalhistas.

Nesse sentido, é importante refletir sobre o tripé da Seguridade Social, compreendendo suas contradições e o seu papel no processo de abertura da reformulação da economia.

## **2.2 - A ação do Estado frente a terceirização**

### **2.2.1 - Terceirização e a Justiça do Trabalho**

O Estado atua frente à terceirização por meio da ação da Justiça do Trabalho. A finalidade é tentar impedir a prática de *marchandage*<sup>15</sup> e terceirização fraudulentas que lesem os trabalhadores, reduzindo salários, benefícios ou deteriorando as condições de trabalho (Vidal, 1992).

---

bárbara e mais democrática não é a socialização institucionalizada da gorjeta e da esmola, ambas embutidas nos programas de assistência social. Muito menos serão esses programas que darão aos miseráveis do país a tão almejada cidadania.” (Menezes, op. cit.:127).

<sup>15</sup> *Marchandage* é, segundo Paul Pic, “a combinação que consiste, para um artífice, em tomar a obra de empreitada e mandá-la executar por outros operários, que ele paga a dia ou peça, especulando sobre a diferença dos preços”. Apud Moraes Filho, Evaristo de, “O contrato de *marchandage*, no direito estrangeiro e na Consolidação das Leis do Trabalho”, “Trabalho e Seguro Social”, vol. 3, julho de 1943, Rio de Janeiro, p.13.

A legislação do trabalho no Brasil é considerada, por alguns juristas, como protetora do trabalhador - que seria a parte frágil na relação com os empregadores. Ainda mais, no caso da terceirização que altera de forma significativa a forma como o trabalho é realizado, tanto no que se refere a prestação de serviços como produção de bens (Cardone, 1992).

Há bastante polêmica entre juristas e advogados do Trabalho com relação ao tema da terceirização. Muitos a consideram uma atividade lícita, que compõe à administração de empresas, necessária ao desenvolvimento econômico:

“O Direito do Trabalho não pode ser inimigo do progresso, porque é fonte e instrumento do progresso. Não pode ser inimigo da riqueza, porque sua aspiração é que ela alcance um número cada vez maior de pessoas. Não pode ser hostil aos avanços tecnológicos, pois eles são efeito do trabalho. Sua grande responsabilidade atual é conciliar este veloz processo de invenções que a cada instante nos apresenta novas maravilhas com o destino próprio de seus resultados, que deve ser não o de enriquecer unicamente uma minoria de inventores, de capitães da indústria, de executivos e auxiliares imediatos, mas sim o de gerar empregos que possam atender aos demais e oferecer a todos a possibilidade de uma vida melhor” (Caldeira in Romita, 1992:274).

Outros já a identificam como uma prática ilícita, pois:

“com a chamada terceirização surge uma outra empresa, através da qual o serviço, embora pertencente em caráter habitual à contratante, passa a ser 'explorado' por terceiros interpostos, camuflando ou dissimulando o que a doutrina e a jurisprudência nacional e estrangeira reconhecem e deploram com o título de 'marchandage'”(Kalume, 1994:284).

### 2.2.3 - Terceirização e a Legislação

No Brasil há Leis e Enunciados que tratam especificamente da terceirização:

- DL nº 200/67 - dispõe sobre a organização da Administração Federal
- Lei nº 5645/70 - refere-se a contratação de serviços de limpeza em autarquias federais
- Lei nº 6019/74 - trata da regulação do trabalho temporário nas empresas urbanas

- Lei nº 7102/83 - regula o mercado de segurança em estabelecimentos financeiros
- Enunciado 239 - trata da atividade de processamento de dados em instituições financeiras
- Lei nº 8.666/93 - disciplina as licitações e contratos da Administração Pública
- Enunciado 331 (em substituição ao 256) - trata das condições de legalidade nos contratos de prestação de serviço
- Decreto nº 2.745/98 - aprova o Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da Petrobrás.

A seguir serão apresentados breves comentários com relação a essas Leis e Enunciados.

O Decreto-Lei nº 200, em 1997, determinou a descentralização das atividades executadas pela Administração Federal, objetivada através de contratos.

No mesmo ano, o Decreto-Lei nº 229 restringe o uso de contratos a termo (contrato por tempo determinado com reparações menores que os de duração indeterminada).

Nesse período cresce o número de empresas que disponibilizam mão-de-obra para outras em atividades permanentes ou temporárias.

No ano de 1974, a Lei nº 6919 é aprovada. Esta Lei regula o trabalho temporário, que é *"prestado por pessoa física em uma empresa, para atender a necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou acréscimo extraordinário de serviço"* (art.2, Lei nº 6019 in Nascimento, 1989:548). O trabalho temporário tem prazo máximo de três meses.

Apesar das restrições dessa Lei, que proíbe a intermediação de mão-de-obra para serviços permanentes, essa prática continuou presente e em níveis crescentes.

Em 1970, a lei 5645 possibilita a contratação de prestadores de serviço de limpeza em autarquias federais, não se aplicando ao caso das estatais de economia mista.

A Lei nº 7102, aprovada em 1983, regulariza a prestação de serviços de segurança em instituições financeiras por terceiros, devido a necessidade de maior especialização de mão-de-obra.



O Tribunal Superior do Trabalho (TST) elabora, em 1986, o Enunciado 256 para direcionar as decisões a respeito das crescentes demandas por prestação de serviços. Segue a reprodução do enunciado:

“256 - Contrato de Prestação de Serviço - Legalidade

Salvo os casos de trabalho temporário e de serviço de vigilância, previstos nas Leis nºs n. 6019, de 3/1/74, e 7102, de 20/6/83, é ilegal a contratação de trabalhadores por empresas interpostas, formando-se o vínculo empregatício diretamente com o tomador de serviços” (TST, 1994, p.XXVI).

A partir deste Enunciado a terceirização se deparou com muitos obstáculos jurídicos, pois passou a ser considerado ilegal o processo de prestação de serviço, exceto nos casos de vigilância, segurança bancária e trabalho temporário (Nascimento, 1993).

Este Enunciado passou a considerar o vínculo empregatício entre o trabalhador e a empresa contratante. Dessa forma, muita polêmica foi criada, já que alguns juristas passaram a considerá-lo desatualizado. O resultado foi a criação pelo TST, em 1993, do Enunciado 331, que substituiu o 256.

Segundo Andrade (1998) este Enunciado representa um estímulo à contratação de serviços terceirizados, como se vê abaixo:

Enunciado 331. I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador de serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei 6.019, de 31.1.74). II - A contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública Direta, Indireta ou Fundamental (art. 37, II da Constituição da República). III - Não forma vínculo de empregado com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei 7.102, de 20.6.83), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade meio do tomador, desde que inexistente a personalidade e a subordinação direta. IV - o inadimplemento das obrigações trabalhistas por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador de serviços quanto aquelas obrigações, desde que este tenha participado da relação e conste também do título executivo judicial (extraído do Sindipetro - RJ, 1999).

Conclui-se que:

- a menos que se trate de trabalho temporário, empresas de locação de mão-de-obra são consideradas ilegais;
- os empregados de terceiros (empresa interposta) não formam vínculo com a referida empresa, mas possuem direito de receber a mesma remuneração dos funcionários dessas empresas;
- em caso de não pagamento de encargo, a empresa contratante deve pagar o referido valor - se tiver determinado no processo trabalhista e na sentença;
- a terceirização é aceita pelo enunciado desde que não exista pessoalidade e subordinação direta, ou seja, a empresa deve contratar um serviço e não uma pessoa. A subordinação ocorre quando se tem direção (determinação por parte da contratante do que, como e quando fazer) do serviço (subordinação) e fiscalização da atividade (Kalume, 1994).

A modernização da Justiça do Trabalho aponta para os contratos coletivos de trabalho, onde as normas seriam elaboradas por sindicatos e empresas, sem a presença direta do Estado. Na prática o que se vê é uma grande dificuldade de envolvimento de representantes sindicais na negociação do processo de terceirização. O que vem predominando é o exercício do autoritarismo empresarial.

Além disso, mesmo com toda a trajetória do aparato legal (Leis e Enunciados) a Justiça do Trabalho não tem conseguido impedir a concretização de terceirizações baseadas em piores condições de trabalho, redução de benefícios/salários e fraudes.

As fraudes continuam presentes apesar das dicas de juristas com relação a identificação de terceirizações sem fraudes:

"1 - Idoneidade econômica da empresa prestadora de serviço; 2 - Assunção dos riscos pela empresa prestadora de serviços; 3 - Razoável especialização dos serviços a serem prestados; 4 - Direção dos serviços pela prestadora de serviços" (Silva, 1994:130).

Vale ressaltar a polêmica em torno da utilização de ex-funcionários na terceirização, sob o argumento do desemprego e da necessidade de maior conhecimento da atividade. Alguns juristas entendem como inconcebível (Kalume, 1994). De forma

geral, há uma tendência a se reconhecer o vínculo empregatício (em função da pessoalidade e continuidade) nesses casos (Sanchez, 1993).

### **2.3 - Mudanças no mundo do trabalho: Mais Exclusão Social e Menos Cidadania**

Os conceitos de exclusão e cidadania são fundamentais para entender os impactos das transformações em curso no mundo do trabalho que atingem dimensões do trabalho e da vida.

A lógica contemporânea de reprodução do capital, submetida a um mercado que não conhece fronteiras sociais, vem destruindo as regulações que de alguma forma ordenavam a desigualdade inerente ao capitalismo (Paoli, 1999). Esta questão vem reatualizar a divisão da sociedade em classes e sua extrema diferenciação na apropriação da riqueza socialmente produzida. A velha questão social vem se reformulando, mas sob as mesmas bases estruturais de uma formação econômico social que é excludente por natureza.

As novas expressões dessa questão social, na atual conjuntura, encontram ressonância nas mudanças nas relações de produção e trabalho e nos padrões de proteção social aos trabalhadores e segmentos mais vulnerabilizados - que têm conquistas e direitos ameaçados.

Nesse contexto é possível situar, principalmente a partir da década de 90, a intensificação da pobreza, exclusão e subalternidade (Yazbek, 2001) de grande parte dos brasileiros.

Segundo Yazbek (2001) a pobreza é um fenômeno com múltiplas dimensões, que estão além da questão da renda. É uma categoria que tem dimensão política, implicando em uma gama de carecimentos: espiritual, de direitos, possibilidades e esperanças (Martins, 1991 apud Yazbeck, 200:34). Já a exclusão está configurada como uma forma de pertencimento, de inserção na vida social. Por uma forma de inserção definida de forma paradoxal pela não participação. A autora reforça o conceito de "exclusão integrativa" de Martins (1991).

Por subalternidade, Yazbek entende a falta de protagonismo, de poder, o que expressaria dominação e exploração.

Dessa forma para Yazbek:

“Pobreza, exclusão e subalternidade configuram-se pois como indicadores de uma forma de inserção na vida social, de uma condição de classe e de outras condições reiteradoras da desigualdade (como gênero, etnia, procedência, etc), expressando as relações vigentes na sociedade. São produtos dessas relações, que produzem e reproduzem a desigualdade no plano social, político, econômico e cultural, definindo para os pobres um lugar na sociedade. Um lugar onde são desqualificados por suas crenças, seu modo de expressar-se e seu comportamento social (...)" (Yazbek, 2001:34).

Diante das transformações no mundo do trabalho essa trama da pobreza, exclusão e subalternidade destacada por Yazbek, intensifica-se diante do crescimento do desemprego, do trabalho precário, instável e intermitente - que gera um aumento dos não empregáveis e supérfluos, sem lugar de reconhecimento na sociedade (à margem do trabalho e da vida social). Além disso, somam-se os desafios da debilidade do sistema de saúde, da moradia precária e insalubre, da fome, tensão e medo, anunciando os limites da exclusão social e das políticas de ajustes econômicos e investimentos sociais do estado brasileiro.

Dessa forma, tais transformações vêm refletindo a destruição da base de atuação/regulação estatal do Welfare State (onde foi alcançado): trabalho, direitos e proteção social. Além disso, estão em processo formas de abordagem dessa questão social, pobreza e exclusão totalmente despolizadas e deslocadas de uma esfera pública democrática de negociação dos diferentes interesses dos grupos sociais.

"A força e o alcance das políticas de destruição democrática feitas em nome da própria democracia com sua eficácia em escolher o mundo público feita em nome da liberdade, com a redução da cidadania aos bens sucedidos no empreendimento privado mercantil, com o desprezo público pelas instituições universais de representação e negociação coletivas dos interesses proferido em nome da modernidade, com o constante solapar dos direitos sociais e trabalhistas feito em nome da justiça" (Paoli, 1999:10).

O que surge de novo na concepção de "nova questão social" não é somente o crescente desemprego e o surgimento de novas modalidades de pobreza, mas a desconstrução da cidadania social, enquanto conquista democrática. Os direitos sociais se encontram cada vez mais abalados, num processo gradativo de perda de garantias

contra o processo de exclusão social - que aponta para uma crescente destruição dos vínculos de pertencimento à uma sociedade que se pretendia integradora.

O conceito de cidadania está relacionado intrinsecamente à noção de direitos que T.H. Marshall (1987), classificou histórica e processualmente a partir de três determinações modernas: civil, política e social.

Marshall (*apud* Fleury, 1999) entende cidadania como o pleno pertencimento dos indivíduos a uma comunidade política por meio de um status que lhes garanta direitos e deveres, liberdades e restrições, poderes e responsabilidades. Para Marshall (1987), cidadania é a dimensão pública dos indivíduos e pressupõe um modelo de integração e sociabilidade.

Para Fleury (1999), a construção da cidadania esteve fortemente vinculada à centralidade que o trabalho exercia como categoria organizadora das relações econômicas e sociais. Assim, os direitos sociais foram sendo conquistados pelos trabalhadores e para os trabalhadores. Com a conquista dos direitos as pessoas puderam vivenciar mais autonomia e liberdade, desenvolvendo sua subjetividade que havia sido transformada num processo de individuação e materialização, ao serem os homens subjugados às rotinas de produção e consumo impostas pelo sistema capitalista<sup>16</sup>.

O termo exclusão aparece pela primeira vez no início dos anos 70, na França, em livro de Lenoir, para denunciar aqueles ‘esquecidos do progresso’ (Donzelot, 1998:177). Em geral, para Donzelot (1998), fala-se de exclusão com relação ao fracasso de alguma das políticas públicas: de trabalho e de emprego, de educação bem como de habitação, tornando-se palavra-chave para designar um ‘mal estar social’.

Para Fleury (1999b:83), a exclusão é um processo cultural que implica o estabelecimento de uma norma que proíbe a inclusão de indivíduos, grupos e populações em uma comunidade sócio-política. Assim, os grupos excluídos estão impossibilitados de participar das relações econômicas predominantes e das relações políticas vigentes.

E quando se fala de *participar das relações econômicas predominantes* entende-se tanto estar inserido no mercado de trabalho quanto participar do mercado

---

<sup>16</sup> Assim, a subjetividade se exacerba, se transformando num espaço em que as pessoas vivem para si próprias em detrimento das relações sociais e do bem-comum, gerando tensão entre uma subjetividade individual, desejável, e outra individualista, que restringe a esfera pública e fragiliza o conceito de cidadania.

consumidor. A exclusão social, então, pode também ser analisada tendo em vista a inserção ou não dos indivíduos no sistema produtivo.

A emergência da pobreza como problema social deu-se como consequência do processo de industrialização e urbanização, o que trouxe a necessidade de formação de um sistema de proteção social capaz de viabilizar a reprodução da força de trabalho. E em muitos países isto ocorreu pelas mãos do Estado.

Para Esping-Andersen (1995), o Welfare State representou um esforço de reconstrução econômica (extensão da segurança do emprego e dos ganhos como direitos de cidadania), moral (idéias de justiça social, solidariedade e universalismo) e política (democracia liberal). Porém, nas economias abertas e globalmente integradas as premissas de construção deste modelo estão ultrapassadas. O crescente desemprego, pobreza e desigualdade são sintomas do dilema subjacente à estas economias. Hoje, os neoliberais defendem a privatização do bem-estar, um retorno aos benefícios seletivos, ao invés de universais e a aceitação de uma maior diferenciação nos ganhos. Mas os críticos desta visão argumentam que os custos sociais da dependência em relação ao mercado levam a uma polarização da sociedade. E para enfrentar o problema da falta de empregos e desigualdade, propõem uma estratégia de ‘investimento social’, redirecionando as políticas sociais para favorecer programas ativos para o mercado de trabalho, treinamentos e educação permanentes, se possível combinados com uma renda mínima.

A sociedade começa a perceber que o novo modelo global de produção agrava e exclusão social, o que tende a aumentar a pressão sobre a efetividade do Estado na área social.

Segundo Dupas (1999:140), o setor informal no Brasil padece de uma relação muito mal resolvida com o Estado, pois, ao mesmo tempo que se apresenta como uma ‘solução’ para a questão do emprego, é tratado como marginal (em relação principalmente ao fato de fugir ao sistema tributário).

Para Escorel (1999:11), o aumento da visibilidade do fenômeno da exclusão social na década de 90 decorreu de uma conjunção de fatores relacionados não apenas ao ritmo de crescimento das desigualdades, ma também ao regime político, a democracia. Para a autora, a nova questão social, no Brasil, se caracteriza pelo crescimento da violência urbana e pela mudança do perfil de pobreza. E quando se

percebe um bloqueio na mobilidade social, a exclusão social perde seu caráter de transitoriedade, indicando um problema mais profundo.

Desta forma, o capitalismo chega a um ponto de inflexão em que sua própria estrutura o compromete. A questão do trabalho tem comprometido a coesão da sociedade ao gerar uma massa de excluídos sociais. E, embora Castel (1996) aponte que o poder público é a única instância capaz de impor um mínimo de coesão à sociedade, é preciso uma responsabilização de todos os atores sociais, que combata os efeitos individualizantes e perversos deste modelo.

Porém, quando não há mais um *lugar de trabalho* para todos, deve-se então modificar a lógica das políticas sociais. Em outras palavras, os direitos sociais não podem se dar exclusivamente como resposta e desdobramento das relações laborais formais – na forma como foram criados. As políticas de inserção social, como caminho para a integração dos ‘*supranumerários*’, devem – além de buscar a inserção profissional, uma vez que o trabalho ainda exerce uma função integradora na sociedade – restaurar uma esfera pública, que reviva a (...) responsabilização pública, para dar um *lugar ‘normal’* na sociedade (Castel, 1996) àqueles que se encontram ‘excluídos’ pelas transformações das questões relacionadas ao trabalho. (...)

Para Paugam (apud Demo, 1998: 10) a exclusão caminharia numa escala de risco da precariedade à “degradação da coesão social”. “Hoje, o debate não repousa mais sobre a sociedade desigual, não porque tenha desaparecido – na verdade está renovada sob formas diversas (...) não é mais suficiente para explicar os fenômenos de ruptura e de crise identitária que caracterizam o processo de exclusão” (Paugam, apud Demo, 1998: 11)

Segundo Demo (1998) esta visão busca relacionar exclusão a uma crise do “liame social”. “Assim, a destruição de liames coesivos na sociedade poderia apresentar-se como um dos núcleos mais decisivos da exclusão. A pobreza material é sempre marcante, mas esta condição nova passaria também pela perda do senso de pertença” (Paugam apud Demo, 1998: 11)

Entretanto, “embora a exclusão esteja estreitamente ligada à solidão e à desagregação social, o emprego continua preponderante para definir a condição social do indivíduo (p.29). Poder-se-ia afirmar que a interpretação baseada apenas nos conceitos de classes sociais e desigualdade social seria parcial, mas ainda necessária

para entender a exclusão, porque continua central nas sociedades de hoje poder inserir-se no mercado de trabalho”.

(Schnapper apud Demo, 1998: 13).

Segundo Demo (1998) Castel representaria um meio-termo:

“entre as explicações tradicionais relativas ao uso do paradigma das classes sociais, e outras que saberiam apontar para a questão cultural e dos valores. A exclusão não se esgota no afastamento do mercado de trabalho, mas ganha significação tanto mais drástica no processo de destruição de valores integrativos tradicionais, atingindo os patamares da precariedade marcada pela não pertença e impotência” (Demo, 1998:14).

O termo exclusão social remete, na literatura contemporânea, a categorias como ‘nova questão social’, ‘nova pobreza’, entre outras, apresentadas por alguns autores como um fenômeno novo - diferenciado da velha desigualdade - basicamente por relacionar como faces da exclusão outros aspectos além do econômico. Entretanto, há visões diferenciadas na literatura com relação ao entendimento deste fenômeno como algo realmente novo, como por exemplo, a de Demo (1998).

Com relação ao aspecto multifacetado do fenômeno, a literatura (Laurel, 1999; Fleury, 1998; Dupas, 1999 e Demo, 1998) é unânime na apresentação do termo exclusão como uma categoria que pode se referir a uma multiplicidade de aspectos – desde os mais objetivos aos mais subjetivos - o que revela dessa forma um certo ‘consenso’ no que se refere a sua amplitude. Uma categoria bastante usada para definir e nortear as reflexões em torno da exclusão, nesta nova fase capitalista, é a de ‘vínculos sociais’.

O texto de Laurell (1999) tem o mérito de explorar uma das faces fundamentais da exclusão – a pobreza – tanto na perspectiva da objetividade (apresentando um quadro geral com aspectos econômicos e de rendimentos) como na perspectiva da subjetividade (considerando os aspectos simbólicos e das representações sociais). Além disso, apresenta as suas diferentes denominações em contextos distintos: “marginalidade” na América Latina, a “underclass” nos Estados Unidos e “nova pobreza” e “exclusão social” na França



A autora considera exclusão como um processo de ‘desvinculação’ (como prefere lidar com o termo “desfiliação” de Castel) que revela as dificuldades em se conseguir a integração social.

Já Fleury (1998) apresenta a possibilidade da definição de exclusão como um conceito ‘político-estratégico’. Relaciona, ainda, os aspectos políticos, econômicos, simbólicos (discurso através do qual cada sujeito interpela a sociedade) e institucionais da exclusão.

A autora trabalha com a idéia de coesão e fragmentação social (via desigualdade e exclusão) como uma das responsabilidades do Estado. Enfatiza, ainda, que o combate a exclusão hoje assume uma dimensão emancipadora na medida em que novos sujeitos sociais reivindicam direitos de cidadania e ajudam a compor uma nova institucionalidade ao Estado, através das novas formas de co-gestão pública. O que também, apesar de sob uma outra ótica, é considerado por Demo (1998) quando afirma que é a cidadania que sustenta e controla a qualidade do Estado.

Dupas (1999), apesar de também ressaltar uma multiplicidade de aspectos que envolvem o fenômeno da exclusão, trabalha com alguns critérios que chama de objetivos para indicar a existência do que denomina *exclusão efetiva* enfatizando a renda, a inserção econômica, a etnia e o gênero (quando implicam discriminação), as condições de moradia, a condição de cidadania. O próprio autor escolhe a adoção de uma perspectiva econômica em sua análise da exclusão ao invés de psicossociológica como chama.

Segundo Demo (1998) a noção de exclusão social complementa a conotação social da atual fase capitalista, mas não inaugura uma nova questão social, na qual a desigualdade desempenha papel secundário ou eventual. Segundo o autor a novidade seria uma melhor conceituação de um velho problema.

Dessa forma, as chamadas crises de solidariedade e de inserção social nas análises atuais representam questões que não se restringem a esfera econômica, pois atingem um viés cultural, de pertencimento social, vínculos, coesão e crise identitária. A noção atual de exclusão trabalha com novas formas de segregação – cultural, espacial, étnica, falta de perspectivas de futuro, entre outras, que se somam à velha questão da desigualdade econômica.

Dessa forma, alguns argumentos marxistas segundo o autor são ainda muito atuais tais como a mercantilização das relações de trabalho e das relações entre as pessoas.

Cada vez mais as possibilidades de sociabilidade vêm sofrendo o impacto e o esgarçamento de estruturas que integram, seja pela desvinculação da condição de pertencimento à esfera laboral (especificamente no que se refere ao aspecto formal), seja pela desvinculação em relação à outras formas e estruturas como a família, previdência, etc.

Castel (1998) apresenta um quadro conceitual que define um eixo de complementaridade entre estruturas que promovem **vínculos sociais e integração social** pelo trabalho. Diz ele:

“Propus uma hipótese geral para dar conta da complementaridade entre o que se passa num eixo de integração pelo trabalho – emprego estável, emprego precário, expulsão do emprego – e a densidade da inscrição relacional em redes familiares e de sociabilidade – inserção relacional forte, fragilidade relacional, isolamento social. Tais conexões qualificam zonas diferentes de densidade das relações sociais, zona de integração, zona de vulnerabilidade, zona de assistência, zona de exclusão ou, antes, de desfiliação” (Castel, 1998: 532). Castel destaca que tais conexões não são mecânicas, pois “uma forte valência sobre um eixo pode complementar a fragilidade do outro” (Castel, 1998:532).

Voltando a idéia de cidadania, para Coutinho (1997) Cidadania “é a capacidade conquistada por alguns indivíduos, ou (no caso de uma democracia efetiva) por todos os indivíduos, de se apropriarem dos bens socialmente criados, de atualizarem todas as potencialidades de realização humana abertas pela vida social em cada contexto historicamente determinado” (Coutinho, 1997: 146).

Este capítulo evidenciou alguns aportes teóricos importantes para uma breve contextualização histórica e jurídica do fenômeno da terceirização, com ênfase aos aspectos da precarização e da perda de direitos - grandes efeitos resultantes da reestruturação e flexibilização do trabalho.

Ao longo dos tempos, o mundo empresarial - em busca de redução de custos - vem diminuindo o quadro de trabalhadores estáveis e consolidando o quadro dos chamados trabalhadores flexíveis, instáveis, temporários que vão sobrevivendo das

escassas possibilidades de trabalho, através de contratos cada vez mais curtos. Dessa forma, vai se solidificando um movimento precarizante e de exclusão social, onde o horizonte da cidadania e emancipação humana através da apropriação coletiva dos bens socialmente produzidos - econômicos, culturais, políticos, etc - se vê cada vez mais distante.

### **3 - AS DIMENSÕES ESTRATÉGICA E SÓCIO-COMUNICACIONAL DA NOÇÃO DE REDE: ELEMENTOS PARA PENSAR A TERCEIRIZAÇÃO**

---

Este item visa a apresentar - numa perspectiva crítica - algumas noções presentes na categoria de redes, que podem ser úteis como referencial de análise da terceirização.

O objetivo é destacar algumas dimensões presentes no ideário de rede (estratégica e sócio-comunicacional) para analisar se uma experiência empírica de terceirização - teoricamente sob o paradigma de rede - realiza o ideal preconizado na literatura.

O fenômeno da rede é multidimensional, ou seja, nenhuma rede é puramente estratégica, técnica, gerencial, mas também social e política. Dessa forma, a intenção aqui, longe de querer dicotomizar a realidade, é apenas destacar categorias analíticas presentes nesse referencial - que estão em interação constante – mas que, dependendo da orientação seguida, pode sinalizar tendências de unilateralidade, reproduzindo velhos padrões.

A utilização de algumas noções sobre o fenômeno das redes (estratégicas ou de mercado e sociais) neste trabalho assume o propósito de tentar relativizar este conceito enquanto instrumento analítico utilizado para a compreensão da realidade social resultante do novo padrão de organização da produção, que tem como um dos referenciais a terceirização. A intenção aqui não é utilizar redes enquanto uma técnica de análise do real ou enquanto um referencial metodológico. A utilização desta categoria aqui visa ser bastante pontual e modesto, na medida em que objetiva apenas tentar resgatar alguns elementos que vêm contribuindo para a definição deste conceito, assim como legitimando/superestimando sua potencialidade. Muitos desses elementos têm origem ou são bastante referenciados na Sociologia Relacional e na Sociologia das Organizações. A perspectiva aqui, além de estabelecer uma aproximação com relação ao conceito, é tentar evidenciar algumas contradições e ambigüidades que tal categoria apresenta quando utilizada para justificar o novo padrão de relações entre empresas a partir do processo de desverticalização produtiva. Dessa forma, serão utilizadas algumas noções sobre o conceito de redes para que, numa perspectiva crítica, se consiga analisar

56

o fenômeno da terceirização e seus impactos numa Unidade de Refino de Petróleo, a partir da visão de diferentes atores em interação nessa rede.

O destaque para estes atores está na sua possibilidade de realizar ações a partir de seus específicos recursos de poder ou de simplesmente sofrer os efeitos destas ações pela inexistência ou pouca existência de recursos de poder na referida rede, que revela a posição ocupada por cada um na cadeia produtiva em questão, conferindo maior ou menor poder de interferir nos diferentes rumos e impactos do fenômeno da terceirização.

Alguns padrões de interação e/ou diferenciação entre esses diferentes atores, entre “encontros” e “desencontros” de diferentes demandas, projetos e visões de mundo – que representam elos de interesse – acabam revelando a ambigüidade inerente a própria noção de rede que ao mesmo tempo em que fragmenta também concentra; ao mesmo tempo que inclui também exclui. Acaba não rompendo com os pressupostos da hierarquia e centralização inerentes ao paradigma de gestão anterior: o fordismo/taylorismo.

### **3.1 - Redes: compreendendo melhor esta categoria**

O conceito de redes foi incorporado pelas Ciências Sociais desde a década de 1940. Entretanto, recentemente, vem assumindo significados diversos. Pode ser utilizado como conceito teórico, metodológico, ou ainda, como forma de designar determinados tipos de relação ou prática social entre atores sociais (Warren-Scherer, 1999).

Dessa forma, vale ressaltar que são diferentes as perspectivas de utilização metodológica e operacional do conceito pelas diversas áreas do conhecimento. A intenção aqui não é situar como cada área incorpora e utiliza esse conceito, mas apenas identificar alguns elementos, principalmente presentes nas Ciências Humanas, que podem contribuir para uma análise crítica do presente estudo.

Além do mais, como a própria Warren-Scherer situa, há diferentes possibilidades de combinações realizadas por diferentes disciplinas, tornando cada vez

mais multidisciplinar as abordagens e inviabilizando aqui a apresentação de todas as possíveis associações.

Vale destacar as diferentes perspectivas na definição da noção de redes apresentadas pela autora, quais sejam:

- “Metodologia de análise científica (ou seja, como um instrumento para a organização dos dados para a análise).
- Teoria substantiva (ou seja, como conceito teórico, definidor de uma realidade).
- Rede Técnica (ou seja, na condição de conceito operacional-instrumental para o planejamento).
- Estratégia de ação coletiva (ou seja, como conceito propositivo de atores coletivos, movimentos sociais)” (Warren- Scherer, 1999: 22/23).

Segundo Warren-Scherer metodologia e teoria são duas faces de uma mesma atividade, qual seja, da pesquisa científica. Para enfatizar que há entendimentos contrários, a autora cita o trabalho de Mufune (1991) visando destacar a polêmica entre os que defendem método ou teoria para definir a noção de redes. Alguns autores definem redes como um conjunto de técnicas para a coleta de dados, ou como uma representação gráfica da realidade (utilização de teoria de grafos). Já outros, como uma teoria, como uma forma de se conceber a realidade. Segundo análise de Warren-Scherer, não se deve dissociar metodologia e teoria justamente porque “*o método tem sempre de começar com um problema substantivo (portanto definido teoricamente) e a teoria tem de ser validada empiricamente (exige, pois, um método de investigação)*” (de Warren- Scherer, 1999: 23).

Com relação a noção de “rede técnica”, esta pode ser encontrada em análises sistêmicas de organização territorial ou em teorizações sobre “rede territorial”. Os trabalhos de Dias (1994) e Randolph (1993) são os principais referenciais citados pela autora (Warren- Scherer, 1999).

Como conceito propositivo a noção de redes é utilizada como estratégia de ação coletiva por atores coletivos e movimentos sociais. Essa idéia conteria, pois, uma nova visão do processo de mudança social – que considera fundamental a participação cidadã e a organização dos atores sociais (Warren-Scherer, 1999).

Analisando o conceito propositivo de redes, Warren-Scherer recupera alguns elementos das contribuições antropológicas e sociológicas da análise de redes. Para efeitos do estudo aqui proposto, será apresentada somente a contribuição sociológica.

### 3.1.1 - Abordagem sociológica

Há duas perspectivas principais nos estudos sociológicos das ações coletivas e movimentos sociais que incorporam a noção de redes, quais sejam: uma que se origina na tradição americana de análise da ação coletiva e na teoria de mobilização de recursos (TRM) e outra na tradição originalmente européia da teoria dos novos movimentos sociais (TNMS).

1. A tradição da TMR investigou como os recursos foram mobilizados pelos atores coletivos para a formação de redes.

Warren-Scherer apresenta da seguinte forma esta tradição:

“ Deroy-Pineau (1991) refere-se à dupla origem dos recursos mobilizados: uma a partir do tecido social comunitário, seja da vizinhança ou dos que se encontram especialmente próximos, outra a partir de um tecido social mais amplo, isto é, de elos que se formam em circuitos geográficos mais amplos, devido a elos familiares ou de amizades ou a ideais religiosos ou políticos comuns, base de associações.

Outra forma semelhante para se referir à origem da mobilização de recursos é a idéia de elos fracos e fortes. Essa tipologia tem sido frequentemente discutida (Granovetter, 1973; Rosenthal, 1985; Marwell, 1988; Henning & Lieberg, 1994). Os elos fracos constituem-se em virtude de relações esporádicas numa situação de vizinhança. Por estarem centralizados numa área geográfica, apresentam maiores possibilidades de comunicação e, portanto, mais densidade numa rede de ação coletiva. Os elos fortes decorrem de relações mais intensas entre conhecidos, amigos ou partidários de ideais comuns, sendo assim uma base para alianças e para redes associativistas.

Seguindo outra orientação, Fischer (1993:162), analisando a realidade brasileira, afirma que a partir do tecido social de base informal (vizinhança, parentesco, amizade) podem formar-se redes submersas com maior estabilidade e permanência do que as redes associativistas que têm como “unidade focal a associação de moradores” (Warren-Scherer, 1999:25/26).

2. Já a noção de redes utilizada pelos representantes da TNMS procura caracterizar o campo ou tipos de articulações políticas, ideológicas ou simbólicas entre os atores coletivos.

Segundo Warren- Sherer,

“Melucci (1989) introduz a idéia de rede como uma área de movimento, formada por pequenos grupos e indivíduos que compartilham de uma identidade coletiva e de uma cultura de movimento, comportam mensagens simbólicas que desafiam os padrões dominantes, propondo inovações culturais. Redes submersas, baseadas em códigos culturais e solidariedades construídas no cotidiano, podem tornar-se redes com visibilidade (articulações políticas) quando pequenos grupos se mobilizam para interferir nas políticas públicas (...).

(...) Sugere-se que as Ciências Sociais procurem compreender o significado das articulações políticas entre atores diversos em torno de mensagens simbólicas e projetos comuns (...).”.

Segundo Warren-Sherer (1999) tanto o enfoque sociológico como os demais têm desembocado em uma dicotomização da realidade, qual seja: grupo x sistema; elos fracos x elos fortes; tecido social comunitário x tecido social associativista; rede submersa X rede associativista; rede latente x rede com visibilidade e rede de solidariedade x rede estratégica.

Tais categorizações funcionam como resposta à necessidade heurística de construção do conhecimento. Já no nível de análise empírica, esses mesmos autores propõem examinar a forma de interação entre tais pólos (dicotomizados), indicando os diferentes níveis de complexificação entre realidade e as abstrações dos modelos teóricos (Warren-Scherer, 1999).

Com relação a noção de rede como conceito propositivo dos movimentos, vale destacar que - como aponta a autora – essas novas formas de auto-organização e de relacionamento interorganizacional, com pressupostos ideológicos em suas formas/estratégias de organização e relacionamento, têm contribuído para:

- a construção de uma nova utopia de democracia com relações políticas mais horizontalizadas e maior reconhecimento e respeito à diversidade cultural e pluralismo ideológico.



- a possibilidade de conexão do âmbito local ou o específico ao global ou a interesse mais geral de uma cidade, de uma região, ou mesmo do planeta

Para Warren-Scherer (1999) as Ciências Humanas, numa perspectiva metodológica, precisa analisar se as experiências empíricas de organização sob a forma de rede de movimento, realizam o ideal proposto, ou seja, se na prática seu ideal de democracia é efetivado, já que como conceito propositivo a noção de redes apresenta sentidos simbólicos e ideológicos diversos. Dessa forma, para pesquisar redes de movimentos como conceito propositivo, de poder local, e resgatar as contribuições multidisciplinares, a autora propõe as seguintes análises:

#### A forma de mobilização de recursos

Que tipos de elos são estabelecidos entre os atores sociais mobilizados e recrutados? São elos horizontalizados ou o que prevalece é a velha tradição da hierarquia e do clientelismo? Qual a base social e cultural que origina os participantes na rede? Existe a possibilidade de inclusão dos atores em sua diversidade e pluralismo ou o que prevalece são mecanismos sectários – que não privilegiam a alteridade - dificultando a mobilização para a rede de participantes potenciais. Como os princípios de confiabilidade (típico na mobilização de recursos nos movimentos sociais), da complementaridade pela diferença, da desterritorialização (inerentes à noção de rede) se combinam?

#### 3.1.2 - A estratégia de organização e da ação

Qual a forma de institucionalização das redes. São formadas sob bases formais ou informais? Como se combina descentralização - aspecto inerente ao ideal de rede - com a questão da representatividade - com base em uma dinâmica política das redes - tendo-se em vista a participação no poder público local? Quais as combinações entre redes sociais do cotidiano (vizinhança, amizade, etc.) e redes político-estratégicas que visam interferir no poder cidadão? Como são confrontadas as diferentes lógicas, as relações de poder e os conflitos de interesse em relação à esfera pública? Existem mecanismos de regulação dos conflitos no interior das redes? Há interação entre solidariedade e conflito?

#### Efeito multiplicador das redes

Qual o poder de irradiação do ideal democrático proposto, tendo em vista os processos políticos sob a forma de redes?

### 3.2 Diferentes manifestações de Redes

As redes possuem um caráter heterogêneo, onde diferentes lógicas, racionalidades, trajetórias – muitas vezes aparentemente indissociáveis – encontram-se em interação buscando uma “unicidade”. Dessa forma, as redes revelam características profundamente ambíguas e ambivalentes. No entanto, merece ênfase a seguinte questão: as transformações expressas pelo “novo” inerente à noção de redes, aprofundam ou superam velhos antagonismos, contradições e conflitos que caracterizam a suposta transição em que vivem as sociedades?

Para Randolph (1994<sup>a</sup> e 1994b) as transformações estão evidenciando um novo “padrão” de antagonismos e contradições nas “novas” sociedades, mas ainda prevalecem a ambivalência e a ambigüidade.

Este autor usa como base para sua investigação o livro “The rise of the network society” (a ascensão da sociedade-rede) de Manuel Castells<sup>17</sup> para reunir elementos sobre as novas formas de articulação social e territorial das sociedades contemporâneas. Os pressupostos de Randolph são de que qualquer “sociedade-rede” continua sendo, a priori, uma sociedade capitalista. Dessa forma, destaca a necessidade de se conhecer os novos formatos, “desenhos” desses antagonismos e seus protagonistas, contradições, conflitos, formas de inclusão e exclusão e seus sujeitos/agentes.

A questão que Randolph coloca – a partir de uma orientação “crítico-emancipatória” – refere-se ao potencial de resolução de problemas de ordem econômica, social, política, cultural) destas sociedades contemporâneas. Representa a promessa do “paraíso”? Ou o aprofundamento de desigualdade, exclusão social, política, de violência e de crises – dessa forma, um pesadelo?<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> O autor indica a seguinte referência: CASTELLS, M. The rise of the network society. Malden, mass, Oxford. UK: Blackwell Publ., 1996, reimpressão: 1997 como primeiro volume de sua obra maior sobre a “Era da Informação” (The Information Age. Economy, Society and Culture); os primeiros dois volumes dessa trilogia já estão agora também disponíveis em português;

<sup>18</sup> sabemos que estas generalizações são questionáveis num mundo que se “globaliza” fragmentadamente ...

Randolph (1994<sup>a</sup> e 1994b), de acordo com o referencial habermasiano, faz uma distinção entre “redes de solidariedade” - inerentes ao mundo da vida - e “redes estratégicas” - originadas no mundo sistêmico. Entretanto, segundo Warren-Scherer (1999),

“ao remeter para a possibilidade de interação entre esses dois campos nos permite pensar nas possibilidades e significados das redes sociogovernamentais (conforme denominação de Moura, 1994), as quais incluem atores do mundo da vida (ou da sociedade civil) e do mundo sistêmico (atores do sistema político/ estatal)” (Warren-Scherer, 1999: 26-28).

A crítica de Warren-Scherer refere-se a dicotomização que estas categorizações favorecem. Entretanto, reconhece que tais categorizações respondem à uma necessidade heurística de construção do conhecimento. Segundo a autora, os autores que apresentam tais categorizações também propõem empiricamente examinar a forma de interação entre tais pólos (dicotomizados), indicando complexificações entre realidade e abstrações dos modelos teóricos (Warren-Scherer, 1999).

Para Randolph a idéia de rede, analisada por Ilse Sherer-Warren, oferece a possibilidade epistemológica de pensar a “integração da diversidade”.

As articulações de “redes de solidariedade” foram identificadas por Randolph a partir da constatação da presença e envolvimento de vários “agentes” externos em movimentos (locais) em diferentes escalas sociais e territoriais.

No que se refere a noção de “redes estratégicas” - o autor observou novas formas de gerenciamento empresarial – principalmente o “Lean Mangement” – que veiculam a chamada transição do fordismo para o pós-fordismo. Dessa forma, o autor confrontou abordagens instrumentalistas presentes na administração de empresas com a análise de Harvey (1989). A partir daí Randolph partiu da hipótese de que as propostas empresariais deviam ser analisadas não apenas como mais uma “receita” que otimizasse o empenho empresarial, mas como a sinalização de possíveis mudanças que admitissem as limitações, mesmo que parciais, da própria lógica instrumental de orientação fordista. Para isso, utilizou as análises do alemão Sydow (1992) da área de administração,

evidenciando “as redes estratégicas” como expressão de um novo arranjo produtivo e administrativo inter e intra empresas que evidencia diferentes padrões de qualidade.

Baseando-se nos marcos conceituais da teoria social crítica de Habermas<sup>19</sup> Randolph procura situar a origem tanto de “redes de solidariedade” como de “redes estratégicas” – entendendo esse processo como evidências da transformação da sociedade capitalista contemporânea. Para isso utiliza os conceitos habermasianos de “sistema” e “mundo da vida”. Para Randolph este “duplo movimento” revela - de forma aparente - um certo deslocamento das barreiras entre mundo da vida e sistemas econômicos e administrativos. Dessa forma, a hipótese da “rede” permitiu, conforme a compreensão do autor, evidenciar um “paralelo oposto” (“dialética”) entre as propostas de “redes estratégicas” e as “redes de solidariedade”. A incompatibilidade explícita entre as duas experiências indicava exatamente o caráter heterogêneo e heterodoxo, contraditório num novo sentido, das mudanças em curso.

O caráter heterogêneo das redes compostas de partes “incompatíveis” numa nova “unidade” indica esse caráter profundamente ambíguo e ambivalente presente no novo “padrão” de antagonismos e contradições.

As investigações de Randolph (1999) sobre *redes estratégicas* aponta em determinado momento em direção semelhante a Castells<sup>20</sup>:

“as observações e análises apresentadas neste primeiro volume parecem indicar que a nova economia está organizada em torno de redes globais de capital, administração de empresas e informação cujo acesso ao saber tecnológico (Know-how) está nas raízes da produtividade e competitividade. Firms de negócios (business firms) e, cada vez mais, organizações e instituições são organizadas em redes de geometria variável cujo entrelaçamento suplanta as tradicionais distinções entre corporações, atravessando setores e espalhando-se ao longo de diferentes clusters geográficos de unidades e econômicas. De acordo com isto, o processo de trabalho é cada vez mais individualizado, o trabalho é desagregado na sua performance e reintegrado no seu resultado através de uma multiplicidade de tarefas interconectadas em diferentes lugares, conduzindo a uma nova divisão do trabalho baseada mais nos atributos e capacidade de cada trabalhador do que na organização das tarefas” (1996: 471).

---

<sup>19</sup> A ênfase é na teoria da ação comunicativa - Habermas, J. (1981/82) - que perpassa todo artigo de Randolph.

<sup>20</sup> Conforme tradução de Randolph (1999, 33)

Reforçando um argumento também utilizado por Randolph, Castells afirma que a propagação e ampliação das redes (networking) no interior e entre empresas, corporações e mesmo organizações que não visam o lucro, não podem ser interpretadas como falecimento do capitalismo. Mas, a própria expansão do modo de produção capitalista que molda relacionamentos sociais em todo o mundo (Randolph, 1999).

Por outro lado, o trabalho passa por uma desagregação no seu desempenho, fragmentação na sua organização e divisão na sua ação coletiva. Enfim, o confronto entre essas características gera a oposição já apontada por Randolph (1999):

“O trabalho perde identidade coletiva, torna-se cada vez mais individualizado nas suas capacidades, nas condições de trabalho, e nos seus interesses e projetos. Quem são os proprietários, os produtores, os administradores e os ajudantes torna-se cada vez mais indistinto num sistema de produção de geometria variável, trabalho em grupo, networking, outsourcing e subcontratação. ... (...) capital e trabalho tendem a existir, cada vez mais, em espaços e tempos diferentes: o espaço dos fluxos e o espaço dos lugares; tempo instantâneo de redes computadorizadas versus tempo de relógio da vida diária (cotidiana). Portanto, eles vivem um ao lado do outro, mas eles não se relacionam um com o outro como a vida do capital global depende cada vez menos de trabalho específico, e mais e mais de trabalho genérico acumulado, operado por uma pequena elite intelectual (brain trust) morando nos lugares virtuais de redes globais” (Castells, 1996:475 apud Randolph, 1999:36).

Para Castells (1996) as *“redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de rede modifica substantivamente a operação e o resultado dos processos de produção, experiência, poder e cultura”* (Randolph, 1999: 32)

Na sociedade-rede, a meta-rede (dos fluxos financeiros) em particular – parece não resultar em uma “universalização” de conexões que superem velhas separações, ou até exclusões. O único resultado parece apenas ser a mundialização do fluxo financeiro. Dessa forma, a sociedade-rede caracteriza-se, o que torna-se paradoxal, por um grau de conexões mais baixo que antes. Há uma “distância” entre capital e expressão coletiva das pessoas como o próprio Castells já afirmara (Randolph, 1999). Essa sociedade-rede é então:

"aquela onde uma rede (a citada meta-rede) torna-se dominante (entre os pares) e excludente (em relação aos trabalhadores e suas manifestações culturais e vitais) enquanto expressão de uma pureza da lógica capitalista nunca vista na história" (Randolph, 1999:37).

A hipótese de Randolph é que as mudanças observadas sinalizam uma nova “ordem” social (não necessariamente pós-capitalista); uma nova etapa do deslocamento dos antagonismos e das contradições inerentes à própria sociedade capitalista.

Dessa forma para este autor o desafio seria buscar compreender diferentes graus de deslocamentos de fronteiras entre as várias esferas da vida econômica, social, política e cultural que darão origem a novas e desconhecidas formas de articulação entre totalidades e particularidades, que não permitirá a distinção entre econômico, social e político.

Para Randolph há:

"certos sinais do “novo” que, de alguma maneira, têm sua origem no “velho” do qual está emergindo (e que não pode também desaparecer totalmente, mesmo quando a transformação se dá mediante rupturas maiores (...)) mesmo aqueles antagonismos e contradições que assumem formas aparentemente cada vez mais sutis e profundas e que, ao nosso ver, são a principal característica desta nova etapa de estruturas diferenciadas do capitalismo na medida em que redefinem exatamente a relação entre o total e parcial, o geral e o particular, o global e o local (Randolph, 1999: 46).

Randolph parte da hipótese que:

"no re-arranjo da organização dominante capitalista entre seus principais “protagonistas” ... (Capital e trabalho, estado e mercado; Estado e sociedade-civil; mercado e formas alternativas de emprego e renda; esfera pública e esfera privada, integração social e integração sistêmica), a ascensão de *novas* redes é o fator determinante; em outras palavras, os antigos antagonismos e contradições – longe de serem simplesmente extintos – perdem sua eficácia social e política, dando lugar a um padrão mais diferenciado e heterogêneo cujos “protagonistas” são as próprias redes" (Randolph, 1999: 46-47).

Segundo este autor, de forma extrema, uma rede pode conter um antagonismo só quando consegue articular, temporariamente, agentes com interesses divergentes e

conflitantes. A hipótese é da instalação de um outro padrão de antagonismos mais abstrato que será reflexo e razão, ao mesmo tempo, de um grande aumento da complexidade das “sociedades” e que ainda está em processo de estabelecimento. E poderão ser “redes antagônicas” que assumem este papel.

Como resultado, segundo Randolph, antagonismos e contradições deixam de assumir uma expressão *estrutural* atingindo um novo grau de complexidade que tanto facilita como dificulta sua condução mais geral (conteúdo e forma<sup>21</sup>). Devido a essa “volatilidade circunstancial”, tais antagonismos adquirem um dinamismo instantâneo que pode se tornar caótico (Randolph, 1999).

Dessa forma, para o autor os relacionamentos dentro de e entre redes acabam alterando também seu caráter; o que contribuirá para uma existência futura de redes que serão ao mesmo tempo econômicas, sociais, técnicas, físicas e, antes de mais nada, políticas e dinâmicas no sentido de resolução interna de conflito.

Tendo em vista tais transformações, para o autor não se identifica mais nem uma “*contradição fundamental*” (como princípio fundante da organização social), nem uma “*contradição geral*” (que atravessa *toda* a sociedade).

Em períodos anteriores o caráter contraditório da dinâmica social e as lutas inerentes a esse processo pressupunha uma “unidade” dividida que marcava a sociedade industrial. Mesmo com o antagonismo presente, as forças contraditórias convergiam em alguma “síntese” maior que possibilitava a expressão de sua essência: o antagonismo entre duas classes, no primeiro momento; ou numa dinâmica única de produção/reprodução da sociedade pautada na institucionalização de duas lógicas antagônicas, no segundo momento. Cada um desses antagonismos continha – uma *totalidade* que transcendia os próprios antagonismos – onde havia o exercício da confrontação/contradição (Randolph, 1999)

Após o surgimento de novas formas organizacionais de regulação daquele antagonismo fundamental, a regulação mais abrangente representa agora uma fonte “unificadora” de novas lutas entre sistema e mundo da vida (Randolph, 1999)

---

<sup>21</sup> Segundo Randolph, com esse novo re-arranjo será difícil distinguir *causa e efeito* e a “sociedade política” em transformação é que desempenhará papel central na ascensão ou não desta sociedade-rede.

Dessa forma, para Randolph vivencia-se um terceiro momento onde ocorre uma reformulação desta fonte unificadora e, além disso, uma ausência de alternativas que cumpram essa função:

"Ao contrário, ao que tudo indica, a re-articulação das lógicas comunicativa e instrumental que se encaminha *pari passu* em direção a um abandono das “fronteiras” que explicitamos anteriormente, apenas multiplica os antagonismos que se tornam mais abstratos e tendencialmente presentes em qualquer manifestação social, econômica, cultural, política (redes) – adjetivos que devem progressivamente perder o seu significado tradicional" (Randolph, 1999:48).

O conjunto das redes podem não se constituir em uma totalidade social articulada em um âmbito comum. Para Randolph existe uma aparente ausência de um princípio totalizador (dialético) - o que torna necessário "*problematizar o relacionamento entre as partes e o todo nestas “novas” sociedades permeadas por redes*" (Randolph, 1999:49). Para o autor as características “societais” e “reticulares” da sociedade-rede de Castells não respondem a estas questões.

Isso possibilitará a construção de caminhos que lidem melhor com o "deslocamento e desaparecimento" das fronteiras entre as diversas esferas da visão habermasiana que resgate este pensamento dentro de um contexto mais amplo e “abstrato” onde a “complexidade” será o “lugar” dos antagonismos e contradições (Randolph, 1999)

A meta-rede financeira de Castells pode parecer uma última manifestação das redes tradicionais que impõem-se pela lógica unívoca de dominação de outras formas de dinâmicas econômicas, sociais, políticas e culturais. Parece mais um sinal do fim de um ciclo do que marca de um novo tempo (Randolph, 1999). Ao contrário da interpretação de Castells que vê na meta-rede dos fluxos financeiros mundiais a realização da sociedade-rede, para Randolph a desterritorialização e des-historização em função da meta-rede:

"significa mais do que um simples fim do território e da história na medida em que reverte permanentemente início e fim, próximo e distante, sob uma lógica onde o futuro já estava presente no passado, e o presente nada mais será que o passado tornado promessa do futuro – em síntese, a expressão de uma dinâmica incontrollável cuja a própria lógica sem espaço e tempo



apenas pode-se cumprir num caos cuja única lógica consiste na sua própria reprodução enquanto caos. Será a instalação da entropia como princípio “social” máximo de uma rede das redes cuja única “finalidade” será a de destruir as outras finalidades, isto é, se voltará contra todas as tentativas de reduzir a entropia do “sistema” (através da geração de ordenamentos, articulações e organizações, regulações e instituições etc.). Significará a reversão de todos os processos, o abandono de uma dinâmica com lógica – e portanto de todas as lógicas; sem espaço – portanto em todos os espaços; sem tempo – portanto em todos os tempos; sem protagonista – e portanto de todos os sujeitos. Será a manifestação da antítese de todas as teses, de uma força onipresente e onipotente imprevisível e incontrolável que não está em lugar nenhum e em todos ao mesmo tempo e nunca. Simultaneamente, o “paraíso” instantâneo e a eterna “perdição” (Randolph, 1999: 50).

Sintetizando, para Randolph (1999) a sociedade-rede parece ser ambos: paraíso e pesadelo simultaneamente. É o paraíso para o capital e o pesadelo que sempre ameaçou os trabalhadores.

Para efeitos do estudo aqui proposto estas reflexões apontadas por Randolph (1999) são vitais na medida que a proposta desta investigação é verificar quais os elos possíveis de comunicação entre as dimensões estratégicas e sociais inerentes às redes da terceirização e como os referenciais de rede - presentes na literatura gerencial e da sociologia do trabalho - usados para justificar a desverticalização produtiva realmente se concretizam na implantação da terceirização. São estes referenciais orientados numa perspectiva emancipatória?

Quais as combinações entre dimensões sócio-comunicacionais e estratégicas/de mercado (ambas perpassadas pela dimensão política) na suposta rede da terceirização? Como são confrontadas as diferentes lógicas, as relações de poder e os conflitos de interesse? Estas questões podem ser melhor referenciadas a partir de um quadro onde se busca relacionar as principais categorias que emergem - tanto na literatura como no campo - quando o assunto é rede e terceirização, tendo em vista as duas dimensões acima expostas.

Construído para fins didáticos o quadro abaixo objetiva apontar duas dimensões de análise da rede de terceirização: Estratégica e sócio-comunicacional, remetendo-se a possíveis categorias que emergem de ambos os lados. Como já foi apontado, este quadro não pretende dicotomizar a realidade que é perpassada pela interação dessas e de outras dimensões.

**Quadro 1: Noções associadas às dimensões Estratégicas e Sociais da Rede de Terceirização**

DIMENSÕES ESTRATÉGICAS/TÉCNICAS/DE MERCADO		DIMENSÕES SOCIAIS/COMUNICACIONAIS	
A T O R E S	Campo: Produção/ Circulação/ Contratação	Campo: Esfera Pública	
	Peso nos agentes econômicos: cadeias produtivas produtores, fornecedores; empresas-rede; contratante-contratadas (empreiteiras)	Peso na diversidade de atores sociais: (Trabalhadores e Sindicatos) Organizações (Agências Reguladoras, Consumidores; etc.)	
	Arranjos dos parceiros	Pluralidade/diversidade dos atores	
C A R A C T E R Í S T I C A S	Racionalidade Instrumental-Estratégica	Racionalidade Comunicativa/Solidária	
	Flexibilidade/rapidez/descentralização/		
	Desintegração vertical		
	Integração sistêmica em função do mercado	Integração social e da diversidade	
	Competição	Colaboração/confiança	
	Tecnologia da Informação	Informação solidária	
	Interesses e projetos precisos	Identidades sociais / "pertencimento"	
	Formalidade	Informalidade	
	Produção e Reprodução do capital	Reprodução da força de trabalho	
	"Paraíso"(capital) e "pasadelo" (trabalho)		
A S	Flexibilidade/longo prazo	Efêmero/grupo definido	
	Troca, associação de recursos, intercâmbio, aprendizado	Associação de recursos/intercâmbio/ aprendizado	
	Empresa focal, liderança/hierarquia/não-hierarquia	Centro animador, operador catalisador hierarquia/não-hierarquia	
	Adesão por competência/contingência	Adesão por competência/interesse	

Baseado em: Loyola & Moura (1996:59) Blanc (1997:47-53); Randolph (1999); Castells (1996); Dupas (1999:38); Santos (1996); Habermas (1987;1989 apud Tenório, 2000)

Os quadros abaixo contribuem na visualização dos diferentes tipos de rede, quanto a relação entre parceiros e foco de atuação. Esta síntese pode auxiliar na compreensão e análise do que tem predominado no processo de terceirização da empresa em foco:

**Quadro 2: Tipos de rede quanto à relação entre parceiros**

Relação entre parceiros		
Rede subordinada	Rede tutelada	Rede autônoma
Os entes são parte de uma organização ou sistema	Os entes têm autonomia, mas articulam-se sob a égide de uma organização	Os entes são autônomos e articulam-se voluntariamente
Existe uma interdependência de objetivos	A rede fica dependente da persistência de propósitos do ente mobilizador	Pressupõe uma idéia-força mobilizadora
A articulação independe da vontade dos entes	O ente mobilizador tende a ficar como <i>locus</i> de controle	A rede é aberta e trabalha por pactuação
Há apenas um <i>locus</i> de controle		As identidades dos parceiros são preservadas e é construída uma identidade da rede
		O controle é compartilhado

Fonte: Adaptado de Inojosa (1999)

Quadro 3: Tipos de rede quanto ao foco de atuação

Foco de atuação	
Rede de mercado	Rede de compromisso social
São redes articuladas em função da produção e/ou apropriação de bens e serviços	São redes que têm como foco questões sociais
Visam à complementaridade ou à potencialização dos parceiros em face do mercado	Visam a complementar a ação do Estado ou a suprir sua ausência no equacionamento de problemas sociais complexos, que põem em risco o equilíbrio social
As relações são perpassadas pelos interesses do mercado e podem oscilar entre cooperação e competição	As relações nascem e se nutrem de uma visão comum sobre a sociedade ou sobre uma determinada questão social e da necessidade de uma ação solidária
A relação de parceria das redes de mercado tende a ser de subordinação ou tutela	Demandam estratégias de mobilização constante das parcerias e de reedição

Fonte: Adaptado de Inojosa (1999)

3.2.1 Dimensões Estratégicas

O crescente recurso às modalidades de interação em rede, surge como uma estratégia para enfrentar as turbulências e incertezas características do ambiente contemporâneo em função da crescente competitividade, crises e reestruturações, tanto na esfera pública como na dos negócios (Loyola & Moura, 1996)

O termo "organização ou empresa rede", para alguns autores, seria inadequado frente ao fato de que qualquer organização ou ambiente de negócios contemporâneos seria já a priori considerado como rede, devido a noção de flexibilidade, descentralização e lateralidade. Entretanto, outros autores (Bahram, 1992; Bahram & Evans, 1987; Nohria, 1992; Powell, 1987, Rowly, 1997) consideram que a noção de redes distingue uma atividade econômica coordenada oposta a idéia de mercados e hierarquias.

Para Mandell (1999), uma estrutura em rede pressupõe colaboração ativa e organizada de organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos e/ou individuais para o alcance de objetivos estabelecidos.

As formas de coordenação em que se baseiam as redes organizacionais podem ser alcançadas por mecanismos de mercado (Miles & Snow, 1987, 1992); por mecanismos sociais (Jones, Hesterly & Borgatti, 1997) e ainda, por trocas com base em relações interpessoais (Mandell, 1999).

### 3.2.1.1 Empresas-rede e Terceirização: perspectivas e desafios

DUPAS (1999) faz uma análise bastante pertinente sobre alguns conceitos que estão em torno da noção de rede na nova lógica das cadeias produtivas. Para designar uma estrutura que é típica na lógica da economia global, este autor utiliza as expressões cadeias produtivas, cadeias globais, ou simplesmente cadeias; outras vezes usa redes ou empresas-rede; e ainda, em outros momentos, fala de networks ou network global. Na realidade, a justificativa do autor é que essas expressões são relativamente equivalentes, ainda não-padronizadas e não-consolidadas por serem termos novos, muitas vezes tomados de empréstimo de outras áreas do conhecimento. Entretanto, sua sintética análise semântica dessas palavras é bastante útil. Para isso, utiliza como referência The Oxford Dictionary and Thesaurus – American Edition (1996). As definições são as seguintes:

“Chain (cadeia) pode designar seqüência, série ou grupo de empresas associadas. Net (rede) é uma estrutura em forma de rede ou um sistema de entrelaçar pessoas ou fluxos. E network é um arranjo de linhas horizontais e verticais que se cruzam, como a estrutura de uma rede; um sistema complexo de estradas e canais; um grupo de pessoas que troca informações e experiências; ou ainda uma cadeia de computadores, máquinas ou operações interconectadas” (DUPAS, 1999: 38).

Segundo o autor, as cadeias produtivas em forma de networks ou de redes de empresas são ordenadas pelas novas lógicas organizacionais. A network representaria a superação de parte dos problemas do modelo de empresa integrada verticalmente, devido a uma maior flexibilidade e rapidez frente as necessidades de respostas do

mercado, possíveis através da descentralização de suas unidades e sua simultânea autonomia.

Já Castells define a empresa-rede da seguinte forma. Diz ele:

[...] [A empresa rede] "é aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios está constituído pela interseção de segmentos autônomos de sistemas de fins. Por isto, os componentes da rede são tanto autônomos como dependentes em relação a ela e podem ser parte de outras redes e, por isso, de outros sistemas de recursos dirigidos a outros objetivos. Então, a atuação de uma determinada rede dependerá de dois atributos fundamentais: sua capacidade de conexão, melhor dizendo, sua capacidade estrutural para facilitar a comunicação livre de ruídos entre seus componentes; e sua consistência, ou seja, o grau até o qual se partilham interesses entre os fins da rede e os de seus componentes" (Castells, 1998 a apud Dupas, 1999:52).

Dessa forma, a colaboração e a interconexão são as formas por meio das quais se torna possível partilhar custos, riscos e informação.

Entretanto, um elo da rede é representado por empresas consideradas menos performantes ou de menor porte, que são muito dependentes do acesso a informações e serviços, além de mais fragilizadas com relação ao investimento em qualidade, principalmente da mão-de-obra.

Manuel Castells afirma:

[...] A estrutura transnacional possibilita que as pequenas e médias empresas se relacionem com empresas maiores, formando redes capazes de inovar e adaptar-se continuamente. Desta forma, a unidade operativa atual é o projeto empresarial, representado pela rede, e não mais as empresas individuais. Os projetos empresariais se aplicam em áreas de atividades que podem ser cadeias de produtos, tarefas de organização ou âmbitos territoriais. A informação adequada é crítica para os resultados das empresas [...]. A informação crucial circula pelas redes; redes de empresas, redes dentro das empresas, redes pessoais e redes informáticas. As novas tecnologias da informação são decisivas para permitir que funcione realmente um modelo tão flexível e adaptável (Castells, 1998<sup>a</sup> apud Dupas, 1999: 46).

Na economia global, as pequenas e médias empresas manterão ainda um espaço importante, especialmente via terceirizações, franquias e subcontratações, porém basicamente subordinadas às decisões estratégicas das empresas transnacionais – e integradas a suas cadeias produtivas.

Vale destacar que:

“ao mesmo tempo em que a cadeia produtiva globalizada se concentra no topo ela se fragmenta na base, induzindo também um amplo espectro de empregos flexíveis. Dessa forma, a lógica das empresas transnacionais alimenta e incorpora em sua network segmentos que abrigam agentes econômicos menores, várias vezes informais” (Dupas, 1999: 71).

Enquanto seleciona, reduz, qualifica – e portanto, exclui – no topo, a nova lógica das cadeias inclui na base trabalhadores com salários baixos e contratos flexíveis, quando não informais.

As condições de trabalho envolvem longas jornadas, alta rotatividade, baixa sindicalização, pouca estabilidade, poucas oportunidades de treinamento ou aquisição de habilidades.

Um dos novos desafios passa a ser como aglutinar trabalhadores cada vez mais dispersos e precários em projetos políticos e sindicais comuns, num contexto em que a globalização e a inovação reduzem continuamente a capacidade de manobra de Estados e sindicatos.

As mudanças pelas quais vem passando o paradigma do trabalho, vão tornando cada vez mais flexível o emprego tradicional e fazendo aumentar a informalidade. Esse processo coloca os movimentos sindicais diante de uma dura encruzilhada. Como consequência, o sindicalismo só não desaparecerá se souber transformar-se e responder com eficácia à informalidade e à exclusão social.

Os processos de reengenharia e *dow sizing* estão inevitavelmente associados à busca de concentração na ponta superior das cadeias. Esses processos podem fazer multiplicar intensas relações de parceria com agentes econômicos fundados em baixos salários e trabalho informal.

### 3.2.2 Dimensões Sociais

Para a "teoria de redes" todas as organizações podem se situar e ser analisadas como redes sociais. Uma rede social pode ser um conjunto “nós-pessoas”, organizações etc. - interagindo através de um conjunto de relações sociais específicas - ex. amizade, transferência de fundos, etc. Conseqüentemente, a estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada como redes múltiplas de relações (Nohria:1992)

A teoria das relações sociais parte das interações entre os atores sociais, enfocando a interdependência. Ela busca observar como a posição de cada um dos atores na rede influencia – através de oportunidades e limitações - o comportamento dos outros atores.

Dessa forma vale situar o uso do conceito no campo das Ciências Sociais. Um autor que se debruçou sobre a questão das redes foi Marques (1998) em sua tese de doutoramento sobre a temática da política pública urbana. Segundo este autor são três os usos possíveis do conceito de redes no campo das ciências sociais. O primeiro refere-se ao conceito como metáfora. É o uso mais disseminado e caracterizado por diversos estudos que trabalham de forma periférica. Segundo esta vertente há algum tipo de conexão entre entidades, indivíduos ou mesmo idéias.

O segundo uso do conceito tem função normativa. Essa vertente determina certas formas de estruturação de um dado conjunto de entidades visando alcançar seus objetivos. Os exemplos citados pelo autor são:

“a estruturação dos fluxos e tarefas no interior de uma indústria, de forma a se alcançar economia de tempo/recursos ou aumento da produtividade, ou a localização de atividades, insumos e equipamentos em uma região geográfica, de forma a otimizá-los” (Marques, 1998:15).

Essa utilização, segundo Marques (1998), é encontrada, em geral, em campos temáticos que analisam fluxos da economia regional ou em técnicas da área de administração de empresas, embora também possa ser encontrada em alguns estudos que analisam redes sociais.



O terceiro uso do conceito identificado por este autor diz respeito à análise de redes sociais. Nesse caso, as redes são consideradas como método para descrição e análise dos padrões de relação das entidades na sociedade e não apenas como metáfora. Essa utilização metodológica se baseia na denominada sociologia relacional.

Segundo Marques (1998), a literatura internacional sobre análise de redes sociais é ampla e diversificada e o traço comum é o enfoque central nas relações sociais. As primeiras análises de teoria social – de caráter mais recente - utilizando redes reforçam a preocupação com a fundação de uma “sociologia relacional”, ou como aponta o autor, com a recuperação em outras bases técnicas das preocupações originais presentes em clássicos da sociologia como George Simmel. Sobre isto, os autor cita os trabalhos de Emirbayer (1997); Emirbayer e Goodwin (1994) e White (1992). Da mesma forma, a análise de redes tem possibilitado integrar economia e sociedade, recuperando os tradicionais Max Weber e Karl Polany, como é o caso dos trabalhos de Granovetter (1973), White (1981) e Burt (1992) (Marques, 1998).

De acordo com Marques (1998), a chamada “sociologia relacional” critica:

“implícita ou explicitamente a elaboração de estudos que tentam explicar ou compreender os fenômenos da sociedade através da observação de dados de categorias sociais ou atributos, em vez de informações referentes a relações (Smith e Timberlake, 1995 e Torres e Marques, 1998). Dados de atributo dizem respeito a características ou qualidades de indivíduos ou grupos, enquanto dados relacionais envolvem contatos, vínculos e conexões que relacionam os agentes entre si, e não podem ser reduzidos às propriedades dos agentes individuais (Scott, 1991; Emirbayer, 1997; Emirbayer e Goodwin, 1994). Apesar de importantes para a descrição de fenômenos, realidades e conjunturas, as características ou atributos não dizem respeito propriamente às ações sociais, mas, na melhor das hipóteses, a seus agentes. Nesse sentido, elas explicam uma parte dos fenômenos, mas deixam de lado importantes processos e dinâmicas passíveis de estudo por meio da consideração direta de vínculos e relações (Marques, 1998:16).

Segundo os estudos de Marques (1998) há duas grandes linhas de desenvolvimento das análises de redes.<sup>22</sup> O autor destaca, também, a existência de uma terceira perspectiva - associada à psicologia da Gestalt na década de 20 que não é explorada em seu trabalho. De acordo com o autor, a primeira linha - pioneira das análises até o início da década de 70 - enfatizava os vínculos entre entidades e sua

---

1. Marques (1998) indica o trabalho de Scott (1991) para uma análise histórica da literatura de redes.

distribuição em redes. Representando esta linha estariam os trabalhos fundadores da análise de redes na antropologia da Escola de Manchester na vertente de Radcliffe-Brown. Os sociogramas eram utilizados por estas análises para apresentar as ligações das entidades em rede através de representações gráficas, explorando a conectividade (grifo do autor) em redes de menores proporções. Entretanto, as possibilidades de estudos das posições e do conjunto de redes maiores foram apenas esboçadas em algumas tentativas dessa análise (Marques, 1998).

Como ressalta Marques (1998), somente no início da década de 1970 foi possível o desenvolvimento de análises das posições e da estrutura (grifo do autor) das redes devido a inovações técnicas e metodológicas. Algumas dessas inovações<sup>23</sup> são utilizadas intensamente por Marques (1998) em capítulos de sua tese, tais como as técnicas de “multidimensional scaling” (MSD). Esta perspectiva de análise constitui o campo teórico e analítico na qual a análise de redes sociais se encontra atualmente. Segundo Marques (1998), autores como Tilly (1992b) defendem a constituição de uma “sociologia estrutural”, que diferentemente das posturas estruturalistas anteriores na sociologia, não parte de postulações de larga escala sobre as estruturas sociais e nem mesmo busca derivar delas os fenômenos sociais<sup>24</sup>. Para essa linha de análise são as situações concretas que permitem investigar a interação entre as estruturas presentes e as ações, estratégias, constrangimentos, identidades e valores. Dessa forma, de acordo com essa visão : *“as redes constroem as ações e as estratégias, mas também as constroem e reconstroem continuamente”* (Marques, 1998:16).

Marques (1998) chama a atenção para o fato de que a perspectiva das redes representa uma contribuição para a compreensão da racionalidade dos indivíduos e grupos, o que pode ficar comprometido pelas análises estruturalistas que, segundo ele, em geral “pecam”, também, pelo constrangimento radical dos movimentos dos atores a suas posições sistêmicas. Por outro lado, um outro conceito de racionalidade – que aponta – refere-se as perspectivas radicais da escolha racional, que segundo o autor, pode destacar de forma excessiva os agentes dos contextos mais amplos que

---

<sup>23</sup> Segundo Marques (1998), constituem-se uma referência geral das técnicas de análise de redes os trabalhos de Wasserman e Faust (1994) e, sobre Escala, cf. Weller e Romney (1990), Spector (1992) e especialmente Johnson e Wincham (1992).

<sup>24</sup> Sobre isto o autor faz referência aos trabalhos de Ferrand (1997), White (1992), Tilly. (1992), Knoke (1990) e Forsé e Langlois (1997).

caracterizam especificamente cada situação, dificultando, dessa forma, a aplicação em processos sociais mais complexos e de longo prazo.<sup>25</sup>

Dessa forma,

“Para a análise de redes sociais, as posições na rede não definem as ações e estratégias dos agentes: as redes constroem os movimentos, alteram preferências, restringem e moldam a racionalidade e ajudam na construção de identidades, mas são ao mesmo tempo transformadas continuamente pelos atores e pelos fenômenos sociais” (Emirbayer e Goowin, 1994).

“A força da análise de redes sociais está na possibilidade de se construir estudos muito precisos em termos de aspectos descritivos, sem impor uma estrutura a priori à realidade e aos atores. Essas análises permitem a realização de investigações dos padrões de relação entre indivíduos e grupos, de forma a chegar aos tão decantados micro-fundamentos sem a perda de visão da estrutura social. A potencialidade aberta por tal metodologia não substitui de forma alguma a utilização de atributos – o estudo de instituições, a análise de decisões e a investigação do espaço, entre outras dimensões” (Marques, 1998: 18).

Marques (1998) apresenta três conjuntos de análises presentes na literatura de redes, quais sejam: os estudos sobre elites, poder e corporações; os estudos sobre políticas públicas; e as análises de organizações.

Para efeitos do estudo aqui proposto, somente será dado destaque para o terceiro conjunto de estudos apresentado por Marques (1998) – as análises de organizações – considerado o mais novo e o menos desenvolvido. Essa literatura está mais próxima da psicologia (que escassamente incorporou a análise de redes) e da sociologia. Seu principal campo de análise é a sociologia das organizações<sup>26</sup>. A idéia de redes como

---

<sup>25</sup> Marques (1998) cita os trabalhos de Elster (1994), Tsebelis (1990), Przeworski (1988, 1989, 1990) e Riker (1991) como excelentes estudos na linha da escolha racional, entretanto, apresenta uma crítica no que se refere a adequação desses instrumentos somente para análises de fenômenos pontuais e situações específicas, o que seria inadequado à medida que aumentam a escala, a duração e a diversidade dos fenômenos. Dentre as análises da escolha racional, a perspectiva que segundo Marques (1998) é a mais útil refere-se ao neoinstitucionalismo, como o de Cook e Levy (1990), Levy (1988) e North (1990). O autor faz referência a sua resenha crítica realizada em 1997 - sobre as potencialidades de parte dessa literatura (o marxismo analítico) comparada com outras perspectivas para o estudo das políticas do Estado.

<sup>26</sup> De acordo com Marques (1998) : “ Aparentemente a literatura norte-americana sobre redes apresenta vários “clusters”, um deles mais de natureza sociológica e centrado na equipe original de Harrison White

metáfora é bastante presente na literatura de análise das organizações. Sobre isto ver a discussão crítica realizada por Stinchcombe (1990) como indica Marques (1998).

De acordo com Marques (1998) questões como motivação, liderança, absenteísmo e comportamentos no trabalho são analisadas por essa literatura. Além desses fenômenos mais pontuais, o poder e o prestígio dentro de organizações, também são estudados tentando determinar a relação entre as posições na rede e a capacidade de influência e controle. Tratam deste assunto os trabalhos de Krackhardt e Bass (1992) e Bass (1992), como indica Marques (1998). Marques (1998) chama a atenção para o fato de que na vertente “sociologia das organizações” da análise de redes, observa-se a presença de autores franceses, como Lazega (1994) e Lazega e Ebeaux (1995). Uma das razões para isso, segundo o autor, seria a proximidade potencial com os conceitos de capital social de Pierre Bourdieu ou o de estrutura de Raymond Boudon, além da idéia de contatos e posições e possibilidade de operacionalização de tais conceitos em estudos empíricos.

#### 3.2.2.1 - Redes numa perspectiva sócio-espacial

De acordo com Santos (1996), assim como os espaços, as redes também não são homogêneas.

O fenômeno das redes não seria compreensível se apenas o olhássemos a partir de suas manifestações pontuais (locais ou regionais). Apesar de que estas manifestações são fundamentais para se compreender o seu funcionamento em escalas mais amplas. Conforme afirma Santos (1996), a partir do movimento que desejamos focalizar, podemos descobrir o movimento global através dos movimentos particulares, já que *“todos esses ciclos são contemporâneos e sincronizados; eles coexistem, estão misturados e somam ou subtraem seus movimentos diante das oscilações do conjunto”* (Braudel, 1979: 57 apud Santos, 1996: 215).

---

e seus contatos posteriores (basicamente Harvard, Columbia e a New School for Social Research) incluindo Breiger, Boorman, Granovetter, Wellman, Leifer, Tilly e Gibson e, na nova geração Emirbayer, Mische e Sheler; e outra, mais ligada à ciência política e com interfaces com a economia e a administração envolvendo Knoke, Lauman, Mizruchi, Schwartz, Wasserman, Tgalaskiewscz e outros. A

A existência das redes é inseparável da questão do poder e o poder, além de estar situado nas relações, também é mediado pelas posições na estrutura. Pode ser caracterizado de acordo com a posição dos agentes na rede estrutural e relacional. A divisão sócio-espacial do trabalho resultante desse processo atribui a alguns atores um papel privilegiado na organização do espaço e na conformação de ações e estratégias nesse espaço. Dessa forma, a afirmação da Sociologia Relacional de que os movimentos na rede podem ser construídos e reconstruídos deve ser relativizada e não entendida de forma homogeneizante e simétrica, pois não são todos os elos/atores na rede que conseguem acumular poder para isso. Segundo Martin Lu (1984) apud Santos (1996)

“esse papel de integração é funcional e territorial, sendo responsável pela intensificação das especializações, por novas divisões espaciais do trabalho, maior intensidade do capital, circulação mais ativa de mercadorias, mensagens, valores e pessoas, maior assimetria nas relações entre os atores” (Martin Lu, 1984 apud Santos: 1996: 215).

Para esse autor *“a integração pode ser conceituada como um processo de unificação do espaço de decisão, com todas as conseqüências ao nível de mercados de fatores e produtos intermediários e finais”* (Martin Lu, 1984 apud Santos: 1996: 215).

Vale considerar que essas relações e posições estão contextualizadas e mediadas, também, pelo imperativo da “fluidez”. De acordo com Santos (1996) uma das exigências atuais é a fluidez para a circulação de idéias, mensagens, produtos ou dinheiro que interessam aos atores hegemônicos. A fluidez contemporânea é baseada nas redes técnicas, que dão suporte à competitividade. Dessa forma, de maneira cada vez mais voraz se busca mais fluidez e novas técnicas mais eficazes para a sua viabilização. *“A fluidez é, ao mesmo tempo, uma causa, uma condição e um resultado”* (Santos, 1996:218).

Para Santos:

“a fluidez atual é, pois, um resultado da realização conjunta de três possibilidades, provindas da existência de : 1) formas perfeitas universais; 2) de normas universais, e, ao mesmo tempo, de uma desregulação universal; e 3) de uma informação universal, que é base, também, de um discurso universal.

As formas perfeitas são, como vimos, um fruto da emergência da nova etapa de evolução da técnica, que se tornou uma técnica informacional. Com a ajuda de uma informação tornada ubíqua e instantânea, as formas perfeitas são a condição de possibilidade da imposição de normas à escala do globo. O fenômeno de rede, tão característico de nossa época, assenta sobre esses pilares.

Mas os objetos existentes não são todos perfeitos e os objetos perfeitos não são distribuídos de forma homogênea no planeta; e as normas não são todas universais nem o seu alcance geográfico é igual. A informação também se dá segundo diferentes escalas” (Santos, 1996: 220).

Santos (1996) defende que a produção da fluidez é um empreendimento conjunto do poder público e do setor privado. Cabendo, dessa forma, ao Estado, diretamente ou por concessões, e aos organismos supranacionais, prover o território dos macrossistemas técnicos para a efetivação das demais técnicas. Com relação as empresas, estas, de forma isolada ou associada, estabelecem redes privadas, cuja a funcionalização responde ao seu próprio interesse mercantil. Através dessas redes circulam – não raro de forma exclusiva – informações, dados especializados e ordens que estruturam a produção. Dessa forma, “*quando se fala em fluidez, deve-se, pois, levar em conta essa natureza mista (e ambígua) das redes e do que eles veiculam*” (Santos, 1996: 220).

#### 3.2.2.1.1 - A natureza ambígua das redes

As redes são virtuais e simultaneamente reais. Dessa forma:

“Como todo e qualquer objeto técnico, a realidade material independente das redes é ser uma promessa. Nesse sentido a primeira característica da

rede é ser virtual. Ela somente é realmente real, realmente efetiva, historicamente válida, quando utilizada no processo da ação. As redes são técnicas, mas também são sociais” (Santos, 1996: 221).

A estabilidade e a dinamicidade também são faces do mesmo fenômeno das redes. Para as redes, as categorias fixos e fluxos são intercorrentes, interdependentes. Simultaneamente, esse movimento tanto inclui dinâmicas próximas locais, quanto distantes, universais, através do movimento das grandes organizações globais e locais. As redes também são unas e múltiplas e “*o singular é imediatamente plural*” (Parrochia, 1993: 6 apud Santos, 1996: 221). O mundo representa a unidade primeira, que fornece a pluralidade, por suas formas diversas de realização, isto é, de “*funcionalização e historização*” (Santos, 1996).

Como destaca Edgar Morin “*o mundo em via de homogeneização, de unificação e de organização, ao mesmo tempo está em via de heterogeneização, de desorganização, de conflitos e crise*” (Morin, 1965: 71 apud Santos, 1996: 221).

Milton Santos chama a atenção para o fato de que o alargamento dos contextos através da eficácia das redes torna também possível aquilo que Marx previra com relação ao uso do território: “*a diminuição da arena da produção e o alargamento de sua área. Os progressos técnicos e científicos permitem produzir muito mais utilizando uma porção menor de espaço, graças aos enormes ganhos de produtividade*” (Santos, 1996: 221).

Dessa forma, esse processo viabiliza e justifica o próprio processo de desverticalização da produção.

Como afirma Santos (1996) as redes são simultaneamente concentradoras e dispersoras, conduzem forças centrípetas e forças centrífugas.

Dessa forma, através das redes se cria, paralelamente e eficazmente, a ordem e a desordem, pois as redes integram e desintegram, destroem velhos recortes espaciais e criam outros. O lado homogeneizante do fenômeno, ou seja, o lado exclusivo da produção da ordem, da integração e da constituição de solidariedades espaciais que interessam a certos agentes, é mais visível. Já a sua outra face heterogeneizante é ocultada (Santos, 1996).

Vale ressaltar que a natureza multifacetada das redes, ou seja, suas dimensões:

“global e local, una e múltipla, estável e dinâmica, faz com que a sua realidade, vista num movimento de conjunto, revele a superposição de vários sistemas lógicos, a mistura de várias racionalidades cujo ajustamento, aliás, é presidido pelo mercado e pelo poder público, mas sobretudo, pela própria estrutura socioespacial” (Santos, 1996: 222).

Dessa forma, como destaca Santos (1996), pensar o fenômeno de redes sem considerar noção e a realidade pode provocar um sentimento de ambigüidade, pois o seu caráter não é definitivo. Pelo contrário, sua natureza é híbrida e mista.

### 3.2.2.2 A racionalidade comunicativa Habermasiana como constitutiva do fenômeno rede:

Redes são estruturas (abertas, aptas à expansão, comunicativas, dinâmicas em interações) e também instrumentos econômicos, sociais, políticos e culturais.

Segundo Randolph a "sociedade-rede" de Castells é paradoxalmente escassa em conexões, ou seja, é altamente seletiva e restrita como “rede”, pois apenas se constitui de relações (“rede”) dentro da lógica do capital financeiro. Dessa forma, essa sociedade-rede deixa de ser tendencialmente “sociedade” devido a um rompimento total entre diferentes esferas que deixam de ser comunicar (até mesmo as de troca de estratégias) e realizar uma dinâmica conjunta (mesmo contraditória).

Para este autor, Castells apresenta uma visão restritiva onde a lógica instrumental e formal são as bases para todas as conexões possíveis na “sociedade-rede”.

Dessa forma, o conceito de conexão, comunicação entre as esferas de uma rede torna-se extremamente pertinente para este estudo.

Vale destacar a pesquisa de Tenório (2000) que - pautado na teoria crítica habermasiana - buscou verificar as correspondências entre os pressupostos gerenciais da flexibilização organizacional e o paradigma teórico-social habermasiano. A intenção era verificar se havia um agir comunicativo (dialógico) em vez de um agir estratégico (monológico). Segundo Tenório (2000) o agir comunicativo não contempla hegemonia decisória dos que estão em cargos de direção, mas *"uma esfera pública na qual todos os*



*agentes envolvidos têm participação ativa no processo de tomada de decisão"* (Tenório, 2000:16)

O objetivo de sua pesquisa foi exercitar os pressupostos habermasianos, discutindo em que grau as hipóteses da flexibilização organizacional - como alternativa à razão instrumental taylorista-fordista - se compatibilizam com o agir comunicativo *"que tem como suposição central, a idéia de que uma ação social só é legítima se todas as pessoas nela envolvidas participam de seu plexo de decisões"* (Tenório, 2000:101)

Dessa forma, vale resgatar o conceito de ação estratégica enquanto racionalidade voltada para o "êxito" em contraposição a ação comunicativa - racionalidade voltada para o "entendimento".

Ação estratégica poderia ser entendida da seguinte forma:

"Na medida em que os atores estão exclusivamente orientados para o *sucesso*, isto é, para as consequências do seu agir, eles tentam alcançar os objetivos de sua ação influenciando externamente, por meio de armas ou bens, ameaças ou sedução, sobre a definição da situação ou sobre as decisões ou motivos de seus adversários. A coordenação das ações de sujeitos que se relacionam dessa maneira, isto é, estrategicamente, depende da maneira como se entrosam os cálculos de ganho egocêntricos. O grau de cooperação e estabilidade resulta então das faixas de interesses dos participantes" (Habermas, 1989: 164 apud Tenório, 2000:74).

(...) O resultado da ação depende também de outros atores, cada um dos quais se orienta para a consecução de seu próprio êxito, e somente se comporta cooperativamente na medida em que ela se encaixa no seu cálculo egocêntrico de utilidades. Os sujeitos que atuam estrategicamente têm, pois, que estar aparelhados cognitivamente de modo que para eles não somente possam apresentar-se no mundo objetos físicos, mas também sistemas que tomam decisões (Habermas, 1987c, v.1, p.127 apud Tenório 2000:74).

Já ação comunicativa, ao contrário:

"quando os atores tratam de harmonizar internamente seus planos de ação e de só perseguir suas respectivas metas sob a condição de um acordo existente ou a se negociar sobre a situação e as consequências esperadas. (...) o modelo estratégico da ação pode se satisfazer com a descrição de estruturas do agir imediatamente orientado para o sucesso, ao passo que o modelo do agir orientado para o entendimento mútuo tem que especificar condições para um acordo alcançado comunicativamente sob as quais o alter pode anexar suas ações às do ego" (Habermas, 1989:165 apud Tenório, 2000:75).

Buscando entender neste estudo até que ponto a ação da terceirização sob um suposto modelo em rede se constitui enquanto uma "ação gerencial dialógica" (Tenório, 2000) vale destacar o esquema de Tenório (2000) apoiado em Habermas (1987):

AÇÕES SOCIAIS	
Estratégica	Comunicativa
Ação Gerencial Monológica*	Ação Gerencial Dialógica*
Voltada para o êxito	Voltada para o entendimento

Fonte: Tenório (2000)

Com base na pesquisa acima citada a intenção deste estudo é buscar evidenciar quais são as interações e níveis de comunicação existentes entre os atores sociais envolvidos na suposta rede da terceirização. Quais as comunicações existentes entre as dimensões estratégica (mercado) e social (trabalho) que eles representam. Nessa suposta rede há possibilidades de emancipação para além da dimensão do capital, alcançando as dimensões humanas e sociais? Estão as esferas estratégicas da rede de terceirização em "ações gerenciais dialógicas" (Tenório, 2000) com as esferas sociais ou o que predomina é a unilateralidade?

## 4 - A TERCEIRIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DO PETRÓLEO

---

Como já foi visto, os processos produtivos, nas últimas décadas, vêm sinalizando grandes mudanças que estão alterando os tipos de emprego<sup>27</sup>, a interação entre empresas<sup>28</sup>, condições e relações de trabalho - entre outras dimensões - que ainda estão em fase de consolidação.

A terceirização se fortalece no movimento de desverticalização e focalização/externalização produtiva<sup>29</sup>. Entende-se por terceirização o repasse das atividades antes desenvolvidas por uma determinada empresa (contratante) para “terceiros”, outras empresas (contratadas) que podem atuar dentro ou fora das instalações da empresa contratante.

Vale destacar que o termo descreve amplas possibilidades e combinações. A estratégia de focalização da ação da empresa em produtos e ou tarefas que gerem maior rentabilidade e competitividade tem como consequência (dependendo do caso) a ampliação ou consolidação das tendências à terceirização ou à subcontratação de trabalhadores (Coriat, 1983; Terssac, 1978). Esta estratégia tem gerado uma redução significativa da dimensão das empresas, que vem alterando suas estruturas organizacionais na medida em que utilizam, de forma crescente, a subcontratação de pequenas e médias empresas, cuja vitalidade e flexibilidade possibilitam ganhos de produtividade e eficiência às grandes empresas e à economia como um todo.<sup>30</sup>

O trabalho de Laís Abramo (1998) destaca que na América Latina os processos de desintegração vertical das grandes empresas têm significado, em poucos casos, a estruturação de novos tecidos produtivos conforme as “virtuosidades” do modelo de especialização flexível<sup>31</sup>. O que na realidade predomina é a estruturação de cadeias caracterizadas por uma forte assimetria de poder entre empresas e pelo estabelecimento

---

<sup>27</sup> Conforme a regulamentação fiscal e trabalhista em cada país, a categoria “trabalho flexível” assume formas diferentes, quais sejam: autônomo, de meio-expediente e temporário. Sobre isto ver Castells (1999).

<sup>28</sup> Uma das formas emergentes de interação/organização envolvendo empresas é a “sociedade em rede”. Ver Castells (op. cit.)

<sup>29</sup> Esse processo implica em uma identificação por parte da empresa de sua área de negócio central e a focalização nessa área. Dessa forma, passa a externalizar as atividades que não sejam as centrais para esse objetivo e até mesmo internalizar outras. Em tese, a viabilidade desse processo ocorre com o estabelecimento de uma rede de prováveis fornecedores especializados e confiáveis, com os quais a empresa deverá manter relações estáveis.

<sup>30</sup> Ver Gereffi (1993)

de relações de subcontratação a partir de uma lógica de redução de custos, com fortes consequências em termos de precarização do trabalho<sup>32</sup>.

Outros fatores tais como a crise e a pressão por redução de custos contribuem também para a aceleração dos processos de externalização/terceirização, que se inicia nas áreas de serviço, mas alcança as atividades produtivas. O que afeta não só a organização e gestão da produção, mas também as condições de emprego e trabalho.

É possível identificar diferentes “trajetórias” do processo de terceirização. Um tipo de terceirização aparece associado a um esforço articulado de qualificação de fornecedores e produtos entre a grande e a pequena empresa e um outro associado a estratégias “restritivas”, ou seja, via redução de custos e precarização das condições de emprego, chegando a comprometer a qualidade dos serviços prestados (Gitahy e Bresciani, 1997), além da exclusão dos sindicatos dos processos de negociação.

A busca cada vez maior por competitividade tem levado a uma redefinição na divisão do trabalho entre empresas, criando redes de subcontratação e novas formas de relacionamento entre as empresas, com características bastante heterogêneas.

Um aspecto refere-se à relação de parceria ou não das grandes empresas com as empresas prestadoras de serviço. Segundo Gitahy e Bresciani (*ibidem*), pesquisas recentes, realizadas no interior de São Paulo incluindo o setor de autopeças, apontam que em todas as firmas visitadas foram verificados esforços para ajudar os pequenos fornecedores a aumentar a sua qualidade e produtividade. As grandes empresas estavam avançando na direção de fornecedores certificados, como um passo necessário antes de transferir parte da sua produção interna.

Desta forma, como apontam os autores, este é um tipo de terceirização associado a um determinado grau de articulação entre grande e pequena empresa, visando a qualificação dos fornecedores e aumento da qualidade dos produtos. Entretanto, os próprios autores alertam para o fato de que, na realidade, a terceirização consiste, em grande parte dos casos, em estratégias tradicionais de redução de custos, associada a precarização e instabilidade no emprego. Os principais atrativos para a externalização

---

<sup>31</sup> Ver Piore e Sabel (1984)

<sup>32</sup> Para o movimento sindical, concretamente, a terceirização brasileira tem conduzido à redução dos salários, à perda de benefícios sociais, à piora das condições de trabalho, à fragmentação da representação

(terceirização) da produção seriam então: “a redução do emprego formal, com conseqüente eliminação de despesas com encargos sociais e redução do poder de interferência do sindicato” (Gitahy e Bresciani, idem: 38).

Este quadro aponta, dessa forma, para modificações significativas e bastante heterogêneas que este tipo de flexibilização vem gerando, principalmente para as condições de trabalho e para a ação coletiva dos trabalhadores, o que significa novos desafios para instituições e atores sociais envolvidos neste processo.

Justamente por conta da heterogeneidade das relações e condições de trabalho (ambiente, organização, salários, benefícios, segurança, saúde) que determinados tipos de terceirização vem gerando, torna-se essencial - sob pena de ameaçar a constituição de formas democráticas de negociação das mudanças, através de determinações unilaterais das condições de trabalho - a participação do trabalhador e de sua entidade representativa nos processos de externalização da produção realizados pela empresa.

Apesar da reduzida literatura existente no Brasil sobre terceirização nas indústrias de processos contínuos, especificamente na indústria do petróleo, base empírica desse trabalho, pode-se afirmar que esta é uma prática de gestão que vem determinando transformações profundas nas condições de trabalho e na ação sindical.

Como aponta (Araújo, 2001) é recente a literatura que trata mais especificamente da terceirização na indústria do petróleo - Sevá Filho, 1997; 2000; Ferreira e Iguti, 1996; Duarte, 1994; Druck, 1999; Machado, Porto e Freitas, 2000 - persistindo ainda algumas lacunas.

O trabalho de Druck (1995), por exemplo, sinaliza para o fato de que a terceirização em curso nas empresas químicas e petroquímicas da Bahia tem levado a uma quádrupla precarização: do trabalho, da saúde dos trabalhadores, do emprego e das ações coletivas.

De acordo com Araújo (2001) na indústria do petróleo existem três ações básicas que conduzem a reestruturação produtiva: “a modernização tecnológica, a redução de efetivos e a terceirização” (Araújo, 2001: 60).

---

sindical, ao ataque às organizações e às conquistas sindicais. Sobre isto, ver Pesquisa DIEESE (maio, 1993)

Essa indústria vive um processo de modernização tecnológica que coexiste com práticas gerenciais antigas e de controle sobre os trabalhadores (Ramos Filho, 1999, apud Araújo, 2001). Segundo este autor esta coexistência contribui para uma sensação de perda de identidade no trabalho devido a não permeabilidade à participação do trabalhador. Quando ocorre a participação, esta apresenta-se limitada ao desenvolvimento técnico, depois "do fato consumado" (Ramos Filho, 1999 apud Araújo, 2001:61). A tomada de decisões é restrita ao quadro técnico gerencial, constituído, muitas vezes, de forma preponderante por engenheiros.

Araújo (2001) apresenta um perfil da terceirização na indústria do refino de petróleo, qual seja:

- A terceirização atinge os serviços de apoio mas, sobretudo, a manutenção, seja ela preventiva (paradas), seja corretiva (manutenção permanente)
- A terceirização é, sobretudo, uma terceirização por dentro, ou seja, os serviços são realizados no interior da planta da contratante
- A terceirização é, igualmente, uma terceirização da atividade, de mão-de-obra, e não da produção
- A terceirização que tem crescido nas refinarias, em geral, se enquadra mais no padrão de relação interfirmas, em que as terceirizadas, participantes de outros setores que não o químico-petroquímico, estão distantes do modo de gestão adotado nas empresas contratantes (de geração primária ou intermediária). Tal situação é mais visível nas tarefas ocasionais ou episódicas como as paradas para manutenção
- A terceirização é um recurso crescentemente utilizado nas refinarias
- A relação entre contratante e terceirizadas é uma relação assimétrica, tanto no aspecto econômico, quanto nas formas de sujeição técnicas impostas às terceirizadas (Araújo, 2001:71/72)

Segundo Sevá Filho (1997b apud Araújo, 2001) o crescimento da terceirização na Petrobras vem representando:

- Descarrego de responsabilidades, tanto trabalhistas como ambientais;
- Divisionismo e segregação dos trabalhadores, causando tumulto nas jurisdições sindicais e reduzindo as bases;
- Oportunidades de cooptação de ex-funcionários e aposentados e focos de corrupção (Sevá Filho, 1997b apud Araújo, 2001: 73).

Para Ferreira e Iguti (1996 apud Araújo, 2001) a terceirização apresenta consequências graves, quais sejam: um tratamento desigual para profissionais efetivos e terceirizados. A privação para os terceirizados de direitos sociais mais básicos previstos na lei, inclusive pagamento de salários. As penalidades previstas contratualmente - em situações onde não se cumprem as obrigações trabalhistas e não se observam procedimentos de segurança - ou não têm sido aplicadas de forma conveniente ou não têm sido suficientes para impedir tais situações.

## 5. A TERCEIRIZAÇÃO DO PONTO DE VISTA DOS ATORES

---

A intenção aqui é observar como os diferentes atores investigados percebem e vivenciam o processo de terceirização na Refinaria, dentro das limitações da pesquisa, já que os dados e informações colhidas nesta investigação são insuficientes para que se faça uma generalização da questão estudada.

O objetivo deste capítulo é apresentar e discutir a percepção e atuação de alguns dos principais atores sociais envolvidos na rede de terceirização, assim como os impactos que sofrem por tal processo. Dessa forma, estes atores representam as abordagens dos seguintes segmentos: gerencial e técnico; sindical e dos trabalhadores terceirizados. Tendo em vista que tais atores representam elos em interação nessa rede, a intenção é verificar, ao final de cada abordagem com cada segmento, em que medida há aproximações às dimensões estratégicas e/ou sociais, conforme o quadro referencial de categorias que classificam a rede de terceirização.

Caracterizam-se como atores, os indivíduos, os grupos e as instituições que influenciam e/ou são influenciados (como elos incluídos e/ou excluídos) na grande rede técnica e socialmente construída chamada terceirização. A ação desses atores não se apresenta, necessariamente, uniforme e complementar, mas conflitante e paradoxal.

Podem ser pensados como atores fundamentais numa concepção mais ampla de rede (técnica, política, social, econômica, etc) da terceirização: A Empresa contratante; As empresas contratadas (no caso específico, as Empreiteiras); Os trabalhadores terceirizados; Instituições que atuam na capacitação de mão-de-obra terceirizada; Os Sindicatos; Associações de classe; Poder Legislativo; O Estado (Tribunais e Delegacias do Trabalho); A sociedade (imprensa, opinião pública, consumidores), entre outros.

Entretanto, devido a questões já explicitadas no referencial metodológico, somente foram abordados nesta pesquisa os seguintes atores: A Empresa contratante/licitante (a Refinaria); os trabalhadores terceirizados/temporários de Parada para manutenção industrial e os Sindicatos dos Petroleiros (RJ/Caxias e NF) e da Construção Civil de Duque de Caxias. Também serviu de base para este estudo a visão da AEPET – (Associação de Engenheiros da Petrobras).



## **5.1 A Abordagem da Empresa Tomadora de Serviços: O olhar gerencial e técnico da Refinaria de Duque de Caxias (REDUC)**

O objetivo deste item é apresentar a abordagem do corpo técnico e gerencial da Refinaria, tendo em vista suas percepções sobre o fenômeno da terceirização; a condução que dão a este processo; as atividades e os resultados obtidos; assim como uma análise das dimensões predominantes na rede de terceirização - especificamente nas paradas para manutenção industrial – alvo desta análise.

Esta parte da investigação foi realizada junto à profissionais do quadro efetivo da Refinaria, especificamente aqueles vinculados à área de Manutenção Industrial da REDUC. O total de 10 entrevistados - que possuem entre 3 a 24 anos de trabalho em Refinaria - estão vinculados às seguintes Gerências, Setores e Atividades: Recursos Humanos; Contratação; Segurança Industrial; Mecânica; Planejamento para Manutenção e Fiscalização de Contratos.

Segundo informações da AEPET – Associação dos Engenheiros da Petrobras – em Março de 2001, o efetivo próprio da Refinaria era de 1.400 pessoas contra 2.100 terceirizados (AEPET, Boletim nº 225, Junho de 2001).

O foco na área de Manutenção Industrial justifica-se pelo fato desta área - refletindo uma tendência mais geral de terceirização de serviços da própria Refinaria e da empresa como um todo - concentrar atualmente o maior contingente de pessoal terceirizado através de contratos de serviços da REDUC. Vale destacar que esta área também concentra o maior contingente de pessoal próprio da Refinaria. Desta forma, uma questão que merece destaque refere-se a redução do quadro de pessoal próprio da Refinaria (especificamente no setor de Manutenção Industrial), que também atinge o pessoal terceirizado.

A seguir são apresentados os sub-ítems que compõem a abordagem do segmento técnico e gerencial, quais sejam: Política de recursos humanos da Companhia; Percepções sobre os objetivos da terceirização; Caracterização e especificidades do debate em torno da manutenção industrial no processo de terceirização e Resultados da terceirização nas “paradas” para manutenção industrial.

5.1.1 Política de Recursos Humanos da Companhia: Reflexos na Refinaria e no setor de Manutenção Industrial

Pode-se observar que ao longo dos anos vem ocorrendo uma diminuição do número de trabalhadores efetivos da Petrobras compensado gradativamente pelo aumento de trabalhadores contratados indiretamente a cada ano. A tabela abaixo confirma esta informação:

<i>Ano/Número de trabalhadores</i>	<i>Efetivos</i>	<i>Contratados (indiretamente)*</i>
1995	46.226	29.000
1996	43.468	35.000
1997	41.173	51.000
1998	38.225	57.000

Fonte dos dados: Surgente – Informativo do Sindicato dos Petroleiros do Rio de Janeiro – 16/08/2000

\* Números aproximados de trabalhadores envolvidos em atividades permanentes (apud Gil, 2000:84)

Como aponta também a FUP – Federação Única dos Petroleiros - na última década, o quadro efetivo da Petrobras passou de 62 mil para 34 mil funcionários (Extra, Domingo, 08 de Abril de 2001).

Com isso, a redução do número de trabalhadores contratados diretamente pela empresa constitui-se como um dos principais problemas citados pelos trabalhadores e sindicatos na atualidade. Isso resulta concretamente na perda de postos fixos de trabalho nesta empresa, o que gera um grande desafio para os trabalhadores diante da reestruturação/modernização no contexto neoliberal.

Outros fatores a serem ressaltados referem-se as aposentadorias e os crescentes enxugamentos e processos de automação que estão levando a Companhia a sinalizar a intenção de realização de novos Concursos Públicos, principalmente devido a preocupação com a saída de pessoal qualificado para empresas concorrentes:

“Nós queremos redesenhar o perfil do quadro funcional e agregar valores. Nossa intenção é trazer gente jovem para trabalhar na Companhia e somar

essas pessoas a profissionais com alta qualificação profissional” (Superintendente de R.H da Petrobras, Folha Dirigida, 29 de Junho à 05 de Julho de 1999).

A crescente redução do quadro efetivo é justificada pela Companhia como uma diretriz mundial da política de racionalização que a empresa vem seguindo. É também relacionada aos processos de automação; reorganização de órgãos internos; descentralização e fatores de produção.

Diante da denúncia da Associação de Engenheiros da Petrobras<sup>33</sup> de que a empresa estaria trabalhando com mais de 100 mil trabalhadores terceirizados, o Superintendente de R.H apresenta justificativa, apoiando-se em dois argumentos básicos: a não caracterização de vínculo empregatício da Companhia com estes trabalhadores e a possibilidade de criação de novos empregos propiciada por tal iniciativa:

“O que nós temos são empresas contratadas pela Petrobras, em sistema de prestação de serviços. Agora, se você for computar todas as pessoas que trabalham para essas empresas, é claro que vai dar esse número. Essa questão não é tão simples. A Petrobras é uma empresa grande, que realiza obras gigantescas e precisa de mais gente que faça esse tipo de serviço. Não se trata de empregados terceirizados. Tratam-se de empresas contratadas pela Petrobras que trazem seus trabalhadores. A conclusão disso tudo é que a Petrobras gera muitas atividades. (...) A conclusão dessa afirmativa é que a Petrobras gera, na cadeia secundária da indústria do petróleo, vários empregos. Mas não são terceirizados diretos da Petrobras” (Superintendente de R.H da Petrobras, Folha Dirigida, 29 de Junho à 05 de Julho de 1999).

Dessa forma, o Superintendente descaracteriza qualquer vínculo empregatício e social da empresa com os terceirizados: “*nós não temos nenhum compromisso com os funcionários das empresas que prestam serviços para nós*” (Superintendente de R.H da Petrobras, Folha Dirigida, 29 de Junho à 05 de Julho de 1999).

Assim como a Superintendência de R.H da Companhia<sup>34</sup> não explicita qualquer relação direta entre diminuição de efetivo e aumento da terceirização, alguns gerentes de áreas da Refinaria sob foco neste estudo, comungando da mesma visão, reforçam o

---

<sup>33</sup> Ver Folha Dirigida, 29 de Junho à 05 de Julho de 1999.

<sup>34</sup> Sobre isso ver a entrevista do Superintendente de R.H. à Folha Dirigida Folha Dirigida de 29 de Junho à 05 de Julho de 1999).

aspecto inevitável da diminuição de efetivo: *“A política da empresa tem sido essa, ela reduziu fortemente o seu próprio pessoal nos últimos 10 anos como algo natural ...”* (Sr. José do setor de R.H).

"Há uma redução natural por aposentadoria, a gente não sente na Petrobrás nesses anos todos nenhuma pressão de redução, é uma redução que vem acontecendo gradativamente, de renovação de postos de trabalho até para se aproveitar o pessoal próprio" (Setor de Contratação da Refinaria).

Algumas explicações feitas por gerentes da Refinaria objetivam descaracterizar a idéia de substituição de mão-de-obra própria por terceirizada - disseminada principalmente pelos sindicatos. Dessa forma, tais explicações enfatizam que a tendência de diminuição de pessoal afeta não só os efetivos/ próprios, mas também os contratados, devido a intensiva busca por produtividade:

“Um dado dos últimos 5 anos na Refinaria revela. A Refinaria no ano de 95 tinha em torno de 3000 contratados e 2200 empregados próprios. Hoje ela tem em torno de 1700 contratados (permanentes e temporários). Hoje nós temos 1500. Teve uma redução de pessoal próprio, mas teve uma redução significativa de mão-de-obra contratada. Veja que agora em 2000 nós estamos com números muito grandes de paradas para manutenção na Refinaria é um ano de muitos serviços sendo comprados pela Refinaria e o contingente é menor de pessoal das empresas prestadoras de serviço. Essa idéia de que caiu pessoal próprio por isso se teve que contratar mais serviços ... na Refinaria nós tivemos a redução de pessoal próprio e a redução também na contratação e no entanto, não se deixou de se fazer o que precisava ser feito. Não tem uma relação direta, eu estou substituindo pessoal próprio por terceirizado. Tem o ganho de produtividade que tem que ser considerada, tem a própria melhoria da mão-de-obra contratada ... à medida que você vai evoluindo na prestação de serviços obviamente a mão-de-obra contratada também sofre uma melhora e isso também é ganho de produtividade ... serviços que você fazia com 5/10 pessoas há alguns anos atrás hoje já tem uma melhoria de produtividade e se faz com 2 ou 3 pessoas” (Gerente de R.H).

Um dos argumentos da gerência de R.H é que existiria um certo efeito compensatório do processo de terceirização, através da melhoria da capacitação da mão-de-obra contratada. Essa não é uma visão homogênea no setor e, muitas vezes, não corresponde às necessidades e às condições reais em que os terceirizados desenvolvem suas tarefas.

Estas referências compõem o discurso dominante das gerências entrevistadas (reflexo dos argumentos da reestruturação produtiva) que apontam a redução no

contingente de trabalhadores efetivos e até terceirizados, como um avanço para o processo produtivo, para a produtividade e para os aspectos de gestão: *“hoje a tendência é diminuir também as terceirizadas. As terceirizadas estão otimizando os seus processos ...”* (Guilherme, Setor de Planejamento para Manutenção - SEPLAN).

Todo esse processo, de diminuição de efetivos em alguns quadros da empresa, não foi acompanhado por concursos públicos, visando o preenchimento dessas vagas, o que acabou contribuindo para o recrudescimento do processo de terceirização. Guilherme afirma:

“Se eu não me engano, quando eu entrei, em 1989, foi a última vez que eu vi admissão na Petrobrás, em grande escala (...) então lá se vão 10 anos sem reposição de mão de obra, pelo menos na Reduc (...) o que é pior, quando se aposenta não vem a reposição (...) a tendência é essa mesmo terceirização porque estão pegando as pessoas que estão exercendo as funções de execução e jogando lá para cima, promoção, porque é a tendência normal (...) a pessoa com 10 anos numa empresa ela tem que subir, nem que não queira. Então, esses postos vão ficando vagos e a maneira de ocupar é terceirizar (...) as pessoas foram subindo de função e aquela vaga não foi preenchida. Porque a Petrobras não quer fazer concurso (...) não foi ocasional nem accidental, foi intencional, esse pessoal que está subindo vai subir e não vai se colocar ninguém porque a intenção é terceirizar mesmo, uma tendência que ainda existe e não sei até quando vai durar”.

“A Petrobras vem na área da produção procurando desenvolver unidades, promovendo automação para tentar modernizar o seu parque industrial e se adequar uma orientação que está sendo forte que é a redução de efetivo. Esse processo já tem de 8 há 10 anos que a Refinaria e a aposentadoria vem acontecendo e essa reposição não é feita, a não ser quando entram unidades novas e que há uma necessidade de colocar gente, mas são fatos isolados e não há uma política de admissão. Mas a orientação geral é a redução. E para a manutenção que é nossa área essa tendência sempre foi crescendo. Nós não repomos mão-de-obra na manutenção há bastante tempo, as pessoas vão se aposentando, etc e a gente vai contratando cada vez mais serviços. Nós tínhamos tarefas de apoio que eram executadas por pessoal próprio da Petrobras e foram extintas: montadores de andaimes, serventes, ajudantes de apoio operacional, ...Estas tarefas foram terceirizadas (Antônio, SEPLAN).

Em suma, pode-se dizer que a redução da mão-de-obra contratada diretamente pela Refinaria segue a tendência sinalizada pela própria política geral de recursos humanos da empresa, que vem acompanhando uma diretriz nacional/mundial de racionalização dos recursos (que também envolve o "enxugamento" voltado para

redução de custos). Além disso, outros fatores são acrescentados à esse processo, quais sejam: falta de concursos públicos; processo de automação e aposentadorias.

A visão gerencial da Refinaria acompanha a da Companhia no sentido de negar uma relação direta entre diminuição do efetivo próprio e o aumento de contratados indiretamente.

### 5.1.2 Percepções sobre os objetivos da Terceirização

Este item visa apontar os principais fatores que direcionam o processo de terceirização na Refinaria, segundo a visão do corpo técnico e gerencial entrevistado.

Segundo estes profissionais, o objetivo da intensificação da terceirização na Refinaria ou mais amplamente na Petrobras, é reflexo de uma estratégia gerencial mundial moderna - que focaliza a atenção da empresa para as suas atividades fins, ligadas ao processo de produção. As atividades que não estariam diretamente ligadas à produção são percebidas como funções que podem ser contratadas, como um caminho para que a empresa se dedique mais à sofisticação tecnológica exigida nas atividades fins, isto é, de produção. Nas palavras de Antônio, técnico do Setor de Planejamento:

“A terceirização é o seguinte, é em torno de você focar os teus esforços na atividade fim. Um dos objetivos é esse. E o outro é você obter no mercado próprio aquelas atividades que você possa comprar. O bom da terceirização... Você tem que fazer isso também sem ir contratando atividades que você domine a tecnologia ou que não requeiram muita tecnologia na tua atividade fim. A tendência da manutenção é ir cada vez terceirizando mais assim que o mercado se mostre favorável à isso (Antônio, SEPLAN).

Este fragmento evidencia a orientação mercadológica da terceirização, que sob a justificativa da flexibilidade é orientada para a proposta gerencial da focalização, visando ganhos de produtividade e tecnologia.

Uma outra visão, a seguir, já reflete uma relação direta com a questão da redução de custos, além da constatação de que a terceirização se concentra em atividades que não sejam fim.

"Eu acho que essa questão não é só nem companhia. A questão de terceirização ela visa realmente a redução de custo com pessoal. E isso vem sendo praticado bastante na Petrobras. A gente tem atividades que eu acho

que dificilmente você vai terceirizar, que são as atividades fim, a parte de produção mesmo, mas a parte de manutenção é bastante terceirizada” (Gerente do setor de Segurança Industrial).

No que se refere a gestão da terceirização, alguns técnicos manifestam a necessidade do resgate de uma visão mais social, presente anteriormente nos contratos e na relação da Petrobras com seus funcionários, pois o que acaba prevalecendo agora é uma lógica estritamente empresarial, que em função da necessidade de redução de custos, gera perdas de direitos, treinamento e qualidade de vida no trabalho:

“os contratos já foram melhores, com exigência de assistência médica. Eu acho que a gente pode voltar a fomentar algumas coisas: treinamento, melhoria da qualidade de vida, ... eu acho que a tendência é o mercado dá uma melhorada pra todo mundo porque não adianta. Eu acho que a possibilidade de melhoria é voltar a ter uma outra visão, mudar só a visão empresarial, resultado financeiro, voltar um pouco para a realidade social dessa história” (Antônio, SEPLAN).

“A RECUC tem uma característica meio contraditória, uma coisa faz contraponto à outra. Teve contratos que a gente viu o negócio estava mal, que a empresa estava mal, que ela ia quebrar e quebrou realmente no meio do caminho, aí a Petrobras interveio junto à própria contratada e se envolveu junto à Delegacia Regional do Trabalho e reteve pagamento, teve casos que houve pagamentos de salários supervisionados pela Petrobras. A Petrobras obrigou ela a cumprir as suas coisas, nós já fechamos canteiros aqui e prendemos o que tinha lá dentro, equipamento, etc até a empreiteira acertar com seu pessoal. Mas também já houve casos em que a empresa foi embora e realmente não se conseguiu reaver nada. Acho que depende muito da forma que se esteja conduzindo, aí vai muito da gestão do fiscal, do gerente, da própria empresa. Mas este lado da contratação é complicado. A gente está numa situação complicada, num país recessivo, ou é isso ou é nada. Mas que é bom não é. Eu só te digo uma coisa a visão social que a Petrobras tinha nos contratos está diminuindo. Nós obrigávamos treinamento, saúde, era uma saúde e assistência médica extensiva à família, hoje não é mais, a saúde é só pro titular da contratada, mesmo assim porque é obrigado a ter. A gente obrigava o cara a transportar até próximo à sua casa, hoje não. A contratada é obrigada a transportar o funcionário até o grande centro que é Caxias ou Magé, aqui do lado. Agora a Petrobras está tirando isso, ela está entendendo que isso não é uma visão moderna empresarial, pra cortar custos. A REDUC ainda mantém algumas coisas, até desafiando orientações da sede, ela mantém transporte, mas tem lugares que não tem mais nada. O cara contrata o serviço, dali pra fora o problema é da contratada se dá vale-transporte ou se não dá” (Guilherme, SEPLAN).

A visão abaixo refere-se a um duplo aspecto estratégico das contratações indiretas. Por um lado, facilitam a aquisição, de forma mais flexível, de tecnologia no mercado especializado. Para este profissional a tecnologia que a Petrobras precisa é encontrada no mercado especializado e, dessa forma, trazida para companhia através da terceirização. Por outro lado, as contratações indiretas viabilizam a focalização da "empresa-mãe" em sua atividade fim, além da redução de custos, já que a contratação direta acaba sendo mais custosa por conta dos muitos benefícios envolvidos.

"Eu acho que tem duas questões aí, uma delas é a tecnologia, a empresa a cada dia se toca mais no seu negócio, é uma tendência mundial, a Petrobrás já teve aqui na Reduc cozinheiro, o nosso refeitório era todo Petrobrás, cozinheiro, garçom, motorista, eu acho que a empresa ao longo do tempo vem olhando a questão de focar no seu negócio, na atividade-fim; tem um outro fator que é a questão do custo do empregado Petrobrás em relação ao custo de uma contratação, custo direto, você tem hoje na política de expressão da Petrobrás, que traz uma série de benefícios para o empregado que gera custos mais altos.....a tecnologia, buscar no mercado especializado tecnologia, por exemplo a área de manutenção, a Petrobrás saía no mercado procurando uma maneira de especializar seus técnicos em tecnologia, que empresas têm, podem trazer isso..." (Pedro, técnico do SEPLAN).

Em síntese, vale ressaltar que não há uma homogeneidade nas percepções dos técnicos e gerentes entrevistados com relação ao fenômeno da terceirização na Refinaria. Alguns segmentos apresentam uma visão mais empresarial no seu discurso, enquanto outros segmentos revelam uma visão mais social.

Para determinados segmentos o fator propulsor da terceirização é a estratégia de focalização. Contudo, está em grande parte explícito, e em alguns momentos implícito nas falas de alguns dos segmentos técnicos e gerenciais abordados, que a diminuição dos custos é, na verdade, o motor que impulsiona o processo de intensificação da terceirização. Essa leitura política é, por vezes, escamoteada por uma certa crença na neutralidade das promessas de modernização embutidas nas orientações gerenciais.

Por fim, vale salientar que a visão apresentada por um desses técnicos com relação a possibilidade de captação de tecnologia através da terceirização não é compartilhada por todo o corpo técnico e gerencial, visto que, segundo depoimentos, em alguns setores dentro da própria Manutenção, a terceirização não trouxe avanço tecnológico e nem maior qualidade dos serviços prestados.



### 5.1.3 Caracterização e especificidades do debate em torno da manutenção industrial no processo de terceirização

Este item visa caracterizar a especificidade da área de manutenção industrial, demonstrando as diferenças e complementariedades entre atividades meio (onde a manutenção é enquadrada) e fim (referente a produção), assim como, apontar as relações entre as chamadas paradas de unidades para manutenção e as manutenções de rotina da Refinaria. Também integra este item uma breve caracterização das empresas contratadas para prestação de serviços no setor de manutenção, principalmente as manutenções de "parada", como também definições e dilemas do papel dos técnicos e fiscais de contrato da Refinaria em relação às empresas contratadas.

#### 5.1.3.1 Manutenção Industrial segundo a visão gerencial e técnica

Recentemente a área de Manutenção Industrial sofreu mais uma das constantes reestruturações e foi dividida em duas gerências: uma gerência de apoio à produção e uma gerência de manutenção industrial. A gerência de manutenção industrial reúne basicamente os setores que fazem a manutenção propriamente dita, a execução do trabalho. Dessa forma, ela apresenta três setores: um voltado para equipamentos dinâmicos; outro para equipamentos estáticos e um voltado para equipamentos elétricos e de instrumentação. A área de apoio à produção que faz uma parceria com a gerência de manutenção industrial tem um setor que faz a programação/planejamento da manutenção; um setor de suprimento; um setor de inspeção de equipamentos e uma coordenação de contratação. A manutenção tinha apenas uma gerência – a DIAPRO – Divisão de Apoio à Produção. Com a mudança, uma gerência (de apoio à produção) assume a função de programar o serviço e a outra (de manutenção industrial) de realizá-lo.

Alguns profissionais de setores gerenciais abordados na Reduc não apresentam nenhuma dificuldade em definir a manutenção industrial como atividade meio, apesar de considerá-la uma atividade estratégica, ligada diretamente à produção. Existe a noção de que a manutenção nunca foi vista como uma atividade fim, por isso, passível

de terceirização. Estevão, do Setor de Planejamento, destaca: *“Numa Refinaria a manutenção não é atividade fim. Nunca foi. E não é só a REDUC não, qualquer Refinaria, atividade fim não é manutenção. (...) Se não é atividade fim, terceiriza.”*

A explicação para o fato de a manutenção não ser uma atividade fim, apesar de ser estratégica, é que o objetivo último das refinarias da Petrobras é o refino, isto é, a produção de derivados do petróleo, e não a manutenção, que é percebida apenas como uma atividade de apoio à produção.

Mesmo sendo considerada uma área estratégica, em virtude de sua estreita ligação com a produção, existe, entre os integrantes dos segmentos entrevistados do quadro efetivo da Refinaria, um certo consenso em afirmar que a manutenção pode ser feita com pessoal contratado e fiscalizada pelos funcionários efetivos da empresa, não incorrendo em riscos para a empresa. Estevão declara:

“Pode ser uma atividade estratégica mas você não precisa ter todo um efetivo (...) numa parada, você pode administrar essa atividade e a execução dela ser por terceirização e você só administrar. Não quer dizer que tem que colocar todo um efetivo, um aparato pra fazer aquilo acontecer”.

A definição da atividade de Manutenção como mais próxima ao que se chama atividade fim foi realizada por uma ação de reestruturação interna da Refinaria que não durou muito tempo. Essa orientação buscou uma maior interdependência entre Manutenção e Produção, tanto no que se refere aos recursos quanto as atividades propriamente ditas:

“através de uma assessoria definir a função produção sendo composta de duas sub-funções, tanto que eu tinha recursos de Manutenção ligado à Produção, com subordinação, mas trabalhando junto com a Produção. Não era atividade fim, mas era o mais próximo no sentido de manutenção mais próxima à produção, trabalhando pari passu com eles.... também foi uma dessas ondas, não durou 1 ano e meio. Não foi por culpa da estrutura não, por culpa da cultura mesmo” (Estevão, Setor de Planejamento para a Manutenção).

Estes profissionais diferenciam a atividade de operação (atividade fim) da atividade de manutenção (atividade meio), ressaltando suas especificidades. Entretanto,

ênfatizam a alta interdependência/complementariedade dessas atividades (meio e fim), no sentido de que o resultado de uma impacta no resultado da outra e vice-versa.

“A nossa meta é produzir derivado de petróleo, nós contribuimos seja na manutenção seja no suprimento na produção de derivados de petróleo, de uma outra forma que os operadores ... estes contribuem de uma forma direta, nós contribuimos viabilizando meios deles fazerem. Dentro da Refinaria, os que estão mais próximos da atividade fim propriamente dita, onde estão os operadores é atividade de manutenção que está lado à lado com eles, eles não conseguem se separar, um depende extremamente do outro e esse vínculo/elo tem que ser muito bem montado. Toda vez que nós temos problemas de manutenção que se acumula, se avoluma a produção acaba não conseguindo ser cumprida ou se é cumprida não é cumprida com baixo custo. A gente trabalha no sentido de orientar o operador como ele utilizar melhor o equipamento dele, e isso é importante pra eles produzirem bem. Na realidade a gente trabalha até pra não ter que fazer manutenção. Essas providências não tem como separá-las do operador, então, eu vejo que de certa forma a gente é um pouco operador. O operador está lá tentando operar o equipamento, tentando tirar o derivado do petróleo – para o core business nosso na área de energia, produzir os derivados, mas a gente participa tirando o melhor ... dos equipamentos. Enquanto ele sabe o que pode tirar do processo, a gente sabe o que pode tirar do equipamento. E a junção dessas duas coisas é que viabiliza o resultado bom da Refinaria, ou seja, ele gerencia o processo e a gente ajuda a gerenciar o ativo, a não destruir bombas, etc. Há quase um entrelaçamento entre atividade fim e meio porque o resultado dele não vai ser bom se a gente não conseguir passar pra ele, ensiná-lo a como gerenciar o ativo que eles têm nas mãos. A gente tem que viabilizar a produção à um custo bom e a manutenção é fundamental pra isso” (Mendes, setor de Mecânica).

A noção de que tudo o que não for atividade fim é passível de terceirização recebe uma certa crítica de alguns técnicos: *“A primeira onda foi essa, se não for atividade fim pode terceirizar tudo. (Aliás as ondas, com a globalização vêm rápido e vão rápido). Você já tem históricos de empresas que já voltaram atrás, primeirizaram”* (Estevão, Planejamento para Manutenção)

Entretanto, grande parte dos entrevistados justifica a terceirização em atividades que não sejam as fins como algo inevitável que deve ser seguido:

“Manutenção é em alguns lugares totalmente terceirizada. A equipe de manutenção numa Refinaria da Espanha com a mesma capacidade de produção que a nossa tem 600 na operação e 50 na manutenção que é a gerência, o corpo de engenheiros, o corpo técnico próprio, o resto é terceirizado. Hoje aqui, o nosso efetivo na manutenção é aproximadamente

400 e contratado deve ser uma média – ano / mês de 600 a 700” (Estevão, Planejamento para Manutenção).

Uma questão bastante polêmica que aflorou quando o assunto era manutenção foi a redução de estoque. A busca pela redução de estoque ocorre em função da necessidade de redução de custos. Entretanto, o tempo de manutenção fica refém do tempo do mercado e dos fornecedores. Como os itens para a manutenção não estão facilmente disponíveis junto ao mercado/fornecedores e no prazo necessário, isso faz com que se corra o risco – especificamente com relação a alguns itens que tiveram seu estoque reduzido de não se obter o material no tempo necessário e ainda se ter problemas de custo, além do chamado “backlog” – que é a carga futura de trabalho em função da espera pelo produto do mercado/fornecedor – aumentar em função disso.

“ninguém gosta quando fala em reduzir estoque. Quando você tem uma quantidade ... de produtos lá na tua prateleira, itens dos mais diversos. Então, a hora que você precisar tá lá aqueles itens prontos pra você pegar na prateleira e usar na manutenção. O que acontece? Você faz a manutenção mais rápido, tu não espera comprar. O teu “backlog” – a tua carga futura de trabalho reduz, porque tu tá com material disponível lá, o teu tempo de manutenção é menor. Só que hoje pra você manter um material no estoque é um custo tremendo. Tu não pode bancar um estoque se você não tiver certeza de que vai usar num período. Aí o que acontecia? Tu ficava com materiais as vezes um ano, dois anos lá 3 cprateleira e não era usado. Aí daqui à três anos, ah! Agora precisou. Então, não tava valendo à pena bancar um longo período de uma peça em estoque pra quando for precisar tê-la disponível. Então, aí entra a história da redução de estoque, que é pra você diminuir custo, redução de estoque é redução de custo. Aí pra você reduzir o estoque você tem que ter agilidade de compra e fornecimento. As vezes não adianta você ter o dinheiro se o teu fornecedor não tem prazo, ele não consegue fabricar o que quer, nem que ele te cobre milhões e milhões ele não vai conseguir no prazo que tu quer colocar aquele material. Tem a questão: ah! Eu consigo fazer, mas é no prazo x. Então, tem condições de fornecer mas não é naquele tempo que você precisa. São os riscos que você corre, né. Você faz essa opção de não ter” (Estevão, Planejamento para a Manutenção).

#### 5.1.3.2 Manutenção de Rotina e de Parada

O processo de manutenção dos equipamentos utilizados na produção ocorre de duas formas: há a manutenção de rotina, que é voltada para a manutenção apenas de um equipamento, não interrompendo o processo de produção na unidade; e a manutenção

de parada, que mobiliza toda a unidade produtiva, prejudicando o processo produtivo. Estevão declara:

“(...) O que difere a manutenção de rotina da manutenção de Parada é a oportunidade de tempo. Na manutenção de rotina, você para um equipamento específico ou linha de tubulação específica e faz o reparo naquele equipamento e aquele componente tem de voltar novamente para se juntar ao sistema operacional da unidade. A manutenção de Parada, você tem unidade toda disponível para você fazer a manutenção”.

No entanto, havia a manutenção preventiva, que visava prevenir as falhas nos equipamentos, tirando-os para reparo antes que se danificassem permanentemente ou causassem algum tipo de acidente.

Após o processo de terceirização, o ideário preventivo que permeava a manutenção foi perdendo intensidade, à medida que o setor de manutenção passou a concentrar o trabalho de empresas contratadas à curto prazo. Isso se deu em função da necessidade de diminuir o número de paradas para a manutenção para não prejudicar a produção. Dessa forma, o risco da ocorrência de acidentes durante o processo de trabalho aumentou, pois os equipamentos não vêm recebendo a manutenção adequada.

Como ilustração do que foi dito acima, diz Estevão:

“Quanto mais paradas se fizer num intervalo de tempo, mais vezes aquela unidade vai deixar de produzir e quanto mais tempo você ficar com a unidade parada na manutenção é mais tempo que a unidade vai deixar de produzir. Hoje tem uma tendência mundial de que as refinarias vanguardistas, as melhores do mundo, com os melhores índices comparativos de tudo, de produtividade, de custo de manutenção, de custo de refino são as que têm as paradas mais curtas, tempo de parada curto e intervalo entre uma e outra longo”.

Quanto maior o intervalo entre paradas menores serão os custos e maior será a produção. Entretanto, para o aspecto preventivo da manutenção isso representa um fator negativo.

Segundo Cassiano do setor de Mecânica, a manutenção preventiva era realizada pelos profissionais efetivos, pois os mesmos entendiam que a qualidade e a segurança

do trabalho eram fundamentais para se chegar a concretização da atividade fim, que era a produção, isto era estimulado pelo espírito de equipe que reinava na empresa.

Para este profissional, o processo de terceirização interrompe essa relação de maior comprometimento entre funcionário e empresa, na medida que o emprego passa a ter um caráter instável, rotativo e de curto prazo, não dando oportunidade aos empregados de estabelecerem vínculos maiores com a empresa e com o ambiente de trabalho, resultando em um descompromisso com os rumos da empresa por parte destes trabalhadores e com as condições e segurança do trabalho por parte das empresas. Como consequência, a relação predominante passa a ser comercial e regida prioritariamente pela sobrevivência tanto do ponto de vista dos trabalhadores quanto da própria empresa que precisa se adequar aos imperativos do mercado.

Portanto, de acordo com a visão de alguns segmentos entrevistados um dos impactos da terceirização para os trabalhadores submetidos aos contratos de curto prazo das paradas para manutenção é a instabilidade e o caráter efêmero do emprego. Os próprios segmentos técnicos e gerenciais entrevistados reconhecem que os contratos tendem a ser de curto prazo. Porém, acenam para uma possível mudança, retornando-se aos contratos de longo prazo, cuja principal razão seria o barateamento dos custos, pois se chegou à conclusão de que a mobilização e desmobilização constantes dos trabalhadores pelas empresas contratadas acabam por aumentar os seus custos, refletindo também nos custos da empresa-mãe, além da possibilidade de contribuírem para um maior investimento na qualidade da mão-de-obra:

É o que diz Estevão, a respeito do barateamento de custos propiciado pelos contratos de longo prazo:

“Barateia porque não é contrato que o cara tem que mobilizar um efetivo x num tempo x pra daqui a pouco desfazer. Tem condição aí de se estruturar, planejar. Então, esse contrato de longa duração tem esse lado de barateamento de custo. E o outro lado também é a qualificação da mão-de-obra. Vai ser uma mão-de-obra mais tranqüila dentro do emprego” (Estevão, SEPLAN).

Comparando o item anterior com este é possível perceber que há duas visões entre gerentes e técnicos sobre os contratos de curto prazo na manutenção de parada. Uma primeira argumenta que estes oferecem o menor custo por conta da mão-de-obra que

possui menos benefícios e maior qualidade oferecida pelo mercado especializado. Uma segunda visão defende a volta aos contratos de longo prazo por conta de seu barateamento e qualidade da mão-de-obra.

A busca pela diminuição de custos afeta a relação com a mão-de-obra, com o estoque, com a qualidade, etc.

#### 5.1.4 Breve perfil das empresas contratadas na Manutenção Industrial

Este item visa fazer uma breve caracterização das empresas contratadas que atuam no setor de Manutenção Industrial, segundo informações obtidas junto aos setores gerenciais e técnicos da Refinaria, sindicatos e trabalhadores terceirizados, pois não foi possível ter acesso a este segmento na rede interfirmas.

Não é possível caracterizar de forma homogênea o perfil das empresas contratadas que atuam no Setor da Manutenção Industrial da Refinaria. Há empresas de grande, médio e pequeno porte; as idôneas e as chamadas “caloteiras”; aquelas situadas centralmente e aquelas situadas periféricamente no mercado de contratações. Entretanto, pode-se afirmar que a quantidade e a rotatividade de empresas prestadoras de serviço neste Setor são bastante consideráveis.

Algumas das empresas prestadoras de serviço presentes atualmente no setor de Manutenção Industrial da Refinaria correspondem às áreas de Serviços industriais, Montagem, Manutenção e Limpeza Industrial, entre outros. Algumas destas empresas são: BSB do Brasil Equipamentos Industriais Ltda; NORSERGE – Norte Serviços Gerais Ltda; QUALIMAN – Comércio e Serviços Ltda; STM Serviços Ltda; Estrutural Serviços Industriais Ltda; GGF Manutenção Naval Indl Ltda; LOCAR Conservação e Manutenção de Imóveis Ltda; Indústria de Isolantes Térmicos – CALORISOL S. A.; ABB Ltda (Andaimes, Escoramentos, Tensores, Arquibancadas e Palcos); ENGECAMPO Engenharia Ltda; TRC – Metalvários Andaimes, Escoras e Formas Ltda; RIP – Refratários, Isolamento e Pintura Ltda; SOVAP Montagem e Manutenção Terrestre e Marítima Ltda; SIEMENS Engenharia e Service Ltda e COOEND – Cooperativa dos Inspetores de E.N.D. do Estado da Bahia Ltda.

Os serviços prestados por estas empresas podem impactar de forma bastante diferenciada na tecnologia, qualidade da mão-de-obra e produtos e condições de trabalho.

De acordo com os depoimentos de técnicos da área, a relação com estas empresas gera um impacto tecnológico que vem afetando de forma diferenciada as unidades que compõem este setor, devido a problemas na qualidade da mão-de-obra. As empresas que concentram mais capital tecnológico e humano são aquelas que investem em mão-de-obra própria, o que representa um custo alto. Dessa forma, a alternativa para a Refinaria, em muitos casos, acaba sendo as empresas que utilizam a mão-de-obra mais barata e rotativa local que permanece sem investimentos em capacitação e sem investimento em tecnologia:

“Uma frustração que eu acho que aconteceu aí foi a busca de tecnologia, a gente viu que quando fomos ao mercado buscar tecnologia, os grandes grupos de tecnologia, quando vêm participar de uma licitação, vêm com preços exorbitantes, porque eles têm pessoal próprio. O que acontece? A gente acaba absorvendo a mão-de-obra local praticamente a mesma mão-de-obra a cada contratação, e o plus de tecnologia que a gente esperava comprar nos contratos, foi muito pouco, isso é determinante para a gente mudar a política, porque não se conseguia o que se estava querendo, que era trazer algum especialista para ajudar a solucionar problemas (Osmar, Setor de Contratação).

Dependendo do tipo de equipamento o desempenho das empreiteiras pode ser diferente, pois uma empresa pode apresentar um bom desempenho para um tipo de equipamento e para outro não. É claro que para equipamentos tecnologicamente mais sofisticados são poucas as empreiteiras que possuem “knowhow” em termos técnicos e humanos para lidar com eles: *“As vezes uma empresa contratada tem um desempenho diferente para cada família de equipamentos”* (Marcelo, Setor de Mecânica)

Além disso, muitas das queixas dos trabalhadores entrevistados referem-se ao não cumprimento das obrigações trabalhistas por parte de algumas empreiteiras. A justificativa apresentada pelos fiscais de contrato pelo fato de algumas empreiteiras não cumprirem com suas obrigações trabalhistas refere-se a instabilidade na sua sustentação financeira:



“As empresas estão com a saúde financeira muito instável e começa um grande problema porque quando ela está com a saúde instável ela deixa de ter ... depositar o Fundo de Garantia,... ela começa a usar o dinheiro pra outras coisas” (Guilherme, fiscal de contrato).

Em síntese, de acordo com os depoimentos, o desempenho das empresas contratadas não é homogêneo na manutenção industrial; está relacionado com a sua localização mais periférica ou central no mercado de contratações; sua saúde financeira, a família de equipamentos que trabalha, etc. Isto pode afetar de forma diferenciada sua relação/desempenho junto a mão-de-obra que contrata; a tecnologia que oferece e a qualidade do serviço prestado.

#### 5.1.5 Papel dos técnicos e fiscais de Contratos

Este item busca apresentar o papel dos técnicos e fiscais de contratos em relação as empresas prestadoras de serviço na área de manutenção, além de suas principais dificuldades.

Segundo informações de profissionais da Refinaria que exercem ou já exerceram atividade de fiscalização de contrato, para cada contrato de serviço na Refinaria é designado um gerente e um fiscal da Petrobras. Este é um empregado qualificado da Petrobras/Refinaria que irá atuar dentro dos setores onde serão prestados os serviços. O papel do fiscal de contrato – que tem que ter um conhecimento técnico para fiscalizar - é fazer um acompanhamento da prestação de serviço que a Petrobras contratou e as condições em que o serviço está sendo prestado. O fiscal tem que acompanhar o cumprimento das obrigações legais presentes nos próprios anexos do contrato que dispõem os requisitos que a prestadora de serviço deve atender.

Os gerentes e fiscais de contrato fazem as medições mensais do trabalho das contratadas e realizam sua avaliação por meio de um sistema informatizado. Esse resultado é disponibilizado para as empresas. Esta avaliação objetiva retroalimentar a classificação cadastral das empresas contratadas. A avaliação é feita através de um Boletim de medição para as empresas, que nutre o Boletim de Avaliação de Desempenho - o BAD. Isso retroalimenta o cadastro e também representa um dado que vai constar no Atestado de execução do serviço que a Petrobras emitir, no futuro, com relação ao desempenho das empresas que lhe prestam serviço.

Segundo informações de técnicos e gerentes do setor de contratação da refinaria, as contratadas que têm um mal desempenho entram no chamado sistema de consequências da Petrobrás onde poderão, inclusive, ser descadastradas. Essa informação é repassada para todo o sistema, para todos os órgãos que contratam serviços dentro da Petrobras.

Semestralmente, essas empresas são avaliadas em termos de habilitação jurídica e regularidade fiscal.

Segundo os próprios fiscais de contrato, a principal responsabilidade da empresa contratante, no caso a Refinaria, com relação às empresas contratadas é a fiscalização, entretanto, isso não impede as fraudes e os famosos “calotes” das prestadoras de serviço, principalmente aos trabalhadores contratados, já que o acompanhamento desses fiscais está limitado a observação da documentação apresentada pelas mesmas:

“Antes de assinar um contrato inclusive nós fazemos um levantamento completo em termos de créditos junto a fornecedores, à bancos, cheque sem fundos, título protestado, atendimento junto à fornecedores. A gente não contrata ninguém sem investigar isso antes” (Carlos, Setor de Contratação).

“a gente faz mais, orienta. Mas é acompanhada ... fiscalização de serviço e da legislação, FGTS só que a gente acompanha de uma forma documental. Já pegamos até fraudes, mas o peão é a própria temperatura mesmo, as vezes o cara vem pra você reclamar, sinaliza: meu FGTS não está depositado... a gente chama a empresa pra conversar e joga até auditoria pra cima deles. Uns vão além disso, as vezes o cara diz que está depositando e não está, as vezes o cara está com uma dívida e como é que funciona isso ... a fiscalização tem que ter experiência nessa hora. Por ex. a empreiteira vem com um nada consta do INSS, mas ele tem uma dívida negociada que não aparece. A tem que entrar a estrutura para apurar. A gente fica restrito às obrigações legais: acionar a empresa, multar a empresa” (Guilherme, fiscal de contrato).

Um outro fator que complementa a fiscalização, segundo estes profissionais, refere-se ao rigor do acompanhamento do cadastro destas empresas:

“A gente procura permanentemente melhorar esse desempenho através de um rigor mais adequado no cadastramento das empresas, na seleção das empresas que serão convidadas ou nas exigências do edital para efeito de habilitação e na decisão da Comissão de licitação a contratar ou não as empresas” (Setor de Contratação).

De forma geral, de acordo com os itens vistos até aqui, pode-se perceber que as principais questões que caracterizam a dinâmica de relações no setor de manutenção industrial na refinaria referem-se a: Primeiro: há uma complementação das ações entre atividades meio e fim que aparece mais explicitamente no discurso dos profissionais que possuem uma visão mais crítica sobre o processo de terceirização. Estes profissionais não defendem diretamente o argumento de que tudo que não seja atividade fim seja passível de terceirização, mas relativizam esse argumento. Segundo: as paradas de unidades para manutenção sofrem maiores impactos no contexto de reestruturações da Refinaria, devido a tendência de que os contratos sejam mais curtos e com utilização de mão-de-obra altamente rotativa, menos qualificada e compromissada com a empresa. O que acarreta também impactos na qualidade do serviço.

Terceiro: não há uma uniformidade no perfil das empresas contratadas para prestação de serviços na manutenção industrial. Esse perfil varia de acordo com a localização mais ou menos periférica no mercado de contratações, o que dificulta seu controle e fiscalização pela Refinaria.

Quarto: percebe-se que a redução no quadro de efetivos impacta na fiscalização dos contratos, pois como essa atividade só pode ser realizada por pessoal próprio, o pouco número de funcionários compromete o acompanhamento fiscal destas empresas. Entretanto, na visão de alguns técnicos / gerentes do setor de contratação a refinaria cumpre o seu papel na medida em que atua com bom desempenho no cadastramento destas empresas.

Com relação a fiscalização, fica visível que apesar das punições, multas e da experiência dos fiscais as empresas contratadas continuam não cumprindo o contrato. Um outra questão é que as punições só ocorrem quando a situação já está fora de controle. Dessa forma, verifica-se um controle imperfeito da contratante com relação ao recolhimento das obrigações trabalhistas das contratadas e aplicação ineficiente de punições.

#### 5.1.6 Resultados da terceirização nas “paradas” para manutenção industrial

A seguir, serão apresentados alguns dos principais impactos (na visão gerencial e técnica) resultantes da terceirização nas paradas para manutenção industrial da refinaria

no que se refere a: Qualidade da mão-de-obra contratada indiretamente para esta atividade; Teste de qualificação; Treinamento; Condições de trabalho, saúde e emprego; Segurança Industrial; Experiência e conhecimento do histórico dos equipamentos; a re-contratação dos aposentados; relação com os sindicatos; re-trabalho e custos.

#### 5.1.6.1 Qualidade da mão-de-obra terceirizada/contratada nas paradas para a Manutenção Industrial

De acordo com os gerentes um dos problemas referentes à mão-de-obra das paradas para Manutenção diz respeito aos contratos de curta duração que acabam causando um impacto psicológico nos trabalhadores, devido a insegurança no que se refere a sua duração e renovação. Isso interfere no rendimento e na qualidade do trabalho e dos serviços prestados pelas empresas. Se houvesse o retorno aos contratos de longo prazo, os trabalhadores tenderiam a se sentir mais seguros e trabalhariam com mais satisfação, resultando em serviços de melhor qualidade.

Na Manutenção há áreas onde não se exige muita qualificação, pois o argumento é que determinados tipos de serviços e atividades por serem mais simples são naturalmente executados. Dessa forma, não há grandes exigências no que se refere a qualificação para determinados tipos de atividades:

“na manutenção por ex. já naturalmente se exige um nível de qualificação técnica da mão-de-obra contratada. A qualificação já é quase que natural. A área de serviços gerais é outra a que a qualificação não é tão exigida e ali também que cai as vezes num problema ... como não existe uma qualificação tão forte ... agora há uma qualificação no sentido de segurança, fazer trabalho bem feito. Tem a qualificação pela experiência ou técnica tipo SENAC” (Carlos, SEPLAN).

Por outro lado, por mais que a atividade seja simples existe a especificidade de cada empresa na prestação do serviço em cada lugar. A fala, a seguir, de um técnico da Refinaria demonstra isso: *“Por mais que a atividade seja genérica por ex. montagem de andaime tem aquela característica de cada lugar, de cada empresa que se está contratando”* (Guilherme, SEPLAN)

A responsabilidade pela qualificação dessa mão-de-obra contratada indiretamente - que tende a ser cada vez mais temporária e rotativa - fica à cargo da empreiteira. Entretanto, segundo um técnico de planejamento para a manutenção, a Refinaria já assumiu há algum tempo atrás iniciativas pontuais de qualificação de pessoal de empresa contratada. Entretanto, este técnico sinaliza que esta é uma função de órgãos públicos:

“Essa é uma região carente de qualificação de mão-de-obra. A própria Petrobras já começou um curso de qualificação de mão-de-obra para os terceirizados também. Mas não é o papel dela ficar formando mão-de-obra, esse papel é do SENAI, Sesi” (Estevão, SEPLAN).

Principalmente para determinados tipos de contrato como o de "Obra Certa" não há uma preocupação com relação à formação do pessoal, até porque a sua utilidade é definida pelo tempo de duração dos contratos que nesse caso é curto:

“como a gente não quis formar um quadro (próprio) a própria empresa que vai trabalhar com andaime, depois você vai ver a obra certa, ele tem a obra ele contrata, ele não tem, manda ir embora. Então, não há uma formação de mão-de-obra” (Estevão, SEPLAN).

Para alguns gerentes e técnicos entrevistados a qualidade não é perdida com a terceirização. Ela pode ser garantida se os tomadores de decisão realizarem boas escolhas referentes às empreiteiras. Entretanto, o destaque para a importância do custo revela que esse é o grande balizador nesse tipo de decisão: *“Você tem que saber escolher como você tem que saber escolher em .... próprias né. Eu acho que as coisas têm que ser por preço também”* (Ricardo, Segurança Industrial).

Em função dos relatos não só de sindicalistas e trabalhadores terceirizados, mas de técnicos e gerentes da Refinaria é possível constatar que há inconsistência nas poucas iniciativas de parceria entre empresa contratante e órgãos públicos de capacitação e qualificação profissional. Com relação a uma possibilidade de rede mais ampliada envolvendo também as contratadas, isso é praticamente inexistente, pois com a preocupação destas em oferecer o menor preço, isso não deixaria condições para investimentos em treinamentos, pois estes representariam custos a serem incorporados aos valores finais dos contratos. Em função disso, a responsabilidade por treinamento e qualificação fica restrita à iniciativa do trabalhador, que especificamente em situações

de parada, enfrenta baixa remuneração; condições precárias de trabalho; desemprego e perda de direitos trabalhistas; intensas jornadas de trabalho - o que acaba afetando sua disposição física, mental para a realização e atualização de qualquer qualificação.

#### 5.1.6.2 Teste de Qualificação/Recrutamento

Segundo informações de um fiscal de contrato da Refinaria, é previsto nos Contratos um teste de qualificação para os empregados das contratadas. Há alguns anos atrás este teste era aplicado pelo pessoal da Petrobrás/REDUC. Anteriormente, o gerente de uma empresa que firmava contrato com a Petrobrás/REDUC ficava responsável pelo recrutamento do pessoal e a Petrobrás/REDUC fazia um teste prático para os empregados. E assim, emitia um certificado interno. Isso foi gerando um cadastro. Criou-se, dessa forma, um Banco de qualificação de soldadores, de caldeireiros, de supervisores, de encarregados, de mecânicos. Com a evolução do contrato e com a existência de um cadastro relativamente grande de pessoas qualificadas, as empresas terminavam e retomavam seus contratos com essas mesmas pessoas para conseguir retornar à Petrobrás/REDUC. A Petrobrás/REDUC passou a responsabilidade pelo Teste de Qualificação para a Contratada, tornando também isso uma exigência dentro do Contrato. Dessa forma, quando as empresas não têm uma equipe qualificada, elas mesmas aplicam o teste. É um teste prático e uma prova teórica. Entretanto, este teste de qualificação não se renovou, tornando-se, segundo alguns fiscais de contrato, “manjados”. Este teste é praticado, até os dias de hoje, pelo próprio controle de qualidade da contratada. Também é previsto um monitoramento da qualificação do contratado. Se o resultado não for positivo o contratado pode perder a qualificação.

Os fiscais da Refinaria teriam o papel de fiscalizar e referendar o resultado deste Teste, entretanto, em alguns momentos, acabam por assumir a própria atividade de qualificação, gerando um prejuízo ao desempenho de suas funções:

"(...) a gente ocupava muito tempo da nossa fiscalização as vezes qualificando o pessoal. O efetivo já estava começando a ser reduzido e já estava prejudicando as nossas atividades" (Júlio, ex-fiscal de contrato).

Como relata um ex-fiscal de contrato, devido aos custos e a descaracterização do trabalho da própria fiscalização que acaba em algumas situações exercendo a atividade de qualificação, o chamado teste de qualificação, na prática, acaba se limitando a exigência de determinada escolaridade para determinada função e o teste prático verifica se há algum conhecimento para a realização da função:

"O teste de qualificação é só qdo é exigido né. Parte de solda aí tem que ter ... agora geralmente é só escolaridade e pronto. Se tiver dentro do grau lá que é pedido ... o teste prático também ... faz algum teste pra ver se realmente conhece ..." (Júlio, SEPLAN).

De acordo com o depoimento abaixo de um técnico em planejamento para a manutenção, o investimento em treinamento/qualificação de pessoal através de elos e parcerias interfirmas e com órgãos governamentais representa uma iniciativa, uma escolha de determinadas empresas. No caso da REDUC, isso era uma preocupação antiga facilitada pela disponibilidade financeira da companhia, que buscava garantir a extensão de treinamento ao pessoal contratado indiretamente. Em função da redução de custo, como estratégia gerencial, esta possibilidade fica cada vez mais escassa e vem acarretando a falta de investimentos em treinamento por parte da Refinaria. Uma outra dimensão evidenciada como dilema pelo profissional refere-se a questão da qualificação como algo distante da atividade de execução. O profissional ressalta, ainda, o aspecto político dessa decisão que deve envolver outros atores como os órgãos governamentais:

"Eu estou muito iludido ... eu vim de uma Refinaria que eu trabalhei lá dois anos e lá a Refinaria, as empresas lá tinham um estreitamento muito forte com o SENAI e a REDUC não tem, a gente não vê isso. Eu acho que ... a gente até em algumas cláusulas contratuais andou colocando isso, mas para o empresário ainda é um impedimento. Você pega um caldeireiro, e ele vai pro SENAI e faz um curso e se qualifica o suficiente pela ABRAMAN (... ) por ex. ele é um cara que custa mais. Ele deixa de ser executante e passa a ser melhor remunerado mas não como executante, ele passa a ser um encarregado, um supervisor de equipe ou mestre. Isso é questão cultural mesmo, é a visão empresarial do lucro mas não vou dizer que os caras estão errados. Mas pro nosso resultado não é legal. Eu acho até que a Petrobras teve uma época que ela custeava isso, nos nossos contratos, o pessoal era obrigado a fazer treinamento. Nós pagávamos o treinamento dos nossos contratos, dos contratados ... a gente tinha dinheiro. Hoje em dia é a visão

empresarial da Petrobras. Hoje em dia se não houver uma reversão ou um trabalho político governamental, até da Instituição mesmo da própria Petrobras retomar isso aí, a gente ainda vai ter problema de qualidade de mão-de-obra muito sério. Desenvolver certos treinamentos ... a Calderaria tem alguma coisa com o SENAI, mas é muito mais na iniciativa pessoal do cara que está lá fora do que de uma empresa" (Guilherme, SEPLAN).

#### 5.1.6.3 Treinamento

Algumas evoluções marcaram diversas fases de treinamento de pessoal terceirizado na Refinaria. Inicialmente, e até o momento atual, a Petrobrás/REDUC vem deixando claro a responsabilidade da empresa contratada pelo treinamento. Isso acabou gerando mais trabalho para os fiscais da Refinaria, pois era mais uma atividade a ser fiscalizada. Dificilmente as empresas contratadas cumpriam a qualidade porque não se tinha tanta disponibilidade de mão-de-obra qualificada no mercado. Se não fosse alguma iniciativa da Petrobrás, o mercado não oferecia treinamentos. Uma das iniciativas da Petrobrás foi um primeiro curso padrão na área de mecânica, no qual a empresa ministrou aulas no próprio SENAI. Hoje há cursos no mercado que formam mecânicos.

A cláusula contratual previa multa se isso não fosse cumprido, mas este recurso não era muito utilizado pela empresa pois as contratadas dificilmente conseguiam cumprir tal exigência. Havia uma avaliação técnica que a Petrobrás fazia, deixando a prestadora de serviços contratar os funcionários. Isso foi questionado e taxado de ingerência contratual. Num segundo momento, a Petrobrás/REDUC passou a exigir que o contratado tivesse um manual de qualidade, com procedimentos especificados. Essa mudança se deu em função das seguintes questões: a existência de mais um elemento para a fiscalização, dificuldades no cumprimento das exigências pelas contratadas e a não existência de mercado. A Petrobrás/REDUC começou a fazer auditoria de qualidade que incluía a verificação de provas e de qualificação do pessoal realizados pelas contratadas. As contratadas foram obrigadas a escrever os procedimentos e os divulgar.

Muitos entrevistados dos setores gerenciais e técnicos sinalizaram a gravidade do fato de que muitas empreiteiras acabam utilizando o chamado “laço” no portão 5 da refinaria para conseguir mão-de-obra para participar da licitação. Muitas vezes em função da urgência do serviço o critério é a própria ausência de critérios:



“Na verdade eu não sei o critério, agora a verdade é que quando ... dependendo da urgência do serviço e da vontade dela ganhar a concorrência, passou ela joga o laço e pega ... quem vier é lucro ... quando o negócio é assim muito urgente, agrava mais ainda né, porque aí é laço mesmo” (Estevão, Seplan).

Devido a alta rotatividade da mão-de-obra e da pequena duração dos contratos torna-se extremamente difícil verificar e controlar a capacitação do trabalhador contratado pela empreiteira. Como afirma o relato há situações em que a empreiteira “pega no laço”, ou seja, contrata sem nenhum controle mais apurado da capacitação do empreiteiro:

“É aquela questão, dependendo da atividade que for ... vai pegar no laço, a gente não tem muito controle disso aí, da capacitação. Pode ser redigido em contrato, pode ter mil cláusulas lá, mas quando a gente vai ... pode checar diploma com uma capacidade, mas não tem ... Então, essa verificação que é complicada até pela quantidade de pessoas que estão envolvidas ... A rotatividade também. Tem contratos lá temporários que são 3 meses, 4 meses, de parada né ... parada ... tem contrato lá que não ...nem um mês. Então ... se você ah, vou checar a capacidade desse pessoal, quando tu acaba de checar já acabou o contrato (risos) (Estevão, SEPLAN).

Todos estes pontos mostram o caráter paradoxal presente principalmente na ação da própria Refinaria, que apesar de ter estimulado em alguns momentos a qualificação profissional, vem impossibilitando sua sustentabilidade na medida em que privilegia também no processo de contratação o menor custo dos contratos como determinante de sua escolha.

#### 5.1.6.4 Condições de trabalho, saúde e emprego

Apesar da terceirização ser vista como um meio de diminuição de custos e de focalizar as atividades nas funções ligadas à produção, a análise de alguns gerentes e técnicos diretos da Reduc aponta para o reconhecimento de que a terceirização gera precariedade nas condições de trabalho tanto dos profissionais efetivos como dos terceirizados.

Os relatos destes profissionais enfatizam que um dos problemas gerados no processo de terceirização em curso na empresa refere-se a dificuldade na fiscalização das empresas contratadas no que se refere ao cumprimento da legislação trabalhista. No entanto, alguns gerentes destacam que, inicialmente, a Petrobras tinha a preocupação em exigir investimentos na saúde do trabalhador e de sua família, além de obrigar as contratadas a fornecerem o transporte para o trabalhador até a sua residência, mas, atualmente, o nível de exigência em relação às contratadas vem diminuindo, porque a Petrobras chegou à conclusão de que essas atitudes e regalias não condizem com uma visão empresarial e moderna. Este discurso faz parte de um “novo” jargão utilizado pelas empresas que têm aderido ao processo de terceirização como forma de aumento de competitividade no mercado que exige, entre outras coisas, a redução de custos.

Um dos resultados da terceirização (especificamente em paradas para manutenção que caracterizam contratos mais curtos) refere-se a dificuldade de assegurar direitos e condições de trabalho adequados em função da grande complexidade que envolve a fiscalização das atividades das contratadas, como revela a fala de Estevão, do Setor de Planejamento para a Manutenção da Reduc:

“Por exemplo, nós terceirizamos. Infelizmente, a gente não tem como garantir. Ou você obriga no contrato a atender toda a legislação trabalhista, obriga o cara a fazer exames médicos admissionais ou demissional. Obriga o cara a recolher todas as suas obrigações com todas as garantias. Enfim, obriga tudo. Mas não é o que você vê (...). Então, a força de trabalho em si não tem garantia”.

A prioridade dada pela Petrobras à redução de custos vem ocasionando uma série de conseqüências para os trabalhadores, dentre elas, a ameaça constante do desemprego. Um dos fatores que contribuem para o aumento do número de desempregados e/ou aumento do espaçamento entre um trabalho temporário e outro é a diminuição do número de paradas para manutenção, bem como o tempo de sua duração. E isso não ocorre por conta de um maior investimento em manutenção preventiva, mas em função da redução de custos. No entanto, é importante enfatizar que esse processo de diminuição das paradas não começou com a terceirização. Segundo Cassiano, da Associação dos Engenheiros da Petrobrás - AEPET, a Petrobras já vinha procurando diminuir o número de paradas de manutenção, porque, no período em que elas são

feitas, a empresa deixa de produzir, afetando a sua produtividade e, conseqüentemente, a sua lucratividade.

Apesar do contrato exigir o cumprimento da Legislação Trabalhista pelas contratadas, os mecanismos existentes de fiscalização (como o próprio número de fiscais) não são suficientes para garantir a efetiva aplicação dos dispositivos legais, principalmente em função dos próprios instrumentos legais, que contraditoriamente garantem um tipo de flexibilização que continua sendo balizado pela sustentação do fator capital em contraposição ao fator humano:

“Se você pega um contrato nosso ele obriga a atender toda a legislação trabalhista, a fazer exame médico admissional e demissional, obriga a recolher suas obrigações, Fundo de Garantia, enfim obriga tudo. Mas não é o que você vê. A flexibilização da legislação lá fora possibilita hoje o cara contratar por obra certa. Então, o lado do trabalho em si, da força de trabalho em si não tem garantias, perdeu muito, assistência médica e por aí vai. Você tem exemplos aí de empresas que simplesmente acabaram e o pessoal não recebeu indenização" (Cassiano, AEPET).

#### 5.1.6.5 Segurança Industrial

Este item visa tratar das especificidades do setor de segurança industrial, assim como dos riscos para os trabalhadores, tendo em vista os impactos e mudanças nas estratégias gerenciais diante da terceirização .

O setor de segurança industrial aparece no organograma da Refinaria como subordinado à Assessoria de Segurança e Meio Ambiente, sendo considerado apoio operacional – assim como a manutenção industrial.

Em relação à questão da segurança há uma controvérsia entre os membros dos segmentos técnicos e gerenciais entrevistados. Existem duas tendências: a primeira desvincula o aumento da ocorrência de acidentes do processo de terceirização, enfatizando que eles podem ocorrer também com os efetivos, devido a fatores externos ao desempenho do trabalhador ou a falta de qualificação. Um dos representantes dessa corrente é Gláucio, do Setor de Planejamento, que diz:

“Eu não posso dizer que é por conta da terceirização (os acidentes). Por exemplo, até o nosso soldador qualificado pode ter um índice refratário ou por motivo de material, por condições atmosféricas ou o material que ele está trabalhando, a chapa que ele está soldando está contaminada. São fatores externos, não pela qualidade da mão de obra, mas pela conjunção desses fatores”.

Ainda segundo Gláucio, as estatísticas dos acidentes vêm sendo acompanhadas pela empresa e vem se constatando uma diminuição no montante de acidentes, tanto com os trabalhadores terceirizados como com os efetivos. Em situações onde se faz necessário o emprego de um número maior de mão-de-obra – como no caso de paradas – são realizadas palestras de conscientização sobre os riscos do trabalho e o produto com o qual irá se trabalhar.

Os adeptos dessa corrente fazem uma relação entre menor índice de acidentes e maior tempo que o trabalhador ocupa a função. Neste caso, os contratados empregados nas manutenções de rotina acabam conhecendo em profundidade o processo de trabalho; e os contratados para as paradas, apesar de serem contratados temporariamente, estão sempre retornando ao mesmo trabalho através de uma outra empresa, o que faz com que também adquiram conhecimento do trabalho a ser realizado.

Essa posição possui contradições intrínsecas. Ao mesmo tempo em que se postula que os acidentes podem ocorrer por motivos não diretamente ligados à terceirização, menciona-se a questão da não-qualificação do trabalhador como uma das causas de acidentes. Porém, a pouca qualificação geralmente é associada aos terceirizados, que não recebem treinamento adequado pelas empreiteiras que os contratam. Porém, para tentar minimizar esse problema, destaca-se, ao mesmo tempo, que os terceirizados, após assumirem a mesma função em diferentes empreiteiras acabam por adquirir maior conhecimento e, por conseguinte, estariam menos propensos a sofrer acidentes. De uma certa forma, esse discurso, em suas entrelinhas, mostra que o índice de acidentes com terceirizados geralmente é maior exatamente por sua pouca qualificação, advinda do pouco tempo de vínculo com a empresa e com o tipo de serviço que exerce. Dessa forma, a relação entre maior número de acidentes e terceirização continua sendo um problema, encoberto pelos que defendem o processo de terceirização.

A desvinculação do risco de acidentes à terceirização também é feita recorrendo-se à ênfase na necessidade de se realizar comparações entre o número de acidentes com trabalhadores contratados e efetivos, levando-se em conta a proporcionalidade e o tempo de exposição ao risco. Segundo Gláucio, para se dizer que o índice de acidentes com contratados é maior do que o dos efetivos, é preciso relacionar o número de trabalhadores terceirizados acidentados com o universo total dos terceirizados na empresa e compará-lo com o universo de funcionários efetivos. Desse ponto de vista, se há maior número de trabalhadores terceirizados em um determinado setor, a probabilidade de ocorrer acidentes tende a aumentar:

“Eu tenho 10 acidentados que são contratados e só tenho um que é empregado da Petrobrás acidentado. Mas quantos têm naquela refinaria, naquela plataforma, contratado e efetivo trabalhando. De repente 1 acidente da Petrobrás foi muito pior do que os 10, dependendo da quantidade que vem. Entendeu? O percentual (...) é em taxa. Conforme for a taxa, um acidentado efetivo pode ser pior do que o das contratadas (....). Os terceirizados têm mais tempo de exposição”.

A outra corrente relaciona diretamente o aumento de acidentes com o processo de terceirização, justamente porque o trabalhador terceirizado geralmente é menos qualificado, por ter menos tempo de atuação na empresa. Por não serem funcionários efetivos, o tempo investido na qualificação, nas condições de trabalho e segurança desses trabalhadores é inferior, se comparado com o investimento para os efetivos. Além disso, essa mesma corrente mais uma vez confirma o quanto o critério do menor preço no processo licitatório vem afetando as condições de trabalho dos empregados das contratadas – principalmente aquelas que se encontram situadas periféricamente no mercado de contratações e na rede de serviços a serem prestados. Para ilustrar, Francisco diz:

“As condições de trabalho que a gente propicia para o pessoal próprio são melhores do que a equipe contratada. A gente procura seguir certos padrões que eles (as contratadas) espontaneamente nunca seguiram. A gente procura sempre manter o nosso pessoal atualizado em termos de tecnologia, equipamentos de segurança, uniforme e etc. Tudo isso, a gente procura dar as melhores condições de trabalho para o nosso pessoal. Ao longo dos anos, por exigências contratuais, a gente mudou essa cultura. De repente na licitação prevalece o critério do menor preço, eles (as empreiteiras) vão logo cortando essas coisas (a qualificação, treinamento, etc) para poder chegar

com o menor preço e assim ganhar a licitação. Nem sempre o menor preço é o melhor preço”.

E Cassiano completa:

“Hoje, a gente percebe que a terceirização foi além do que devia, pois a Petrobrás terceirizou a segurança das refinarias, a partir desse processo, curiosamente, começou a acontecer uma série de acidentes, se você voltar à Petrobrás de 10/12 anos atrás não se tinha essa quantidade de acidentes. Porque àquele cara contratado não tem direitos, não sabe aquilo que está fazendo, ele não sabe o risco que está correndo, ele é diferente do efetivo.”

No depoimento abaixo o fiscal de contrato reconhece a vulnerabilidade do pessoal contratado, que cada vez mais assume a tarefa de execução em contraposição ao pessoal efetivo (como os fiscais) que somente realiza as programações e, por isso, estão mais distantes dos riscos. Como as manutenções de Parada concentram maior contingente de terceirizados rotativos, o trabalho dos fiscais em termos de segurança se intensifica nestas situações.

"Nós tínhamos uma taxa de acidente que era considerada ruim, porque ... há uns 5/6 anos atrás entre pessoal contratado. O pessoal próprio... deixa eu fazer uma brincadeira aqui ... é entre o pessoal que trabalha (a gente não trabalha muito, a gente fiscaliza muito mais) ... é o pessoal que está mais exposto ao risco.... A gente passou a fazer uma série de trabalhos mais em Paradas do que na Rotina. Quando eu sei que vou ter um evento que vai ter muito mais gente trabalhando num local, a gente normalmente a gente vai preparando esse efetivo, preparando esse pessoal, a gente faz palestras, a gente mostra os riscos que aquela unidade tem, qual o produto que se trabalha naquela unidade, temperatura, pressão, para segurança. E a gente tem sido de certa forma feliz, a gente tem tido eventos grandes aí sem grandes acidentes. Agora dizer que a gente tá com índice zero, eu te garanto que não é zero, mas é bem abaixo daquele anterior. Tem coisa que não aparece na estatística, mas eu acho que diminuiu bastante" (Guilherme, fiscal de contrato).

A existência de uma maior vulnerabilidade em termos de acidentes entre trabalhadores terceirizados pode ser confirmada na tese de Araújo (2001) que faz uma análise de dados de acidentes com terceirizados na REDUC no ano de 1997 tendo como base o trabalho de dissertação de mestrado de Souza (2000). Segundo Souza (apud Araújo, 2001: 177) há uma deterioração elevada do sistema técnico-organizacional da

Refinaria devido a um grande número de ocorrências anormais e um grau maior de exposição ao risco entre trabalhadores terceirizados que entre efetivos próprios. Segundo Souza (apud Araújo, 2001:177) os fatores condicionantes de uma maior exposição aos riscos pelos terceirizados são:

“baixa qualificação; frágil organização sindical; pouca convivência com os riscos próprios de uma refinaria de petróleo; precariedade no treinamento e informação sobre saúde e segurança, inclusive quanto aos procedimentos de emergência e, por último, condições precárias de trabalho (presentes, por exemplo, nos alojamentos, instalações sanitárias e refeitórios) e de vida” (Araújo, 2001:177).

Além disso, o estudo de Souza (apud Araújo, 2001: 178) também destaca o fato de um maior número de acidentes estar concentrado na atividade de manutenção (96.6%, n=57) por ser este o setor que reúne o maior número de contratos na Refinaria e por possuir um maior número de mão-de-obra própria e terceirizada. De acordo com a pesquisa, a manutenção em paradas possui um elevado índice de acidentes (57.9% do total de acidentes) devido a natureza da tarefa caracterizada por:

“expressivo contingente de trabalhadores ligados à diversas empresas; pela realização de um volume importante de operações num espaço físico reduzido, expondo os trabalhadores não apenas aos riscos de sua atividade, mas de outras desenvolvidas em paralelo; por um reduzido número de fiscais para acompanhar o cumprimento de medidas de segurança, entre outras” (Araújo, 2001:178).

Segundo informações da gerência de Segurança Industrial da Refinaria, no que se refere a política de segurança da REDUC com relação as empresas contratadas, uma decisão corporativa vem sendo tomada no sentido de se criar um Sistema de Gestão Integrado (SGI), no qual se buscará considerar e tratar da mesma forma os acidentes que ocorrem tanto com pessoal próprio como com o empregado de empreiteira, ou seja, a mão-de-obra será considerada como força de trabalho (seja própria ou terceirizada). Segundo o gerente da Segurança Industrial da Refinaria, as estatísticas de acidente já estão considerando a força de trabalho. Ainda mais depois da repercussão do acidente na Baía de Guanabara, o objetivo é integrar no SGI (Sistema de Gestão Integrado) as Normas ISO 14000 (que trata da questão ambiental) e 9000 (que aborda a questão da qualidade) como também a BS 8800 (que se refere a questão segurança e saúde). O

objetivo é que os indicadores existentes busquem relacionar tanto empregados próprios como terceirizados.

Segundo a gerência de Segurança Industrial da Refinaria um dos objetivos do Sistema Integrado é também tentar romper com uma cultura excludente/discriminatória por parte dos trabalhadores efetivos próprios com relação aos terceirizados:

“Tem um acidente com empreiteiro é como se fosse um acidente com um empregado da casa. Eu acho que o desafio maior é essa mudança de cultura que a gente vai ter que introduzir mesmo nas firmas empreiteiras, não só nelas como no próprio empregado, que ele vai ter que olhar o empreiteiro de uma outra forma. Antigamente você ... as vezes em algumas pessoas você encontra isso: Ah, pô teve um acidente lá no lugar tal. Com quem, com empreiteiro? Ah, foi. Então, o cara relaxa. Não vê a figura do ser humano ali” (Silvio, da Segurança Industrial).

Um grande desafio do Sistema Integrado é tratar diferentes (empreiteiro e efetivo) como iguais. Tratar as informações e indicadores de forma integrada significa buscar romper com uma abordagem segmentada que caracteriza as políticas internas de segurança. Entretanto, tratar números e estatísticas de uma mesma forma é diferente de tratar trabalhadores que possuem diferentes realidades e vínculos com a empresa de forma igual. O relato abaixo evidencia essa questão:

“E você tem que realmente levar em consideração muita coisa ... é diferente um empregado da Petrobras, um empregado de uma SHELL, a condição dele (terceirizado) é totalmente diferente ... as vezes o cara vem trabalhar nem conseguiu dormir, nem tomar o café em casa. São coisas que realmente tem uns fatores que não aparecem, não são medidos mas que eles influem bastante (...).

(...) E diariamente, de manhã cedo a primeira coisa que ele faz é reunir os empreiteiros daquela área e acordar o cara: Ah gente, vamos esquecer o que tá lá fora, hoje vocês estão aqui pra trabalhar, vamos ter atenção no trabalho, vamos olhar, vamos cumprir permissão, vamos usar o EPI, chama aquela atenção, dá aquela acordada no empregado” (Silvio, Segurança Industrial).

Quando se fala no treinamento das empreiteiras, o próprio gerente de segurança industrial admite que ainda não se conseguiu atingir todo o universo de empreiteiras que atua na Refinaria e todas as situações em que estão envolvidas. A rotina do treinamento ainda fica à cargo das próprias empreiteiras:



“... hoje nós não estamos fazendo isso ainda (treinar todos que entram na refinaria). Nós não pegamos todas as empreiteiras que entram e damos aquele papo de um minuto, de uma hora, duas horas. E isso é feito pela empreiteira. Isso nós fazemos em situação de parada. ... ninguém participa da parada de manutenção sem estar treinado em segurança industrial ... Mas o rotineiro quem faz é o técnico de segurança da empreiteira ou aquele preposto quando não tem o técnico. ... a redução de acidentes é drástica em termos de parada” (Silvio, segurança industrial).

De acordo com o depoimento abaixo é possível evidenciar que nas paradas para manutenção há momentos onde se vivencia situações mais emergenciais, nas quais o treinamento tem funcionado em condições velozes e, desta forma, denunciado simplesmente a necessidade de cumprimento de uma exigência legal:

“Você tem situações por ex. parada ... a contratação é muito em cima, porque uma empreiteira que vai atender à uma Refinaria ou qualquer empresa não contrata o cara com um mês antes pro cara ficar parado em casa esperando o dia de iniciar ... Então, você tá iniciando a parada você tá contratando gente. Então, como é que a gente contorna esse buraco aí? É através daquele papo ... daquele cursinho rápido que a gente faz, porque nenhuma empreiteiro pode trabalhar na parada sem que tenha sido treinado. Então, é uma forma da gente tapar esse buraco, porque o cara sai do portão 5 e já entra na unidade pra trabalhar. Então, nesse trajeto a gente corta, faz ele ... passa por aqui pra entrar aí dentro pra trabalhar” (Silvio, Segurança Industrial).

Com isso, pode-se perceber que o treinamento em segurança dirigido aos terceirizados, para o desempenho do serviço na área de produção é mais restrito, tanto no que se refere ao tempo, como fatalmente ao conteúdo transmitido, devido a forma emergencial e rotativa com que se lida com esse contingente de trabalhadores.

Um outro conjunto de dificuldades e problemas referente às empreiteiras que afeta a segurança industrial diz respeito a reutilização de seus equipamentos e materiais, tendo em vista o foco no lucro e não no empregado. Essa análise busca destacar uma suposta diferença de orientação entre empresa contratante e contratada. O que é bastante curioso e paradoxal pois ambas acabam tendo como principal balizador o lucro:

“Nós já tivemos aqui fases de re-uso de botas por parte da empreiteira. O empregado era mandado embora, ele pegava aquela bota, dava uma higienizada e colocava lá na prateleira pra ser re-usado. Isso tudo, nós acabamos com isso tudo. É um trabalho pesado, árduo porque você está lidando com uma pessoa jurídica que tá visando o lucro ali e que não quer

saber ... trata o empregado como se fosse um objeto, entendeu. E esse não é o enfoque que a empresa dá, que a Petrobras dá pro empregado. E aí a gente conseguiu fazer um trabalho forte nisso aí junto com a fiscalização. A tendência inicial na época da fiscalização era visar prazo. A gente tem ... tinha grandes problemas com isso aí e ainda tem problemas, mas já aqui existe uma consciência diferente de que nada é tão urgente, tão importante que não possa ser feito com segurança” (Gustavo, Segurança Industrial).

Foi possível identificar também entre os técnicos e gerentes entrevistados no setor de segurança industrial a presença de uma abordagem que culpabiliza e responsabiliza o trabalhador pelo acidente. A segurança ainda é concebida segundo as noções de ato inseguro e condições inseguras – o que reforça as chamadas estratégias de gerenciamento artificial de risco (Freitas, 1996). Tais estratégias inviabilizam uma leitura e análise dos riscos que identifiquem uma multicausalidade de fatores e eventos que possam conduzir às falhas, como por exemplo, a própria estrutura organizacional e decisões gerenciais da empresa. Este tipo de perspectiva permanece limitada ao aspecto puramente técnico e burocrático da segurança, impedindo a visualização da necessidade da participação de uma rede mais ampla de atores que contribuam com diferentes saberes e experiências nas análises dos riscos, principalmente os trabalhadores:

“O que predomina mais acaba sendo sempre o ato inseguro, né. O ato inseguro predomina muito mais do que a condição insegura. O ato inseguro você tem o que? o descumprimento de um procedimento é um ato inseguro, falha de procedimento ... você encontra. O procedimento ele é falho e provoca um acidente, mas ele pode estar mais voltado até pra um acidente operacional, menos pra um acidente pessoal. Uma permissão mal formulada, você pode ter. Pode não ter contemplado todos os riscos do ambiente onde você já trabalhou, logo isso pode vir trazer um acidente. Mas isso são condições menores entendeu. Um percentual muito menor. Você sempre tem um percentual muito mais alto na prática do homem. É sempre assim, quando você faz uma análise de risco, quando você introduz o homem a probabilidade de ocorrência é sempre maior, a contabilidade sempre traz” (Gustavo, Segurança Industrial).

A intervenção da Petrobras/REDUC no comportamento das empreiteiras acaba encontrando, também, um outro limite que é o temor de uma responsabilização judicial pelo empregado terceirizado, devido a possibilidade de caracterização de vínculo empregatício entre o empregado da empreiteira e a Petrobras/REDUC:

“A responsabilidade legal ... a gente tem que ter cuidado nessa relação se não pode dar uma conotação de relação de vínculo empregatício. Tem que ter muito cuidado. Essas coisas ... tem que ter bastante cuidado nessa relação porque se não o empregado de uma empreiteira pode achar que ... pela relação estreita que acaba tendo com a Petrobras que ele é um empregado da Petrobras, aí a preocupação ...” (Gláucio, Segurança Industrial).

Em suma, pode-se observar alguns pontos onde se instalam a vulnerabilidade desta indústria, no que se refere a segurança.

A atividade do refino, por se tratar de uma indústria complexa e de tecnologia avançada, acaba encobrindo problemas cuja origem é política e social - como os acidentes de trabalho que atingem os trabalhadores terceirizados de forma diferenciada.

No que se refere ao processo de contratação indireta de trabalhadores, os riscos à segurança podem estar relacionados: ao pouco acúmulo de conhecimento e experiência destes trabalhadores sobre a natureza da atividade exercida e sobre os procedimentos de segurança adequados, e simultaneamente ao acúmulo de funções sobre os trabalhadores contratados diretos, principalmente os fiscais.

#### 5.1.6.6 Perda da experiência e do conhecimento do histórico dos equipamentos

Este item busca evidenciar, sob o ponto de vista de gerentes e técnicos efetivos, um outro impacto da terceirização, qual seja: a perda do acúmulo de experiência e conhecimento sobre a atividade e equipamentos (tão fundamental à tomada de decisões na área de manutenção industrial).

Nas falas dos segmentos técnicos e gerenciais entrevistados também se encontram referências às conseqüências para a produção causadas pela rotatividade da mão-de-obra devido a contratos de curto prazo. Dentre elas, destaca-se a dificuldade de o trabalhador terceirizado adquirir um conhecimento profundo acerca da atividade que está exercendo e sobre o histórico dos equipamentos utilizados. Diz Estevão:

“A perda de conhecimento é devido à rotatividade, quando você (...) entra uma firma contratada e que daqui a um tempo vai sair, a informação vai, por mais que segure alguma coisa, mas a informação tecnológica da manutenção vai junto com o empreiteiro que trabalhou naquela atividade. Então, a perda

de conhecimento é na experiência de trabalho devido até a essa rotatividade também. E o histórico do equipamento também, por mais que você registre, escreva, faça relatório, se não fizer a gente vai multar (...) uma coisa é você ter um profissional seu escrevendo, documentando, e outra coisa é um outro que daqui há algum tempo não vai ter mais compromisso nenhum com sua empresa, com a empresa que ele está prestando serviço. Então, a perda do histórico e do conhecimento é devido a isso”.

“acabou o contrato vai embora, entra outra e ...” (...) isso gera a falta de experiência da mão-de-obra dele, gera alta rotatividade e você tem uma perda, não tem jeito” (Guilherme, SEPLAN).

“Obviamente, o nosso ramo aqui nós temos bombas específicas, compressores específicos, equipamentos específicos são equipamentos antigos, que só a experiência de quem fez manutenção naquele tempo sabe. Não adianta ver um desenho, você tem que saber teoricamente do processo, do que passa ali, que temperatura alcança pra você saber como pode fazer a montagem ou não, a manutenção ou não do equipamento. É essa vivência, experiência que a gente perde na manutenção” (Glaucio, Mecânica).

A perda do controle do processo de terceirização, principalmente no que se refere a perda do conhecimento e do saber-fazer adquiridos pela experiência, fica evidenciada na fala do técnico do SEPLAN, que sinaliza casos de outras empresas que voltaram atrás no tipo de encaminhamento dado à terceirização:

“há um impacto negativo de você perder "knowhow", as vezes você terceiriza de mais, passa do ponto e você perde o conhecimento daquela atividade, perde histórico do equipamento, histórico daquela manutenção e aí você perde. Você passa a ser escravo do mercado porque vai ser obrigado a formar sempre aquela mão-de-obra, você não consegue formar gente internamente pra isso. É o risco da terceirização forte. A IBM terceirizou, muita coisa está voltando atrás. Como na manutenção em alguns segmentos (Guilherme, SEPLAN).

Essa perda de experiência também interfere na qualidade e ambas têm sido privilégio de um segmento cada vez mais restrito na empresa: daqueles que assumem funções de planejamento e programação. A velha divisão entre trabalho ‘qualificado’ e ‘não-qualificado’ persiste. O trabalho qualificado requer treinamento, experiência, destreza e raciocínio e se concentra no topo da empresa; já o não-qualificado realiza o

trabalho manual pesado, "sujo", rotineiro e se concentra na base. Entretanto, o trabalhador da base tinha posse do seu saber-fazer adquirido com a experiência.

O trabalho de execução - que historicamente exige pouca capacitação/formação - continua sendo uma atividade básica necessária em todas as indústrias de transformação ou de serviços, que em geral são realizadas por trabalhadores contratados indiretamente e inferiormente remunerados:

“A tendência do mercado, do empresário também é essa, a experiência vai se afunilando no topo da empresa e deixa a execução por conta do ... na hora do aperto você vai ali na esquina e pega. É a mão-de-obra descartável que é a mais barata. (Guilherme, SEPLAN).

Dessa forma, o trabalho pesado, rotineiro não foi substituído pelo trabalho moderno e mais qualificado. Ele acontece cada vez mais no anonimato da alta rotatividade, pois cada vez mais deixa de ser coletivo para ser individual, sem identidade profissional e de classe, descartável. Não deixa oportunidade para reflexões sobre as próprias condições de trabalho e de vida.

O que se vê, ainda, é a automação, intensificação e desqualificação dos trabalhos considerados mais rotineiros e manuais. Dessa forma:

“A lógica dominante continua sendo a eliminação do trabalho vivo ... para “economizar pessoal” – com duas ponderáveis consequências sobre as categorias envolvidas: a intensificação do trabalho e as reduções maciças de pessoal notadamente do pessoal mais antigo, depositário da experiência e da cultura da empresa), que bloqueiam as capacidades inovadoras e paralisam o esforços para melhorar a circulação da informação, assim como as permutas de saberes e experiências” (Lojkine, 1995: 290).

Em suma, até mesmo o saber-fazer operário que se acumula com a experiência/tempo de trabalho (fundamental para este tipo de atividade) é perdido com a lógica descartável e rotativa da terceirização na manutenção. E isso é reconhecido por técnicos que planejam o trabalho.

#### 5.1.6.7 Aposentado como contratado

Alguns entrevistados defendem o retorno do aposentado à empresa-mãe (Refinaria) como fornecedor de serviços sob a justificativa de estimular a independência empresarial e a retenção de know-how. Segundo relatos, há muitos casos de trabalhadores efetivos da Refinaria que se aposentaram e acabaram montando uma empresa ou cooperativa para prestar serviço ou assessoria à Refinaria. Os principais argumentos dos técnicos entrevistados em defesa dessa iniciativa justificam que como a gestão da Petrobras, em alguns casos, não soube preservar a qualificação, o conhecimento e o histórico dos equipamentos, acabou ocorrendo uma perda grande de conhecimento num setor ou divisão, até pela saída de pessoal próprio com um certo tempo de Refinaria. Dessa forma, como não há concurso para contratação de pessoal próprio em determinados cargos, a permanência do aposentado poderia amenizar este problema.

“A experiência vai muito nas pessoas, se a pessoa sai, levou com ela. Quando a pessoa se aposenta mas continua legada à Petrobras contratada ou subcontratada é uma maneira de você ainda manter preservado o conhecimento” (Guilherme, SEPLAN).

Além de um certo ciúme interno dos próprios pares (efetivos próprios) com relação ao pessoal que se aposenta e consegue permanecer na Refinaria - pois um dos seus argumentos é que quando alguém sai aposentado, outra pessoa obtém uma ascensão profissional e isso não acontece quando o aposentado continua na Refinaria - há ainda alguns problemas com o sindicato da categoria que tem restrições à essa volta dos aposentados como prestadores de serviço, com a argumentação de que isso impede o crescimento interno ou a admissão de outra pessoa.

#### 5.1.6.8 A relação com os sindicatos

Num primeiro contato, no início do processo de pesquisa, durante uma entrevista com um dos gerentes na sede da Petrobras, uma orientação foi dada com relação a abordagem com as gerências, qual seja: falar o mínimo possível sobre o sindicato, pois

*“este é muito mal visto na empresa e pelos próprios funcionários. Nossos dirigentes sindicais são muito despreparados ... é só ver eles falando aí embaixo, não sabem nem falar português, quanto mais ser dirigentes sindicais de uma empresa como essa”* (Fabrício, Gerente na sede da Companhia- Edifício EDISE).

Já no momento das entrevistas na Refinaria, quando indagados sobre que atores deveriam participar do processo de discussão sobre terceirização, houve praticamente uma unanimidade por parte dos técnicos e gerentes entrevistados em admitir que seria melhor ter o sindicato como aliado do que como inimigo:

*“administração, refinaria, manutenção só que tiraram o sindicato daí. Ele tem que participar, não tem jeito. Se não participar, eles vão jogar contra e se ele participar é um meio de ter a visão do outro lado. Nem que você decida mal, mas o importante que você saiba ou minimize o impacto na classe”* (Guilherme, SEPLAN).

Dessa forma, a menção ao sindicato - como ator na rede de terceirização - pelas gerências, demarca bem uma posição discriminatória e antagônica, devido a uma preocupação com a possibilidade deste “jogar contra”.

#### 5.1.6.9 A especificidade do Setor de Mecânica

O setor de Mecânica apresenta uma demanda muito alta de serviços e o efetivo próprio que dispõe para isso não atende a necessidade. Dessa forma, essa é a justificativa para se contratar indiretamente nesse setor.

Segundo informações do gerente do setor de Mecânica, atualmente existem – de forma aproximada – 15 mecânicos próprios da Refinaria e 60 das contratadas. A orientação que recebe é para não “*superpovoar*” a Refinaria com contratados e sempre que possível deslocar o serviço/reparo para fora da Refinaria, ou seja, para as oficinas das contratadas. Isso, quando o processo burocrático, segundo ele, não dificulta.

Alguns problemas vão tomando forma no setor de Mecânica, tais como: efetivos próprios com processo de aposentadoria em tramitação e a não existência de concursos

nessa área. Como a orientação é reduzir também pessoal contratado a situação vai se tornando drástica.

Apesar da noção de que a manutenção pode ser terceirizada, alguns dos técnicos e gerentes da Refinaria admitem que houve uma certa diminuição na contratação de pessoal terceirizado para manter os equipamentos em melhores condições, pois começou-se notar que os equipamentos estavam quebrando constantemente, devido a utilização indevida pelos contratados das empreiteiras.

Segundo um técnico entrevistado, houve um período de intensa terceirização na área de manutenção, ficando somente a supervisão a cargo dos efetivos da Petrobras. Porém, constatou-se que mesmo com a supervisão dos efetivos próprios da Refinaria, a manutenção dos equipamentos não estava sendo feita a contento. Em decorrência disso, principalmente no setor de mecânica, a contratação de terceiros vem diminuindo nos últimos tempos. Nas palavras de Guilherme, do setor de Planejamento:

“Na manutenção aconteceu isso: ela caminhou para uma terceirização forte e o pessoal da mecânica ainda tinha muito executante contratado. Nesta terceirização, os mecânicos efetivos absorveram atividades de fiscalização e supervisão, só que a quebra de equipamentos continuava crescendo. Nós mantivemos poucos mecânicos na atividade de supervisão e contratamos muitos, só que não diminuiu, pelo contrário, aumentou. Então decidimos que só os nossos mecânicos fariam a manutenção nesta família de equipamentos. Hoje a mecânica está assim: além dos mecânicos, ela colocou os contra-mestres efetivos para supervisionar e executar os serviços dessa área”.

Percebe-se, portanto, que a terceirização no setor de manutenção - especificamente na área de Mecânica - vem sendo revista por alguns segmentos técnicos, pois para estes há um prejuízo na qualidade dos serviços prestados, além do aumento de custos, o que reduz a lucratividade.

A discussão sobre o setor de manutenção enquanto atividade “terceirizável” precisa ser relativizada de acordo com a natureza e especificidade de diferentes setores e atividades que integram a manutenção industrial, o que acaba gerando algumas controvérsias entre a gerência e corpo técnico efetivo. Há os que entendem, por um lado, que a manutenção por ser considerada atividade meio ou de apoio à produção -- logo é passível de terceirização; por outro, a manutenção é vista como a atividade mais



próxima da produção, possuindo uma relação de interdependência com a atividade fim, exigindo cautela na terceirização. Segundo Francisco, do Setor de Mecânica:

“A nossa meta é produção derivada do petróleo e ninguém deve perder isso de vista. Quem está mais próxima da atividade fim é a manutenção, estão lado a lado, um depende do outro. Nós trabalhamos como operadores para orientar o trabalhador como usar melhor o equipamento para que eles produzam bem. A gente trabalha até para não ter manutenção, nós, na verdade, somos operadores também”.

O discurso acima revela que os supervisores de manutenção consideram-se também como operadores, no sentido de que seu trabalho é voltado para uma produção mais eficiente, com vistas a evitar a manutenção. Porém, percebe-se nesse discurso, que o setor de manutenção é, de tal forma, considerado estratégico por alguns segmentos técnicos – nesse caso os técnicos e gerentes da área de Mecânica - a ponto de se destacar a interdependência vital entre as atividades de produção e de manutenção. Contudo, esta é uma visão destacada por uma pequena parte do segmento técnico e gerencial sob análise.

Apesar dessa tendência a diminuição de contratos indiretos no setor de Mecânica a presença de empreiteiras ainda é grande. É comum a rotatividade de empresas, o que não corresponde muitas vezes a rotatividade de sua mão-de-obra, pois esta muitas vezes é reaproveitada por cada empresa que inicia ou reinicia um contrato. O que é bastante preocupante, apesar de esforços pontuais de qualificação, pois a experiência e qualidade não alcançam os níveis desejáveis, já que a mão-de-obra apesar de ser a mesma em vários contratos não é alvo de uma política efetiva de qualificação e fica vulnerável aos espaçados e curtos contratos:

“O contrato acaba, uma outra firma ganha quando há mudança de empresas contratadas, ela absorve a mão-de-obra do outro. Na realidade, a empresa nova que chega não chega com a sua experiência, com a sua qualidade, com a sua cultura, a cultura é daquelas pessoas que via de regra não muda, mas o resultado que a gente vê não é o melhor. A gente vem fazendo esforços também de exigir certificações da mão-de-obra contratada patrocinado pela ABRAMAN em convênio com SENAI, demos todo apoio colocando gente nossa preparando os instrutores do SENAI, pra eles exercitarem com

pessoas de melhor nível e estarem aptos a receberem os outros das empresas contratadas” (...).

“A firma que chegou, embora tenha sido orientada que a gente queria que ela trouxesse seu recurso de onde estivesse em outros Estados, de outras frentes de trabalho e a primeira providência que ela fez foi ir em cima da outra que já estava aqui dentro, então começou a tirar mão-de-obra da outra. Então não resolve nossos problemas porque sai de uma e vai pra outra. São as mesmas pessoas. Eles não têm recursos ... de acordo com o contrato, aí eles vão ao mercado e o mercado ... não há um contingente esperando com boa formação” (Gláucio, gerência do setor de Mecânica).

Essa perda de qualidade e treinamento é avaliada, por um dos gerentes do setor de Manutenção, como consequência direta da redução dos custos desse tipo de investimento nos contratos. As poucas iniciativas nesse sentido ocorrem sob pressão:

“Uma primeira avaliação que a gente faz é que houve uma perda de qualidade do serviço feito, porque as contratadas não investem na qualificação das pessoas, à ponto de quando o contrato se extingue e você faz uma nova licitação pra renová-lo, o que acontece é que na maioria das vezes as mesmas pessoas trocam de uniforme. A gente acompanha e percebe que eles não dão o treinamento no nível que as pessoas necessitam, até porque pra ganhar as concorrências, como a gente tem usado um padrão com ... a variável mais impactante nas licitações é o preço, o valor final da proposta da contratada – via de regra é pra cortar custos, pra baixar preços – eles cortam o que é possível e dentre as coisas que são cortadas eles cortam treinamento. O treinamento tem custo, as pessoas vão ter que parar de trabalhar, vão ter que trazer instrutor ... investir nessa área. E esse investimento não é feito, pelo menos de uma maneira que faça a diferença. Há algumas iniciativas esporádicas, sob pressão, de investimento na área. O que a gente percebe é que mesmo o treinamento sendo ministrado é de baixa eficácia, o operário não absorve quase nada, absorve pouco. O treinamento para ser eficaz tem que ser bem definido ... houve época, ao longo da nossa história de contratação, a gente foi fazendo exigências diferenciadas, a gente exigia de garantia de qualidade no serviço, exigência de documentação, procedimentos escritos, enfim ficava uma coisa muito burocrática” (Guilherme, SEPLAN).

A declaração de um técnico do setor evidencia o reconhecimento da especificidade do tipo de trabalho da Refinaria que deveria exigir um treinamento diferenciado, sedimentado pela prática e experiência. Entretanto, o que se verifica é o oposto:

“o tempo para amadurecer aquilo (treinamento), deram numa tarde, dois dias, aquilo acabava não ficando muita coisa. A retenção do conhecimento não era grande. Na Refinaria tem que ser aquilo que você dá e acompanha, experimenta, e cobra, aí ele vai se sedimentando, se incorporando à prática, mas não é assim que tem acontecido” (Glaucio, Mecânica).

Segundo o gerente do Setor, a formação dos técnicos e fiscais que atuam na área demanda uma vivência do serviço, fundamental para a consolidação do conhecimento e acúmulo de experiência e “feeling” para realização de análises de problemas e do tempo necessário para se fazer um reparo. Essa capacidade de avaliar o serviço acaba sendo perdida devido ao não envolvimento direto com a tarefa.

Além da qualidade da mão-de-obra, a terceirização no setor de Mecânica oferece riscos ao processo de inovação tecnológica já que este depende de um processo de socialização do conhecimento, do saber-fazer, de “aprendizagem tecnológica” (Figueiredo, 2000) que permite que as empresas acumulem competências tecnológicas que são *“os recursos necessários para gerar e gerenciar aprimoramentos em processos e organização da produção, produtos, equipamentos e investimentos. Esses recursos são acumulados e incorporados em indivíduos (habilidades, conhecimento tácito) e sistemas organizacionais (Bell e Pavitt, apud Figueiredo, 2000: 1).*

Segue a fala de um técnico do setor:

“Toda vez que ocorre uma mudança de paradigma, um aperfeiçoamento tecnológico, não são essas empresas que trazem isso ... é muito comum na área de mecânica você precisar fazer montagens com interferência. Você tem que aquecer a peça para dilatar e aí consegue fazer a instalação. A prática há algum tempo era fazer esse aquecimento com banho de óleo quente. Já há alguns anos o mercado apresentou uma solução diferente que era o aquecimento por indução e nenhuma das contratadas trouxe isso pra cá. Foi preciso que nós nos equipássemos com isso e passássemos a exigir o uso desse ferramental que dá uma agilidade e qualidade maiores e mais seguro, pois acidentes ... há menor probabilidade de acidente. Outro exemplo foram os alinhamento à laser, não foram eles que trouxeram para dentro da Refinaria ... espontaneamente eles não trazem. Mas é um ganho de produtividade, o trabalho pode ser feito mais rapidamente, você pode terminar mais rápido e faturar mais rápido, mas nem assim. A gente teve que exigir o uso dos alinhadores à laser e consequentemente o treinamento

das equipes no alinhamento à laser” (Gláucio, gerência do setor de Mecânica).

De acordo com a fala do gerente do setor há tipos de tarefas que são terceirizáveis e outros não. Depende da complexidade da atividade, da capacidade técnica de execução do serviço e do tipo de risco que oferece. Atualmente, o risco que a empresa vem correndo refere-se a uma dependência com relação às contratadas para a realização de funções vitais à empresa:

“Pra ter essa formação melhor a meta não é ter toda a equipe própria. Há certos serviços de menor complexidade onde é razoável a contratação, não é nocível. O que a gente entende é que os serviços mais complexos, que trazem impacto grande à empresa, esses a gente tem que manter a nossa capacidade de fazê-los, porque eles podem levar a empresa à resultados muito ruins. Por ex. o coração de algumas unidades são máquinas rotativas (compressores sem fio, tubos geradores), quando estas máquinas param para a unidade toda e o trabalho tem que ser rápido e de qualidade pra que elas não venham a parar de novo para não interromper a produção, ... então são máquinas vitais para a empresa. Então, a gente entende que nessas máquinas a gente tem que ter domínio total de análise pra saber o que está acontecendo com elas, poder dizer a hora que tem que intervir e se de fato tem que intervir e não ficar na mão de alguém fora da empresa cuidando de algo que é vital pra nós. Hoje nós estamos na dependência da contratada para coisas que a gente julga que são vitais. É um risco para a empresa” (Gláucio, gerência do setor de Mecânica).

Além da perda de experiência, qualidade e tecnologia um outro impacto do desempenho das empreiteiras nas oficinas de Mecânica refere-se a necessidade, em alguns momentos, de re-serviço - seja pelo mal trato na relação com o equipamento, seja pela dificuldade que apresentam nas análises de falhas dos equipamentos. Essas análises representariam a essência da atividade da Mecânica na Manutenção, que seria solucionar problemas. Isto vem gerando uma outra consequência, que é o aumento de custos pelo excesso de troca de peças:

“Em média não é bom, em média é fraco, há muito “re-serviço”, comete-se muitos erros ... erros de manuseio de peças, procedimentos, as peças são montadas as vezes não da melhor maneira e consequentemente o resultado

global do serviço acaba levando o equipamento à uma vida curta. Além disso, a maior falha na manutenção, a manutenção tem que ter ... antes da capacidade de fazer e realizar um bom serviço, tem que ter a capacidade de analisar a falha do equipamento. Via de regra o que a gente vê na contratada é que eles almejam o tempo todo serem bons trocadores de peça e a gente não precisa de um trocador de peça, muito mais que um trocador de peça a gente precisa de solucionadores de problemas, ou seja, verificar aquilo que está gerando a falha precoce e isso é a maior falha disso. Isso demanda muito conhecimento, experiência e treinamento e perfil nessa área, onde os detalhes são muito importantes. Como eles estão preocupados em não serem penalizados por este serviço, trocam muito mais do que é preciso trocar, na dúvida troca-se tudo e isso é ônus pra nós, pois as peças são caras. (...) E a causa básica permanece lá e falha vai ocorrer de novo” (Glaucio, Mecânica).

Além do re-serviço, também é citado o aumento do tempo de reparo:

“O re-serviço é alto e de repente mais alto até do que está registrado porque nem sempre a gente consegue vincular as falhas à essa causa interna. E mais grave que re-serviço, quando não tem o re-serviço assim registrado é porque a gente chama aqui ... tem um padrão para caracterizar o re-serviço é quando a falha acontece no espaço de 90 dias desse reparo, as vezes não tem o re-serviço mas tem um tempo de reparo muito longo, porque a equipe que faz o reparo longo em seguida falha, antes de entregar erra, vai errando durante a execução e ele reconhece que errou ... não é computado esse serviço mas em contrapartida o tempo de reparo é longo demais” (Glaucio, Mecânica).

O relato abaixo evidencia que as condições de trabalho entre pessoal próprio e contratado no setor Mecânica são também diferenciadas em função do critério de menor preço dos contratos. O gerente assume que a Refinaria tem responsabilidades com relação a isso:

“As condições de trabalho da nossa equipe própria são melhores do que a equipe contratada porque a gente segue sempre certos padrões que eles espontaneamente nunca seguiram. Procuramos ter sempre nosso ferramental apropriado, atualizado, tecnologia, estado das ferramentas, para que não comprometa a segurança do operário ou qualidade do serviço; os EPIs e uniformes; tudo isso a gente procura não colocar qualquer redução pra que as pessoas estejam bem equipadas para evitar acidentes e diminuir o desconforto dentro de unidades de processos, altos ruídos, ambientes de temperatura elevada. E eles nem sempre ... ao longo dos anos por força de

exigências contratuais, nunca foi espontâneo, a gente mudou essa cultura. Mas se de repente numa licitação prevalecer o critério do menor preço, eles vão logo cortando essas coisas pra poder tentar chegar com o menor preço e ganhar a licitação. Eu acho até que a gente tem um pouco, se não muita responsabilidade nisso, por causa desse critério de menor preço. O menor preço do serviço nem sempre é o melhor preço pra empresa. O resultado via de regra ... não leva ao melhor resultado, ou seja, você paga pouco pelo serviço, mas está pagando por fora pelas consequências de pagar pouco. Se as vezes pagar um pouco mais para garantir condições melhores de trabalho para os contratados, para garantir uma qualificação melhor, acaba sendo mais barato pra empresa. Mas é difícil contabilizar e demonstrar isso. As condições que as contratadas propiciam aos seus empregados não são as mesmas que a gente dá aos nossos, já se aproximou bastante, já melhorou muito por força de pressões nossa. Tinha muito problema nessa área, problema de ferramental, uniformes, assistência médica, EPIs, ... Sempre teve que ter muita pressão da fiscalização, muito controle, muita ação pra que houvesse uma melhoria das condições, o patamar que a gente atingiu está razoável" (Glaucio, Mecânica).

O depoimento abaixo é bastante significativo, pois evidencia um embate de diretrizes e percepções entre o setor de contratação e outros setores técnicos – que segundo alguns depoimentos privilegiam o menor preço - e os setores especializados – que privilegiam a qualidade, nem sempre conseguida com o menor preço:

“nem sempre a gente consegue fazer acontecer de fato o que está escrito, que a pessoa seja qualificada, etc. E o que aparece é o que tá aí, E aí a realidade é outra. Há um embate entre o setor de contratação que priva pelo menor preço e os setores especializados (Setor de Equipamentos dinâmicos, Calderaria,) que querem uma qualificação melhor, querem o direito de botar nem sempre, usar o menor preço, porque nem sempre o menor preço leva a um melhor resultado. A gente fica muito nessa discussão o menor preço não é o melhor resultado. A gente coloca isso abertamente, tem quem é contra e à favor. Então, tem que haver essa contraposição pra gente tentar um melhor resultado. Contratar o menor preço, a gente tem uma ojeriza à esse paradigma de contratar o menor preço, que a melhor contratação é o menor preço, nem sempre é” (Gláucio, gerência do setor de Mecânica).

O depoimento, a seguir, evidencia o reconhecimento de que o processo de terceirização na unidade fugiu ao controle, trazendo resultados não satisfatórios. Com a diminuição de mecânicos próprios e as falhas crescentes no uso dos equipamentos pelos terceirizados, os mecânicos efetivos tiveram que absorver a função de supervisão e

fiscalização. A única saída foi que, para determinados equipamentos somente os funcionários próprios poderiam ficar responsáveis. Um dos resultados foi a revisão no processo de terceirização:

“A Mecânica caminhou numa terceirização forte e tinha muito mecânico contratado e essa terceirização levou a ter uma série de problemas, a gente tem um parque hoje de bombas e compressores muito complicado onde tem muita manutenção na unidade. Aí o que aconteceu ... como se estava terceirizando muito, os mecânicos absorveram as atividades de supervisão ou de fiscalização, só que o número de queda dos equipamentos continuou crescendo e aí tomou-se a decisão de reverter isso. Só que o passivo de equipamentos quebrados não diminuiu, muito pelo contrário começou a subir novamente. Aí se decidiu, vamos pegar os nossos mecânicos, só os nossos mecânicos vão fazer a manutenção nessa família de equipamentos. As outras continuariam os contratos. Hoje a Mecânica está assim, além dos mecânicos ela colocou os contra-mestres para supervisionar e executar serviços nessa área efetivamente. O pessoal da Mecânica tem uma família de equipamentos lá que quem só trabalha é a Petrobras” (Gláucio, gerência do setor de Mecânica).

Segundo o gerente do setor, uma alternativa, então, apresentada pelas refinarias do sistema Petrobras foi a primeirização do setor Mecânica em áreas que lidam com menos demanda de serviço. Como a REDUC ainda não vive esta realidade na manutenção - pois a demanda de serviço é alta e isso inviabilizaria uma equipe própria pelos altos custos - isso só está presente, por enquanto, na sua visão de futuro (pouca demanda e equipe reduzida):

"Em encontros que a gente tem periodicamente de refinarias da Petrobras, há encontros sempre de especialistas de mecânica, então, todos os setores de mecânica se reúnem a cada dois anos pra trocar conhecimentos, informações e do último encontro que houve há cerca de um mês e pouco, dois e eu participei e todos representantes já trouxeram para debate justamente esse tema: primeirizar a área de mecânica, porque nas Refinarias onde eles trabalham a situação já é ... eles não vivem o momento que a gente vive aqui, eles já ultrapassaram esta fase, ou seja, lidam com menos serviços a cada dia. Então, eles já podem pensar abraçar aquilo com uma equipe própria reduzida de pequeno porte, porque uma pequena equipe já é capaz de manter a Refinaria atendida. Para eles seria mais vantajoso ter equipe própria do que equipe contratada. Isso está sendo levado aos outros órgãos da empresa para ver onde é possível, viável e lucrativo onde teria retorno esse tipo de ação. (...) No nosso caso, se fôssemos pleitear colocar uma equipe própria que fosse capaz de atender a demanda de hoje, mas depois,

no futuro próximo que a gente pretende atingir ela estaria ociosa. Agora não é o momento de investir em pessoal próprio de maneira a conseguir segurar a demanda toda, não é razoável, mas oxigenar essa equipe atual, visto que ela está muito reduzida e muitas pessoas estão muito próximas de sair, preparar para ... a nossa visão de futuro é essa, equipe reduzida capaz de atender a demanda da Refinaria que há de ser baixa em pouco tempo” (Gláucio, gerência do setor de Mecânica).

De acordo com um profissional efetivo do Setor de Planejamento para Manutenção, outros setores também reviram a terceirização:

"A Instrumentação também voltou atrás nessa tendência de terceirizar tudo, por falta de confiabilidade porque a Instrumentação na refinaria é tudo, se falhar um instrumento, você perde o processo, arrisca equipamentos" (Antônio, Seplan).

#### 5.1.6.10 O re-trabalho

A falta de conhecimento dos trabalhadores terceirizados acerca do próprio trabalho seria, na visão de parte dos segmentos técnicos e gerenciais, a principal causa do chamado re-trabalho. Por não exercerem devidamente suas funções, o serviço é mal feito e, conseqüentemente, tem que ser refeito. Estevão dá o exemplo da manutenção dos equipamentos - especificamente no Setor de Mecânica - que, muitas vezes, por desconhecimento por parte do trabalhador acerca do histórico e do funcionamento do equipamento a ser reparado, não consegue realizar um serviço de qualidade, fazendo com que o equipamento volte a apresentar problemas em um curto espaço de tempo:

“Como falta experiência, isso aí reflete na qualidade do serviço. Então, por mais boa vontade que o profissional tenha, se ele não tem experiência, é muito complicado uma firma terceirizada manter (...) nesse rodízio todo gente com experiência. É re-trabalho mesmo. Ele pega um equipamento para reparar, repara fecha coloca no lugar, daqui há 2, 3 dias está falhando de novo. Porque é falta da experiência, da vivência naquele tipo de equipamento, naquele tipo de atividade”

Apesar de técnicos em cargos de chefia relacionarem o aumento do re-trabalho à falta de experiência do trabalhador ocasionada pela rotatividade do trabalho terceirizado, enfatiza-se que a apuração das estatísticas sobre o re-trabalho não separa os



efetivos dos contratados, o que dificultaria uma precisão com relação à essa informação. A estatística é medida pelo conjunto dos trabalhadores. Mas, a despeito disso, é possível, segundo Estevão, perceber, mesmo assim, um aumento no índice de re-trabalho após a terceirização do setor de manutenção.

No entanto, Estevão chama atenção para a mudança no sistema, com a adoção de novos critérios de apuração de re-trabalho, e que isso pode ter afetado os índices:

“(...) agora (...) tem outro fato também que aí aparece a dúvida. Houve uma mudança de critério na apuração desse re-trabalho. Era apurado por um sistema com um tipo de critério e do ano passado pra cá já tem um critério mais corporativo da Petrobrás toda, num sistema da Petrobrás instalado. Então, quer dizer agora está tentando ver se a redução ou o aumento é em função da mudança do sistema ou é porque realmente diminuiu o re-trabalho em alguns casos e aumentou em outros. Mas ainda não deu pra ver não. Eu acho que foi em função de mudança do sistema (...) mudança do sistema de critério de apuração”.

#### 5.1.6.11 Custos

Este item visa apresentar dados e informações gerenciais sobre a busca de diminuição de custos com relação aos itens que compõem o custo total de Manutenção Industrial, com destaque para o fator mão-de-obra própria e terceirizada.

O depoimento de um técnico do SEPLAN pode evidenciar essa orientação:

“A terceirização vem ajudando pois o custo de manutenção vem sendo reduzido sistematicamente. O preço dos nossos contratos, da contratação de serviços também mudou bastante, talvez até pelo mercado reduzido e pela flexibilização da legislação e uma série de coisas que os empreiteiros conseguiram: contratar gente por obra certa, contratar gente por experiência(...). As formas de redução de custos também foram grandes e a Petrobras até de uma certa forma, a gente forçou um pouco o mercado a abaixar, não digo a abaixar, a realidade estava muito grande, quero dizer, o preço (dos serviços) nosso estava muito alto. Nós cortamos uma série de coisas, exigências ...” (Carlos, SEPLAN).

#### 5.1.6.11.1 Manutenção Industrial: Quanto representa o custo com terceiros?

O Custo de Manutenção Industrial (CMI) é obtido a partir do seguinte cálculo: divisão da base do dólar atual por um fator denominado EDC (termo em inglês) que significa "capacidade equivalente de destilação", que é a capacidade equivalente das unidades em destilar petróleo. Aí se gera um valor, quando dividido pelo dólar, que é usado como parâmetro para a definição do custo da manutenção industrial.

Esse custo é composto basicamente por: custo com material; custo com pessoal próprio; custo com terceiros e custo com diversos.

Na apuração realizada pelo SEPLAN em Outubro de 2000, o Custo de Manutenção Industrial - CMI - foi 15, 14 para uma meta de 19,21 acumulada até o final do ano. Sendo que desse total 6,37 representa custo com terceiros. É o custo mais relevante na composição do CMI. No histórico do CMI dos anos anteriores é explícita a redução desse custo ao longo do tempo. Dentro desse custo total, a grande parcela é justamente o serviço de terceiros. Segundo um dos técnicos em planejamento para a manutenção, o serviço de terceiros é um fator que precisa ser trabalhado para se conseguir um impacto na redução do custo total do CMI.

Este técnico afirma, ainda, que o setor está bem em relação a meta de 9,19 para o custo com a mão-de-obra terceirizada até o final do ano. A probabilidade, segundo ele, é que se chegue ao ano de 2001 com um valor abaixo de 9,19. E conseqüentemente, reduzindo-se esse custo gera-se um impacto na redução do custo total.

A empresa hoje, segundo o técnico, não pensa em acabar com a terceirização e primeirizar com enfoque em redução de custo, até mesmo porque o pessoal próprio gera um custo que não é pequeno. A diretriz de contenção de custos se estende ao pessoal contratado e a todos os fatores que compõem o custo total de manutenção industrial. Dessa forma, diz o técnico:

“a preocupação da empresa hoje é conter custo não só com pessoal próprio mas também com essa terceirização. Não existe mais essa terceirização desenfreada ... hoje a gente trabalha controlando os dois fatores ... na verdade há o controle para todos os itens que compõem o CMI. Por exemplo, hoje há uma política de estoque mínimo” (Carlos, SEPLAN).

Uma das metas prevista no novo SGI – Sistema Gerencial Integrado da Refinaria - é diminuir força de trabalho, constituída tanto por mão-de-obra efetiva como por contratada.

Vale destacar a análise do técnico com relação as mudanças contemporâneas pelas quais a empresa vem passando e que impactam nos custos com a mão-de-obra:

“A empresa, até a década de 90, tinha produção a qualquer custo. No princípio da década de 90, com a gestão pela qualidade total, ISO 9000, quebra do monopólio, competitividade e lucro, mudou o enfoque. Hoje, a produção continua sendo importante, mas está aliada à qualidade do produto e à competitividade e à visão do negócio que é o lucro, um negócio rentável. Com isso, a empresa começou a trabalhar com seus indicadores importantes para conseguir o lucro e a competitividade à uma qualidade desejada. Na nossa atividade de manutenção o indicador mais importante é justamente esse, o custo da manutenção industrial, que é composto por material, parte de sobressalentes (valor do estoque total, existem ações visando a redução desse valor do estoque que impacta no material que vai compor o CMI); pessoal próprio, ou seja, redução do custo com pessoal próprio, aí vem a estória dos salários, dos custos indiretos tem todo ataque em cima dos direitos trabalhistas, visando a redução dos custos da empresa com pessoal próprio, redução do efetivo mesmo, nas atividades que não são atividades – fim, visando a redução de custo com pessoal próprio que vai impactar no CMI. Terceirização, que no passado foi colocada de uma forma pesada, hoje ela é colocada de uma forma mais cautelosa justamente porque compõem esse custo da manutenção. Então, se continua com a proposta de terceirização só que de uma forma mais controlada, avaliar a necessidade de terceirização, aquela história de se buscar a terceirização sim, mas a um melhor custo, ou seja, contratos mais baratos, a competitividade entre as empresas terceirizadas justamente para se buscar o melhor preço, ou seja, contratos mais enxutos, estratégias de contratos que consigam gerar um custo menor nessa terceirização, isso tudo para se compor um CMI menor. Quando você terceiriza sem avaliar o custo dessa terceirização você acaba contratando mal, faz contratos ruins, contrata acima do necessário, contrata para atividades que de repente o efetivo próprio que você tem dá conta de fazer. Isso tudo é uma avaliação atual, é uma avaliação que há algum tempo atrás não ocorria. Por isso que a terceirização é uma parcela muito grande na composição do custo de manutenção industrial. E os diversos são outros custos que é uma composição bem pequena, que eu não sei detalhar exatamente quais são. Mas são outros que não sejam essas três composições básicas aí” (Carlos, SEPLAN).

Vale ressaltar que esta fala revela uma série de questões que merecem destaque. Primeiro, a cautela que se pretende com relação a terceirização aparece exclusivamente balizada pelo fator custo/financeiro, ou seja, a busca de um CMI menor. A avaliação com relação a uma certa condução equivocada do processo de terceirização está pautada pelo custo de se terceirizar atividades que poderiam, com a devida avaliação, ser desenvolvidas por pessoal próprio. Segundo, a perspectiva é buscar contratos melhores que significam mais baratos. Terceiro, a redução de custos com pessoal próprio continua sendo uma meta apesar dos impactos sociais resultantes.

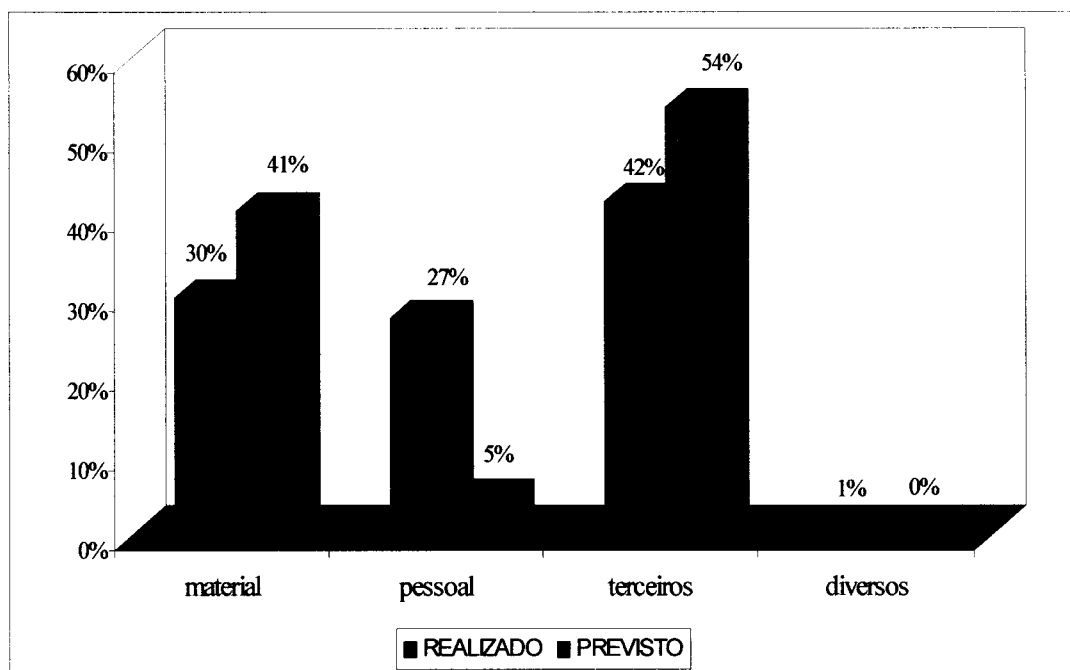
Segundo o técnico, o CMI vai compor um outro indicador - o custo do Refino, que é composto pela perda de produção, fator operacional das unidades e tempo de campanha. São outros fatores que somados ao CMI vão compor o total do custo do Refino. A parcela da manutenção representa uma parte nesse processo. Se a manutenção atinge a sua meta estará contribuindo para a meta da Refinaria, que é a redução do custo do refino. E a redução do custo do refino irá contribuir para a meta da empresa que é a redução do custo na sua produção como um todo.

A Refinaria, com o seu custo de refino vai compor esse valor. É uma reação em cadeia. Obtêm-se o custo de refino de todas as unidades, de todos os órgãos operacionais da Petrobras e a composição desse custo vai buscar a meta da empresa. Se a Refinaria não consegue atingir o CMI estabelecido, isso irá impactar no custo de Refino como um todo, que por sua vez, irá impactar no planejamento da empresa.

Os gráficos abaixo buscam realizar um comparativo dos CMIs entre o que foi previsto pela programação e o que foi realizado durante o ano de 2000.

#### **CMI TOTAL NO ANO DE 2000**

**CMI TOTAL NO ANO DE 2000**  
**COMPARATIVO ENTRE PREVISTO E REALIZADO**

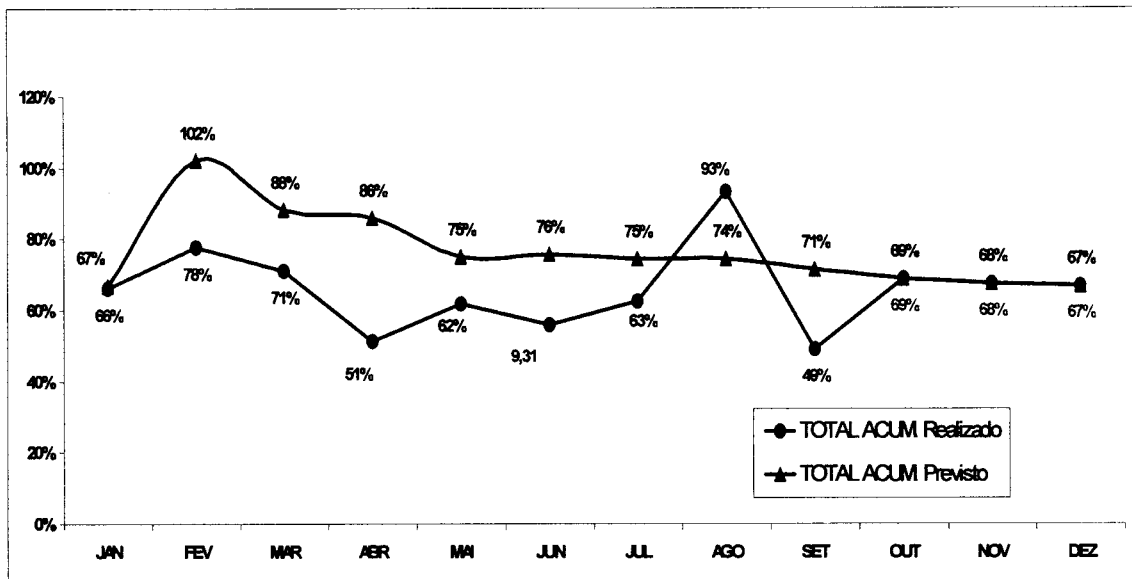


Fonte: Baseado em dados do SEPLAN

Comparando os CMIs – realizado e previsto – para 2000, vale destacar que, dentre os elementos que compõem o custo total, a parcela representada por terceiros ainda é a mais significativa, tanto na previsão de gastos da Refinaria com o setor, quanto na realização concreta destes gastos. Entretanto, contrariando a tendência de queda de custos com pessoal próprio da empresa como um todo, este tipo de custo - neste caso e momento específicos - ultrapassou consideravelmente o previsto, enquanto com pessoal terceirizado manteve-se um pouco abaixo do previsto, confirmando a tentativa do setor - conforme já demonstrado na fala de técnicos e gerentes - em diminuir o impacto do custo com terceiros – como dos demais - no custo total.

## CMI TERCEIROS NO ANO DE 2000

### REALIZADO TOTAL X PREVISTO TOTAL

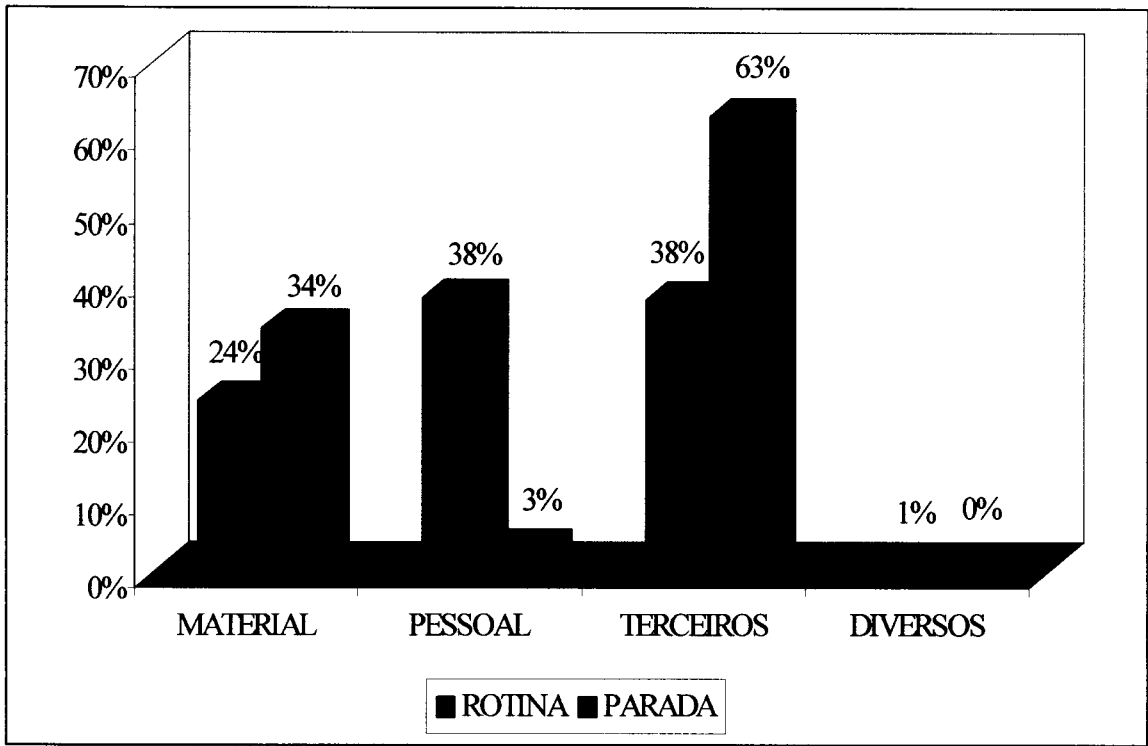


Fonte: Baseado em dados do SEPLAN

Com relação ao CMI que trata dos custos exclusivamente com terceiros ao longo do ano de 2000, vale destacar que, excetuando-se o mês de agosto, onde há uma oscilação com reversão da tendência, de forma geral, o setor consegue manter os custos com terceiros abaixo dos custos previstos, o que mais uma vez confirma a orientação gerencial e técnica em conter custos não só com mão-de-obra direta mas também indireta.

**CUSTO DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL REALIZADO DA REDUC NO ANO  
DE 1999**

**COMPARATIVO MANUTENÇÃO DE ROTINA E DE PARADA**



Fonte: Baseado em dados do SEPLAN

Pode-se perceber que tanto na manutenção de Rotina como na de Parada os custos com mão-de-obra terceirizada são bastante expressivos com relação aos demais itens, confirmando a informação obtida na própria Refinaria de que este é o setor onde mais se terceiriza, ou seja, onde mais se encontra mão-de-obra terceirizada. Entretanto, há uma peculiaridade na manutenção de Parada, qual seja: cada vez mais o planejamento desta atividade direciona sua execução no sentido de ampliar os intervalos de uma parada para outra e diminuir sua duração (tempo de execução). Como exemplo, há contratos na atividade de Parada que podem durar alguns meses ou um mês e intervalos que podem durar um ano. Dessa forma, como os contratos são mais temporários e rotativos, os custos com terceirização aumentam e geram maior impacto no CMI total.

utilizados como parâmetros para a definição do CMI foram transformados em dados percentuais.

O cenário que se apresenta atualmente no interior da Petrobras – especificamente na Unidade de Refino pesquisada - pode ser considerado um reflexo das mudanças que estão ocorrendo no mundo do trabalho na esfera mundial, isto é, um novo modelo organizacional de gerenciamento do trabalho (flexibilidade, rotatividade da mão-de-obra, polivalência, multifuncionalidade, redução de custos com reflexos para a mão-de-obra direta e indireta) tem aparecido como a alternativa possível para a competitividade e modernização necessária das poucas empresas estatais que restam no Brasil.

Esse procedimento adotado (principalmente pela Petrobrás) tende a fragmentar a empresa de modo geral, não estabelecendo garantias mínimas para os trabalhadores em relação às condições de trabalho e de segurança. Tanto sofre o funcionário contratado como o funcionário efetivo, pois a ausência de investimento na qualificação da mão-de-obra de um afeta as condições de trabalho do outro, resultando em prejuízos para a própria produtividade e qualidade da empresa.

Em síntese, a abordagem junto aos setores técnicos e gerenciais da Refinaria revelou alguns impactos da terceirização na manutenção, considerando-se o olhar dos planejadores/programadores do serviço/tarefa. Alguns deles são: redução direta de pessoal efetivo e também contratado; a política de focalização com ênfase na redução de custos como orientação gerencial da terceirização e perda de uma visão mais social em função de uma visão mais empresarial, entre outros.

Os segmentos em foco nesta abordagem, para efeito do tipo de análise aqui proposta, estão representando a dimensão estratégica da rede de terceirização que privilegiou os seguintes elementos: flexibilização; privatização; formato organizacional que garanta fluidez ao capital; redução de custos, enfatizando uma lógica mais economicista que social). Além disso, a política de racionalização que a empresa vem seguindo: processos de automação; reorganização de órgãos internos; descentralização e fatores de produção estão em sintonia com as orientações de uma lógica instrumental.

A ênfase na dimensão estratégica dessa rede dificulta qualquer “dialogicidade”, tanto entre esta dimensão e a social, como entre as esferas da própria dimensão estratégica. Isto pode ser exemplificado, na medida em que na estratégia de interação interfirmas não há a suposta parceria e interdependência entre contratante e contratada,



o que gera uma série de consequências para todos os atores na rede, principalmente para os trabalhadores terceirizados.

## **5.2 Os Sindicatos e a Terceirização**

As reflexões trazidas neste item buscam apresentar um panorama da situação e visão dos sindicatos que atuam na indústria do petróleo, direta ou indiretamente considerados; uma breve trajetória do sindicalismo petroleiro; as críticas sindicais à terceirização; as dificuldades de atuação e suas ações/propostas - como a de unificação dos terceirizados às bases do movimento sindical petroleiro.

### **5.2.1 O Sindicalismo Petroleiro e sua Trajetória**

O movimento sindical, no setor petrolífero, é amplamente complexo, devido aos diversos sindicatos existentes, que foram se fragmentando, à medida que o processo de terceirização e privatização de empresas de petróleo se acentuou. No Rio de Janeiro, o panorama geral do sindicalismo nesse setor abrange, além da Federação Única dos Petroleiros – de base nacional -, as seguintes entidades: os sindicatos ligados ao Sistema Petrobras - os Sindipetro (Sindicatos dos Petroleiros) - que estão desta forma divididos: Sindipetro-RJ - que representa os trabalhadores das várias Unidades do Sistema Petrobras no Município do Rio de Janeiro; Sindipetro-Caxias – que representa os trabalhadores da Refinaria de Duque de Caxias (REDUC) - e o Sindipetro-Norte Fluminense (NF) – que representa os trabalhadores da Unidade de Exploração e Produção da Bacia de Campos.

Além desses, há os sindicatos que representam os petroleiros de ex-empresas estatais de petróleo, que foram privatizadas (Petroflex Ind. e Com. S. A., Nitriflex Ind. e Com. e Polibrasil Resinas), entre eles, destaca-se o Sindicato da Indústria Petroquímica de Caxias. E existem também, os sindicatos que representam as categorias que trabalham dentro das empresas petrolíferas, mas que não são considerados pela legislação, petroleiros, são os trabalhadores terceirizados. É o caso do Sindicato da Construção Civil, Sindicato dos Metalúrgicos e Sindicato de Asseio e Conservação.

Estes três últimos sindicatos são vistos como "pelegos" pelos demais, estando ligados aos interesses das empresas contratadas. Por isso, os demais sindicatos lutam para representar também os terceirizados, mas esbarram na legislação, que define a representatividade por categoria.

Anteriormente, o Sindicato da Indústria do Petróleo do Rio de Janeiro (Sindipetro-RJ) abrangia a cidade do Rio, Macaé, Campos e Angra dos Reis. Em 1996, por demanda dos trabalhadores da Refinaria da Bacia de Campos, houve um plebiscito para decidir a respeito da organização ou não de um sindicato próprio para a região. Um dos motivos alegados para o desmembramento era o fato de que a maior parte da arrecadação financeira do sindicato era proveniente da região de Campos. Além disso, tratava-se de uma área de grande volume de produção que, no entanto, ficava afastada da cidade do Rio, justificando-se a organização de um sindicato próprio. Dessa forma, o plebiscito foi feito e o desmembramento tornou-se um fato.

De acordo com alguns depoimentos, há uma disputa de base entre os sindicatos considerados "pelegos" e os que têm maioria controlada pela Central Única dos Trabalhadores (CUT). A partir de 1990, ocorreu um movimento de ascensão das correntes pró-cutistas, terminando com a hegemonia dos "pelegos" no Sindipetro-RJ. Isso ocorreu concomitantemente com o declínio da força dos movimentos sindicais, que tiveram o seu ápice na década de 80.

No entanto, o predomínio da CUT na direção dos sindicatos dos petroleiros já não é uma realidade, nos dias atuais. No Rio de Janeiro, somente o Sindipetro-RJ e o Sindipetro-Caxias são dirigidos pela CUT, em um universo de 20 entidades sindicais ligadas aos trabalhadores petroleiros.

De acordo com Otávio, do Sindipetro-RJ, as entidades sindicais comandadas pela CUT refletem a estrutura interna do Partido dos Trabalhadores (PT), com a disseminação de diversas correntes ideológicas, que disputam entre si o comando do sindicato. As correntes existentes são a Articulação Sindical, a antiga Convergência Socialista – que hoje é o MTS –, a Alternativa Sindical Socialista e a Corrente Sindical Classista – ligada ao Partido Comunista do Brasil (PC do B) –, além dos independentes.

Após o impeachment do Presidente Fernando Collor, em 1992, a atuação sindical, de uma maneira geral, teve melhores condições de atuação, durante o período do

governo Itamar Franco. Alguns sindicalistas chegaram a fazer parte do governo e os sindicatos conseguiram readmitir os trabalhadores da Petrobras que haviam sido demitidos, após a greve de 1991. Além disso, conseguiram reintegrar os trabalhadores demitidos em função da Reforma Administrativa do governo Collor.

Já no governo Fernando Henrique, os petroleiros fizeram uma greve geral, em 1995, considerada pelos próprios sindicalistas como uma greve política, cujo objetivo foi a luta pelo cumprimento dos acordos realizados entre a categoria e o governo Itamar Franco, assinados em 1994, e que envolviam basicamente a recomposição salarial dos trabalhadores da Petrobras. No momento de se implementar os acordos firmados, o governo Fernando Henrique se negou a cumpri-los, levando à realização da greve.

Em consonância com esse projeto neoliberal havia a proposta de acabar com o monopólio da Petrobras na extração do petróleo, com o objetivo de expô-la à competição internacional. Segundo Otávio, a greve de 1995 foi usada politicamente pelos defensores do projeto neoliberal para convencer a opinião pública da necessidade de se quebrar o monopólio da Petrobras. Nesse processo de convencimento, não teriam faltado estratégias para tornar o movimento dos petroleiros mal visto pela sociedade:

“Apesar de toda essa resistência, como a gente sabe que a mídia nunca esteve do nosso lado, a greve ficou como uma greve mal vista pela sociedade; houve uma série de fraudes. Por exemplo, a questão do gás, o gás faltando para a população, a Rede Globo mostrou o tempo todo. Inclusive, nós fomos alvo de um processo no Ministério Público. Eu estive lá depondo no Ministério Público, para provar que havia produção de gás necessária para a população; o problema era que as distribuidoras privadas seguravam o gás. Isso foi provado em Santos, por exemplo, com a Prefeitura que era do PT; fez uma fiscalização nas distribuidoras e provou que tinha estoque de gás. O TCU, depois de dois anos, chegou a essa conclusão também, mas aí saiu uma notinha desse tamanho. Quer dizer, então, houve uma tentativa clara de colocar a população contra os trabalhadores e contra as suas reivindicações, que eram legítimas”

5.2.2 Efetivos e Terceirizados: trabalho igual, direitos iguais. Afinal, são todos petroleiros?

De acordo com as resoluções do 5º CONFUP - Congresso da Federação Única dos petroleiros - a terceirização provocou, junto a categoria, a composição de um novo

perfil, qual seja: um núcleo relativamente estável composto pelos empregados da empresa contratante, e a maior parcela, composta pelos empregados das demais empresas, desenvolvendo trabalho precarizado. Diante dessa realidade tornou-se um grande desafio organizar o conjunto dos trabalhadores. Uma das principais bandeiras de luta do movimento é a orientação de que devem ser considerados petroleiros todos os trabalhadores da ativa e aposentados, efetivos e contratados, em empresas do setor petróleo, inclusive suas coligadas e subsidiárias.

O lema do movimento sindical petroleiro "trabalho igual, direitos iguais" enfrenta um grande dilema devido a própria condução da terceirização na empresa: a lógica da redução de custos (com consequências para as condições de trabalho e para a própria produção) e não a lógica da complementariedade. Em função disso, cada vez mais se torna um dilema pensar a igualdade entre essas duas categorias, assim como as atividades que podem ser terceirizadas.

Apesar da diretriz geral que busca a igualdade de direitos entre trabalhadores efetivos e terceirizados, há controvérsias quanto a se considerar todos os trabalhadores da indústria do petróleo como petroleiros:

“mas nem sempre o trabalho é igual, ex. o trabalho na área de alimentação não é igual, então o salário não é igual. Há um equívoco dizer que todos os trabalhadores dentro da Refinaria são petroleiros. Cria uma dificuldade para se organizar os trabalhadores. Tratar diferentes como iguais gera um prejuízo na sua organização (Diretor da Federação Única dos Petroleiros-FUP).

"petroleiro é todo e qualquer trabalhador que trabalha na atividade ligada ao setor petróleo ... ele está a serviço da indústria do petróleo" (sindicalista do Sindipetro-NF).

Como consequência disso não há um consenso no movimento sindical com relação as atividades passíveis de terceirização, pois alguns defendem que as atividades de apoio indireto (limpeza industrial, transporte e manutenção predial) podem ser realizadas por firmas terceirizadas. Já outros entendem que mesmo essas atividades devem ser primeirizadas, porque apesar de não serem atividades-fim, são atividades permanentes dentro da indústria.

Entretanto, parece haver um certo consenso com relação a classificação das atividades fim (operação/produção) e atividades de apoio direto à produção (manutenção, segurança industrial, etc. )

Na visão dos sindicatos dos petroleiros, a quebra do monopólio da Petrobras e o acirrado processo de competição foram os fatores determinantes para o aumento da terceirização dentro da empresa, levando à demissão de vários trabalhadores efetivos e ao aumento dos trabalhadores terceirizados.

### 5.2.3 A Crítica Sindical à Terceirização

De acordo com as deliberações do 5º Congresso da Federação Única dos Petroleiros - 5º CONFUP - realizado em Julho de 1999, a Federação vem se posicionando contra a terceirização, principalmente por entender que “ *no Brasil, a terceirização não tem a finalidade de melhorar a qualidade do processo industrial ou da atividade de apoio da indústria ou do comércio, ela tem simplesmente a visão de precarização das relações de trabalho através da redução de custo*” (Coordenador Geral da Federação Única dos Petroleiros-FUP).

Alguns aspectos da precarização do trabalho terceirizado encontrados principalmente em áreas como Manutenção Industrial em Refinarias e Produção em plataformas de petróleo, de acordo com o Coordenador Geral da FUP são:

- embarque em plataformas sem carteira de trabalho;
- uso de várias carteiras de trabalho devido a alta rotatividade de firmas contratadas como estratégia para fugir ao desemprego;
- ausência do direito ao adicional de periculosidade pelo trabalho em área perigosa;
- salários muito inferiores aos empregados da empresa contratante;
- menos benefícios sociais;
- alimentação de pior qualidade ou tíquetes alimentação em valor muito inferior;
- não fornecimento de equipamentos de segurança adequados;
- ausência de programa de acompanhamento médico;
- falta organização e participação nas CIPAS (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes);
- treinamento inadequado e por vezes inexistente;
- não recebimento da rescisão contratual, guias do FGTS e seguro desemprego;
- grande parte movimenta ação trabalhista contra empreiteiras ao término do contrato.

Depoimentos obtidos com dirigentes sindicais e seus assessores jurídicos apontam para um grande desnível com relação aos benefícios sociais entre as empresas contratante e contratadas:

“existe um abismo entre a condição salarial média de um trabalhador da empresa e das empreiteiras ... exercendo a mesma função ... outra diferença significativa é com relação as condições de trabalho, do regime de trabalho. Nas plataforma de petróleo a empresa adota o regime de embarcação de 14 por 21 (relação trabalho-folga) por força de acordo coletivo ... mesmo para o terceirizado, isso é uma regra geral. As empreiteiras não cumprem isso, não contratam coletivamente, ignoram completamente a negociação coletiva, conforme preconizada pela Lei Brasileira e submetem os trabalhadores ao regime de 14 por 14” (assessor jurídico sindical - FUP).

A área da operacionalização, o trabalho “na boca do poço”, é realizado também por trabalhadores terceirizados. Estes são considerados operadores de “segunda classe”, porque não se trata de operações refinadas e exigem apenas força física. Os sindicatos vêm lutando contra a terceirização na área de operação, por ser de grande risco, porém, a Petrobras alega que por ser um trabalho que não exige especialização ou curso de formação, a mão-de-obra pode ser rotativa.

Devido à ampliação do processo de terceirização na Petrobras, segundo os Sindipetros, o número de trabalhadores efetivos está diminuindo consideravelmente, ao passo que o contingente de trabalhadores terceirizados vem aumentando. Estes sindicatos consideram que os terceirizados já são maioria dentro da empresa.

Existem dois principais motivos que levam os dirigentes sindicais entrevistados (Sindipetro - RJ; Caxias e até NF) a se posicionarem contra o processo de terceirização: em primeiro lugar, eles enfatizam que o objetivo central da empresa é a redução de custos, uma estratégia que se coaduna com a inserção da Petrobras no mercado competitivo e globalizado, após a quebra do monopólio. Nesse sentido, a terceirização não teria como princípio a melhoria na qualidade dos serviços prestados pela empresa, mas principalmente a diminuição dos custos de produção; e a contratação de firmas terceiras contribuiria para isso, porque seus custos são menores, em função de a grande maioria não cumprir com os encargos trabalhistas e sociais de seus empregados.

Na realidade, parecem predominar as estratégias que Ruas (1993a) caracteriza como “restritivas”, que se baseiam na externalização de atividades, visando à redução de custos via precarização das condições do emprego, mesmo que isso signifique o comprometimento da qualidade do serviço prestado.

A relação entre terceirização e redução de custos existe em função da desverticalização da produção industrial do país, em contraste com a verticalização intensificada nos anos 50 e 60. Essa desverticalização está ligada à abertura do mercado brasileiro, que vem ocorrendo em um quadro extremamente recessivo, provocando um acirramento da concorrência e da necessidade de retração de custos e melhoria da qualidade das empresas instaladas no Brasil (DIEESE, op. cit:10)

Nesse sentido, Otávio enfatiza que estaria ocorrendo uma mudança de perfil da gerência da Petrobras, que estaria mais competitiva e empresarial, com o objetivo de se adaptar às novas exigências do mercado, sendo a terceirização e o corte de pessoal um resultado direto dessa dinâmica. O refluxo do movimento sindical a partir de 1995 teria facilitado a ação das idéias neoliberais, que estariam sendo aprovadas inclusive por uma parte dos próprios trabalhadores petroleiros. Otávio diz:

“(...) todo aquele discurso que o mercado abriu (...) aí corta pessoal, terceiriza, todo o manual de administração, aquela cartilhazinha, eles foram aplicando dentro da Petrobras, de uma forma avassaladora. De 95 em diante, ficou mais fácil aplicar esse processo, porque houve um refluxo do sindicato dos trabalhadores que facilitou esse avanço neoliberal, foi um processo de cooptação (grifo meu) das pessoas, tem trabalhador hoje, de chão de fábrica, que acredita nisso, foi cooptado (...) lógico eles sabem que a empresa tem que ser competitiva, é burrice dizer que não, senão ela fecha, ou vai ser vendida a preço de banana (...) os investimentos que a empresa fez foram muito pequenos do ponto de vista da garantia da segurança, do meio ambiente, das condições de trabalho. Corta-se efetivos drasticamente, novas formas de gerenciamento do trabalho, tudo aplicado de uma hora para outra, com muita rapidez, automação industrial violenta, redução de postos de trabalho violenta, como consequência, terceirização violenta também, um processo muito acirrado”.

A especificidade da terceirização, no Brasil, voltada para a estratégia de redução de custos, é enfatizada por Marcelo, da Federação Única dos Petroleiros (FUP):

“(…) a nossa posição é se posicionar contra a terceirização, porque, numa avaliação um pouco particular, de que, no Brasil, a terceirização não tem a finalidade de melhorar a qualidade do processo industrial ou das atividades de apoio da indústria e do comércio, até simplesmente a visão de precarização da relação de trabalho, através da redução do custo. Se você tem uma atividade que é uma atividade de apoio, intermediária, como de manutenção, na área do refino, ou atividades de perfuração de poços na área de exploração e produção feita por firmas especializadas, que complementam a atividade da Petrobras, que esses trabalhadores tenham uma condição de trabalho igual aos trabalhadores da Petrobras, não haveria problema. A gente tem uma definição política da terceirização, mas enquanto que, no Brasil, ela é imposta como uma precarização das relações de trabalho, não enquanto o papel da terceirização no processo industrial”.

Um dos exemplos de política de redução de custos na Petrobras, citado pelo sindicalista, é a extensão do curso de formação aos trabalhadores contratados, para que possam se credenciar junto à empresa e obter a permissão para o trabalho. Anteriormente, este curso era oferecido somente aos supervisores, porém, com essa extensão, os trabalhadores que se credenciarem passarão a exercer seus trabalhos sem a necessidade de um supervisor. Segundo Bernardo, do Sindipetro-Caxias, a tendência é a demissão dos supervisores. Além disso, existe o problema da falta de condições da maioria dos terceirizados para fazerem o curso de formação, porque grande parte deles é analfabeta ou possui um baixo nível de escolaridade. Isso faz com que não consigam se credenciar junto à empresa, entrando para a lista dos prováveis demitidos.

Um outro exemplo de redução de custos, segundo ele, é a tendência dos trabalhadores terceirizados assumirem várias funções dentro da empresa, possibilitando o emprego de menor número de funcionários, sobrecarregando os que permanecem no emprego. É o que afirma Bernardo:

“(…) o que a gente está vendo é que os trabalhadores hoje estão super carregados porque hoje eles tiveram permissão de trabalho, a responsabilidade deles aumentou, o trabalho sobrecarregou, uma manutenção dentro de uma unidade, a empresa que fazia com um grupo de 10 profissionais na área de isolamento, 5 ajudantes, 2 supervisores, hoje você faz com 2 homens. Diminuiu bastante, na faixa de mais de 80%. Às vezes, o cara é encanador, o cara termina o serviço dele de tubulação, o cara puxa ele para outra coisa, o cara é soldador, mas eles procuram pegar o soldador e o cara que também corta de maçarico. A única forma de eles empregarem a redução de custos, é sobrecarregar os trabalhadores, tem uns



que acham que para eles está bom, ele está sendo sobrecarregado, o salário dele não aumentou nada, a responsabilidade aumentou muito na execução do trabalho, e quando é parada (para manutenção), ele trabalha direto. Se o período da parada for de 35 ou 45 dias, ele fica trabalhando direto, sábado, domingo e feriado. Tem trabalhador que pega o início da parada e vai até o final, direto, de 7:30 às 7:30, direto, todos os dias, trabalha os 45 dias direto. Tem equipamento que você tem que entregar no período certo, tem que dobrar, o cara fica sobrecarregado, fora a pressão que sofre, a chefia fica pressionando”.

A polivalência da mão-de-obra é citada também por um dos diretores da FUP, Marcelo. Um exemplo concreto é o fato de a empresa ter acabado com a equipe de manutenção de plantão, solicitada sempre que ocorria algum problema nos equipamentos. Atualmente, a função de manutenção é assumida pelos trabalhadores efetivos da área de operação, que são buscados em casa, quando é necessário fazer algum serviço de manutenção fora do expediente deles. Os trabalhadores terceirizados do setor de manutenção não são aproveitados nesses casos de emergência, porque são contratados para fazer um trabalho específico. Nesse processo, alguns trabalhadores efetivos que trabalhavam na equipe de manutenção passaram a exercer a função de supervisores dos serviços das firmas de manutenção contratadas, além de supervisionarem e fiscalizarem a qualidade do serviço e a segurança, funções para as quais não estavam preparados.

Leite (1994:578) aponta para essa questão quando enfatiza os esforços empresariais voltados para a diminuição dos níveis hierárquicos e o enxugamento das estruturas de cargos e salários. Nesse sentido, ocorrem modificações no conteúdo do trabalho dos operários provocadas pelas novas formas de organização do trabalho, que não são acompanhadas por adaptações correspondentes das estruturas de cargos e salários. Isto é, prevalece a idéia, entre os dirigentes da empresa, de que o funcionário deve saber sempre mais de uma operação ou função, mesmo que a diferença de salários entre os que desempenham diferentes funções mantenha-se inalterada.

A polivalência da mão-de-obra também está ligada à transição do fordismo para novas formas de produção. Enquanto o modelo fordista caracterizava-se pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação e especialização das funções, o novo modelo tende a flexibilizar a produção e a especialização (ANTUNES, op. cit:16), abrindo espaço para que os trabalhadores exerçam múltiplas funções.

O segundo motivo pelo qual os sindicalistas abordados se colocam contra a terceirização diz respeito às formas precarizadoras do trabalho, que obrigam os trabalhadores dessas firmas contratadas – os chamados terceirizados – a exercerem suas funções em um ambiente de péssimas condições de trabalho, onde predomina a falta de saúde e de segurança. Dentro desse processo de precarização do trabalho, os terceirizados recebem uma remuneração bem abaixo da recebida pelos trabalhadores efetivos da Petrobrás, situando-se em uma posição de desigualdade de condições e de direitos em relação aos petroleiros efetivos. Segundo Cristiano, do Sindipetro-RJ, várias normas regulamentadoras dos direitos trabalhistas não são cumpridas pelas empresas contratadas, o que afeta diretamente a saúde e a segurança do trabalhador:

“Na maioria dos casos, as empreiteiras não implementam aquelas normas de segurança do trabalho, a maioria das empreiteiras não tem CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes); e aquelas que vêm a ter, o que elas fazem? Dizem que os trabalhadores têm que fazer uma eleição para escolher o seu representante na CIPA. O patrão indica um e o outro é indicado pelos trabalhadores. Mas a gente vê que, na maioria dos casos, as CIPAs que existem nas empreiteiras é o patrão que indica, não tem eleição, não tem nada. Também é descumprido o exame, o PCMSO, Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional. O trabalhador, quando entra na empresa, tem que fazer o exame admissional, depois de um ano, exame periódico, e quando sair da empresa, o exame demissional, para saber se ele adquiriu algum tipo de doença lá dentro do laboratório da Petrobrás, o setor onde ele está exposto ao risco de trabalho. Nós observamos que a maioria não faz isso também. Aí vem depois a NR 9, que também é descumprida: é o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que também não tem nada disso; e o PPRA, Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, que está incluído na NR 9. O que acontece? A Petrobrás coloca funcionários para trabalhar no laboratório, você sabe que o laboratório é área de risco, tem diversos tipos de exposição que o trabalhador fica exposto, componentes químicos, e não é feito esse acompanhamento. Então, o PPRA é para isso, para tirar o risco daquele ambiente (...) Tem também a NR 24, que fala sobre os locais de trabalho, que diz que ele tem que dar as mesmas condições de trabalho para o terceirizado, as mesmas condições que o petroleiro tem. Mas a gente vê que não, os vestiários são precários, os banheiros sanitários são precários; todas essas normas que eu falei são descumpridas. E nós estamos pensando em denúncia no Ministério Público, para eles irem fiscalizar isso lá”.

Leite (op. cit.:575) destaca uma série de registros que apontam para a precarização das condições de trabalho, destacadas pelos sindicalistas. A autora cita a pesquisa do DIEESE (op. cit:19) que revelou o seguinte:

1. Em 72% dos casos, os benefícios sociais dos trabalhadores das empresas terceiras são menores que os vigentes na empresa-cliente;
2. 67,5% das respostas apontam que os níveis salariais praticados nas empresas terceiras são inferiores aos da contratante;
3. em mais de 32% dos casos, a terceirização associou-se à ausência de equipamentos de proteção individual, assim como a menor segurança e maior insalubridade nos locais de trabalho;
4. em alguns casos, observou-se que os trabalhadores das terceiras cumprem jornadas de trabalho mais extensas, possuem menor qualificação e são contratados ilegalmente, sem registro em carteira.

Segundo Badaró (op cit:11), o atual núcleo dirigente do Estado brasileiro vem recorrendo ao estímulo à resolução pactuada dos conflitos entre patrões e empregados, diminuindo-se o papel regulador do Estado. No entanto, o Estado constantemente intervém nas relações capital/trabalho, que se fazem principalmente através de medidas legais que visam facilitar a precarização do trabalho, suprimindo conquistas dos trabalhadores legalmente consagradas. Um exemplo é a legislação sobre o contrato temporário de trabalho, que entrou em vigor no final de 1997.

Essa medida foi apresentada como uma forma de diminuir o desemprego, porém a legislação sobre o contrato temporário instituiu o seguinte: as empresas podem contratar pelo regime temporário de 20 a 50% dos seus empregados, conforme o número total de empregados, desde que o total de empregados após a contratação dos temporários supere a média dos últimos seis meses; os contratados pelo novo sistema receberão 2% ao mês de FGTS, contra os atuais 8%, e não terão direito a aviso prévio nem multa de 40% sobre o FGTS quando da demissão; os empresários, além da redução do FGTS, descontarão pela metade, nos primeiros 18 meses de vigência da lei, diversas contribuições e encargos (Ibidem:11).

Na prática, segundo o autor, a medida estimulou muito pouco as contratações, porém sua sinalização é clara. Toma-se como correto o argumento empresarial do excesso de encargos trabalhistas como barreira às contratações e afirma-se a disposição governamental de reduzir as garantias dos trabalhadores, de forma a facilitar ainda mais a gestão da força e do mercado de trabalho pelo capital.

Segundo Bernardo, as empreiteiras vêm utilizando um recurso específico para burlar os direitos trabalhistas dos terceirizados: trazem trabalhadores de outros Estados para o Rio de Janeiro, porque estes ficam mais vulneráveis, por não terem uma base familiar ou um sindicato que os represente. Essa prática estaria sendo usada, inclusive, para enfrentar a representatividade do Sindipetro-Caxias dentro da Refinaria de Duque de Caxias (REDUC):

“Então, hoje está acontecendo uma coisa na refinaria que é a contratação da mão-de-obra de outro Estado porque facilita a empresa burlar os direitos dos trabalhadores. Um empregado que vem de São Paulo ou Paraná para trabalhar no Rio, fica mais vulnerável aos desmandos que acontecem na refinaria, aqui, ele não tem família, não tem um sindicato... eles já estão usando essa prática até porque existe a representatividade do sindicato de Caxias hoje dentro da Reduc, nossa base, eles para burlar isso aí, numa proporção muito grande, já tem firmas colocando 100% de mão-de-obra de outros Estados, isso demonstra uma forma de eles burlarem os direitos dos trabalhadores, o trabalhador fica dependendo da empreiteira”.

Existem vários outros exemplos de mecanismos utilizados pelas empreiteiras para burlar os direitos trabalhistas dos terceirizados ou enfraquecer ou impedir a unidade dos trabalhadores. Segundo Lindomar, do Sindicato da Construção Civil de Duque de Caxias, as empreiteiras contratadas para fazer a reforma de toda uma unidade de processo, subcontratam outras empresas, dividindo entre elas as diversas etapas da referida reforma, aumentando ainda mais a exploração dos trabalhadores. Além disso, para não pagarem o piso salarial estipulado pelo sindicato, definem os trabalhadores contratados como pertencentes a outras categorias:

“(...) eles vêm dizer: eu sou comércio; para não pagar nosso piso salarial (...) o cara é montagem industrial e vai homologar lá no Sindicato dos Metalúrgicos. Recolhe as obrigações trabalhistas lá para os metalúrgicos,

para fugir (...) das cláusulas sociais, porque as cláusulas sociais nossas são assim: a empresa se compromete a fornecer gratuitamente uniforme, higienizar também o uniforme. A nossa convenção coletiva é toda positiva. O vale transporte é gratuito, a refeição só pode descontar um por cento do valor da refeição”.

Lindomar chega a falar sobre traficantes de drogas que montam empreiteiras e não pagam os trabalhadores no final do trabalho. Outro subterfúgio utilizado é a “formação” de cooperativas, ou seja, os terceirizadores apresentam suas empresas como cooperativas, mas, na prática, utilizam o sistema de salários diferenciados por ocupação, o que não é a prática das cooperativas, que se baseiam na distribuição igualitária dos lucros.

Além desses exemplos, existem outros, utilizados também pelas empresas de petróleo privatizadas: segundo Sérgio, algumas dessas empresas mudam a definição de suas atividades de acordo com suas conveniências. Por exemplo, a SEMAN, originária da Bahia, estava ligada ao Sindicato dos Metalúrgicos da Bahia, desde a criação. Quando veio se instalar em Duque de Caxias, ela permaneceu ligada a esse sindicato, porque ele não era combativo. No entanto, quando resolveu ampliar suas bases para o Rio Grande do Sul e para São Paulo – no ABC -, ela registrou sua atividade como montagem industrial e construção civil, respectivamente, porque nesses Estados, o Sindicato dos Metalúrgicos era mais combativo e atuante na defesa dos direitos dos trabalhadores.

Já a questão do treinamento é objeto de controvérsias entre sindicalistas e a Petrobras. Os primeiros defendem que a responsabilidade de treinar a mão-de-obra contratada é da empresa contratante, ao passo que a Petrobras afirma que essa tarefa deve ficar a cargo da empresa contratada. O depoimento de Otávio revela bem essa discussão.

“(...) a responsabilidade é da contratante, ela tem que dar treinamento adequado porque é a contratante que conhece o ambiente de trabalho, você como terceiro, não tem obrigação de conhecer a Petrobras ou Mangueiras. O pessoal que vai trabalhar lá não conhece as condições daquele ambiente de trabalho, quem conhece é quem está lá, e quem está lá é o contratante, que tem obrigação, não só jurídica, como moral e técnicas (...) tem que ter um treinamento para esse pessoal, isso é previsto no contrato. Tem o fiscal

do contrato que não fiscaliza nada. Está no contrato que tem que fiscalizar se as cláusulas do contrato estão sendo atendidas, condições de trabalho, inclusive, na Missão da Petrobras, está escrito: assegurar condições compatíveis aos empregados contratados por vias indiretas”.

Otávio chama a atenção para o fato de que a Petrobras, geralmente, usa como argumento para não treinar a mão-de-obra terceirizada a possibilidade de criação de vínculo entre esses trabalhadores e a empresa. Os sindicalistas contra-argumentam dizendo que a empresa tem como se prevenir contra essa possibilidade, bastando que recorra a mecanismos jurídicos.

O fato é que a falta de treinamento adequado tem relação direta com o aumento de acidentes e, segundo alguns depoimentos, a Petrobras vem utilizando esquemas para encobrir o excesso de acidentes durante o processo de trabalho. Esse mecanismo é feito mediante a elaboração de taxas que medem a frequência de acidentes, são elas: taxa de frequência de acidentados com afastamento (TFCA); taxa de frequência sem afastamento (TFSA); e taxa de gravidade (TG), esta última envolvendo lesões e mortes. No entanto, a Petrobras manipula essas taxas, de forma a mostrar que poucos trabalhadores se acidentam e ficam afastados, o que diminuiria o índice de gravidade dos acidentes. Otávio diz:

“(...) quando você olha isso numa taxa, tudo fica diluído. O que a Petrobras fez para mascarar a taxa? Ela está pegando o pessoal próprio que antes era mais controlado, o cara se acidentava e se afastava, o cara agora não se afasta mais. Por exemplo, se eu sou operador e quebro o braço, eu fico 14 dias em casa, no décimo quinto dia, que configura o afastamento, eu volto ao trabalho, mesmo sem estar em condições, em uma outra função, atender telefone, ficar na recepção, qualquer coisa que não demande um movimento, e aí se mascara o afastamento. Então a taxa de acidentados com afastamento caiu drasticamente a partir de 96, que foi quando eles implementaram o que eles chamam de retorno com restrição”.

No caso da Petrobras, a intensificação da terceirização estaria, inclusive, contribuindo para diminuir o corporativismo dos trabalhadores efetivos da empresa, que tendiam a ver os terceirizados como inferiores, não se sensibilizando para os problemas causados a eles pela precarização do trabalho. Porém, com o tempo, os trabalhadores efetivos começaram a perceber que o processo de terceirização representava uma

ameaça também para eles, visto que a tendência é serem substituídos pelos trabalhadores contratados. É o que diz Marcelo:

“(…) nós sempre fomos muito corporativos. Então, a gente tinha uma visão muito de que se o trabalhador é da Petrobras eu não quero saber do que acontece com os trabalhadores terceiros. E pela condição dele, ele olhava o trabalhador terceirizado lá de cima. Se o trabalhador terceirizado estivesse na unidade dele lá para tomar água, ele: não, vai tomar água no bebedouro; aqui é só para petroleiro. De um tempo para cá, com o próprio avanço da terceirização nas instalações da Petrobras chegando na área de manutenção e ao efetivo, em alguns casos, da Petrobras, aí o próprio trabalhador foi tomando contato com a realidade e de que aquilo, se ele não se preocupasse, ele, trabalhador da Petrobras, seria substituído por um trabalhador terceiro. Então, ele passou a se preocupar mais com as condições de trabalho, porque à medida que as condições de trabalho fossem elevadas, o custo com a terceirização seria praticamente o mesmo custo da contratação. Então, ele passou a se interessar, a se engajar nas lutas desse trabalhador terceiro. Alguns trabalhadores ainda têm uma visão anterior de olhar o trabalhador terceirizado como trabalhador de segunda categoria. Hoje já não tem muito isso não”.

É importante ressaltar que, na visão desses sindicalistas, o processo da terceirização prejudica também a própria Petrobras, e não somente os trabalhadores. Como a redução de custos é o principal imperativo da terceirização na empresa, a preocupação com a qualidade dos serviços fica em segundo plano, pois o principal é a contratação de firmas que ofereçam o menor custo e que não investem na qualificação da mão-de-obra. Em função disso, a empresa acaba arcando com prejuízos, visto que os serviços mal feitos têm que ser refeitos, ocasionando um custo extra para a Petrobras. Diz Marcelo:

“A própria Petrobras, isso eu estou dizendo da Petrobras, a maior empresa desse país, trabalha com a terceirização, a meu ver, com a lógica da redução do custo. O contrato com uma empreiteira na atividade, por exemplo, de manutenção, diz a Petrobras, que é menor do que o custo se fosse contratada. Eu não sei se ela leva em consideração que a qualidade do serviço é menor, a qualidade, o trabalho. Não sei se tem um trabalho nessa área, para definir o re-trabalho, a empreiteira faz um trabalho, um rolamento de motor, uma bomba, não faz bem e depois tem que refazer. Esse custo eu não sei se é computado. Porque a gente tem muito claro que o trabalho de empresas terceirizadas, na Petrobras, a qualidade é muito ruim, a qualificação, as condições de trabalho”.

De acordo com este líder sindical, o próprio governo federal já vem percebendo que o critério do menor preço para a contratação de empresas terceiras pela Petrobras a prejudica, porque acaba afetando a capacidade de competição no mercado internacional, com o fim do monopólio na extração de petróleo. O próprio processo licitatório impediria a agilidade da empresa na contratação dos serviços. Por isso, segundo Marcelo, o governo baixou um decreto, retirando a Petrobras das amarras da Lei 8666 – que trata da obrigatoriedade de contratação de firmas terceiras pelo critério do menor preço:

“Dentro da discussão da terceirização tem um aspecto que é a legislação. A Petrobrás sofreu muito com o advento da lei 8666, que prevê o menor preço. A Petrobrás, antes, tinha um cadastro de empresas em que ela garantia com esse cadastro empresas inidôneas, empresas desqualificadas. E, a partir da lei 8666 e da definição do menor preço, então, ela perdeu o controle. Não adiantava ela ter o cadastro, se uma firma apresentar o menor preço, ela é obrigada a contratar o serviço. Aí, o serviço não saía, ela tinha que, depois, aplicar multa. Houve uma bagunça geral, inclusive, as condições de trabalho foram para o limite do absurdo, situação precária. E aí não é nem terceirização, é quarteirização e quinteirização. Eram empresas que apresentavam o menor preço, depois passavam para menor ainda, que, às vezes, contratava um trabalhador que não tinha nem carteira assinada. A lei 8666, a meu ver, abriu todo um processo de precarização da própria terceirização. E agora, mais recentemente, tem um decreto presidencial, tirando a Petrobras das amarras da lei 8666. Primeiro, são os prazos. Numa licitação pública, os prazos demandam um certo tempo que, às vezes, a empresa privada tem mais agilidade em ir ao mercado buscar o serviço, uma coisa bem rápida, que às vezes colocava em risco a produção. E principalmente a qualificação, a qualidade do trabalho. Para mim, porque é a questão do menor preço. O menor preço significava, na grande maioria das vezes, pouca qualidade do serviço, precarização total das relações de trabalho. E isso já era no regime de monopólio. Fora do regime de monopólio, aí não ia dar para a Petrobras sobreviver. Por isso que o governo assumiu, durante as discussões de abertura do setor petróleo, em função da lei, a liberar a Petrobras nisso, da lei 8666”.



### 5.2.3.1 Condições de trabalho, saúde e segurança industrial

A consequência mais negativa da terceirização para a maior parte dos sindicalistas diz respeito ao número de acidentes com os trabalhadores terceirizados, por falta de treinamento adequado e por falta de cuidado por parte da gerência da Petrobras.

O processo de terceirização reforçou a tendência dos sindicatos de saírem da esfera puramente economicista, que orientava as lutas sindicais prioritariamente para a questão dos salários. Assim, a preocupação com as áreas de segurança e saúde vem crescendo e fazendo parte das reivindicações dos sindicatos petroleiros. Segundo Luciano, a ênfase na saúde não se restringe somente às condições físicas do trabalhador, mas também às condições psicológicas.

Os terceirizados sofrem constantemente o que ele chama de “assédio moral”, ou seja, ameaças e pressões são usadas para obrigar o trabalhador a se adequar ao esquema precarizador de trabalho, como a ameaça de demissão e a não concessão de promoções a cargos mais elevados. Esses fatores afetam o equilíbrio emocional do trabalhador.

Portanto, as formas precarizadoras de trabalho a que estão sujeitos trabalhadores terceirizados da Refinaria vêm causando o desgaste emocional, além de físico. Neste último caso, Luciano cita o exemplo dos terceirizados que trabalham nas plataformas de petróleo:

“(...) eles têm um regime de trabalho sem vergonha, nas plataformas (...) eu nunca trabalhei em plataforma, mas quem trabalha lá diz que depois do oitavo dia você começa a ficar meio paranóico, só vê água, você dorme e acorda dentro do serviço, é um negócio bravo. Tem os adicionais, mas não basta ganhar um adicional, o sono durante o dia não é o mesmo de durante a noite, e o cara que trabalha em regime ininterrupto de turno também é ruim, a sua estrutura física fica descontrolada, tudo isso influencia para que o cara tenha uma sobrevida menor”.

De uma forma geral, os sindicalistas entrevistados enfatizam a falta de preocupação por parte da Petrobras com a incidência de mortes por acidente entre os terceirizados. O depoimento de Otávio ilustra um diálogo que, comumente, se houve em casos de acidentes com trabalhadores petroleiros.

“Há uma tendência de considerar o trabalhador terceirizado como descartável, é uma outra categoria de pessoa, não é o meu colega que trabalha comigo, que tem uma formação, tanto é que há um tempo atrás, quando acontecia um acidente e morria alguém, perguntava-se: tinha alguém da Petrobras? Morreram 10. Mas, morreu alguém da Petrobras? Morreu só um. Quer dizer, os outros tudo bem. Tinha essa coisa incorporada na cabeça, ainda existe isso em nichos, tanto nos trabalhadores, tenho que reconhecer, como na gerência. Está claro para nós que existe um descompromisso, um descaso com a segurança e a saúde dos trabalhadores terceirizados na Petrobras, isso eu afirmo e assino embaixo, porque a desproporção dos acidentes fatais que ocorrem com os terceirizados mostra isso”.

A questão da falta de segurança não ocorre somente na Petrobras, mas também em empresas privadas de petróleo, que pertenciam ao Estado. Segundo Sérgio, o processo de redução de custos, que acompanha a terceirização, vem fazendo com que as normas de segurança sejam flexibilizadas. Como consequência, já não se exige mais treinamento da mão-de-obra, a verificação dos equipamentos de segurança, de apoio e de operação, que era feita antes de uma empresa ir para campo, já não ocorre mais. Por isso, o número de acidentes com trabalhadores terceirizados tem aumentado muito.

Comparando as ocorrências de acidentes de trabalho, no ano de 1998, na indústria do petróleo em análise, entre “empregados contratados” e “empregados de firmas contratadas”, evidencia-se uma maior exposição dos trabalhadores terceirizados aos riscos no ambiente de trabalho.

Contratação\ Taxas	Taxa de Frequência de Acidente Com Afastamento	Taxa de Frequência de Acidente Sem Afastamento	Taxa De Gravidade
Indústria contratante – geral	3.21	16.03	581
Firmas contratadas	10.34	22.61	1056

Período: janeiro a dezembro de 1998 / Fonte: SUSEMA - Indústria de petróleo contratante (junho de 1999)

Há, também, casos de trabalhadores que se acidentam e não registram seu acidente e ainda outros que deveriam ser afastados do seu local de trabalho por terem membros (braços e pernas) fraturados ou engessados e que são mantidos nos locais de

trabalho mascarando a TFCA - taxa de frequência com afastamento (Resoluções do 5º CONFUP, Julho de 1999).

De acordo com o assessor jurídico do Sindipetro - NF e da Federação Única dos Petroleiros, a empresa contratante possui uma responsabilidade jurídica com relação ao ambiente de trabalho. Qualquer trabalhador de empreiteira que se acidentar numa área de trabalho da empresa contratante tem direito à uma ação de responsabilidade civil contra a mesma, que é responsável pela integridade dos trabalhadores que estiverem no seu espaço, independentemente de qualquer responsabilização do empregador – seja uma terceirização, seja uma relação fraudulenta. Entretanto, *“muitos dos casos de acidentes de trabalho com terceirizados ainda não chegam aos tribunais, seja por desinformação dessas categorias, mas sobretudo pela inexistência de atuação sindical dos outros sindicatos que não o dos petroleiros”* (assessor jurídico sindical)

Após o acidente com a P-36 em Março de 2001 a falta de segurança e as terceirizações abusivas nas unidades da Petrobras começou a ser denunciada pela FUP e Sindipetros. *"De acordo com o Ministério Público (MP), a terceirização tem sido usada para burlar a legislação trabalhista e precarizar a segurança do trabalho, aumentando o número de acidentes"* (Surgente, Informativo do Sindipetro-RJ 01 de Junho de 2001).

A terceirização também é associada ao acidente ecológico da Baía de Guanabara. Segundo o Relatório da Subcomissão do Senado - de autoria do senador Geraldo Cândido e aprovado em agosto de 2000 - sobre o vazamento de 1,3 milhão de litros de óleo do duto PE-II - que interliga a Refinaria de Duque de Caxias (Reduc) ao terminal da Ilha D'água ocorrido em Janeiro de 2000 - *"se as sucessivas direções da Petrobras não tivessem negligenciado na prevenção de desastres ambientais, não tivessem operado um verdadeiro desmonte da empresa e não tivessem reduzido o número de trabalhadores efetivos (aumentando o de terceirizados), a possibilidade de acontecer um acidente seria infinitamente menor"* (Surgente - Informativo do Sindipetro - RJ, agosto de 2000). Inclusive, uma das recomendações da Comissão Extraordinária - criada pela Portaria nº 005/2000 da Presidência do CREA-RJ para apurar as causas desse acidente foi *"reavalie sua política continuada de terceirização das atividades de manutenção, que vem agravando o risco de acidentes nas instalações operacionais da petrobras"* (Surgente - Informativo do Sindipetro - RJ, agosto de 2000).

Em função das consequências negativas da terceirização para os trabalhadores contratados e para a própria empresa, existe entre esses sindicalistas a noção de que, uma vez que a terceirização é um processo que dificilmente será interrompido, devido à nova ordem no mundo do trabalho, é preciso que, ao menos, algumas providências sejam tomadas. Os sindicatos vêm lutando para que a terceirização não atinja totalmente as atividades consideradas permanentes, pois exigem qualificação contínua e geralmente são atividades de risco.

No entanto, Marcelo tem uma posição particular em relação à continuidade do processo de terceirização na Petrobras. Segundo ele, a empresa vem sinalizando em retomar algumas atividades que ela terceirizou, porém, com a condição de transferir os efetivos excedentes em outros setores da empresa para as atividades que deixariam de ser terceirizadas. Inclusive, estaria ocorrendo uma redução de contratos na área de manutenção, porque a empresa estaria propensa a fazer uma reavaliação do processo de terceirização.

Esta reavaliação passaria também pela terceirização de atividades fins, podendo atingir os chamados campos maquinais – campos antigos e pequenos e cuja produtividade, em função do tempo, está em declínio. Segundo Marcelo, alguns gerentes da empresa pensam em entregar esses campos para administração de pequenas empresas nacionais ou internacionais, especializadas em trabalhar em campos menores. Enquanto isso, a Petrobras só administraria os campos gigantes como o da Bacia de Campos e da Bacia de Santos.

#### 5.2.4 Desafios na Atuação Sindical Petroleira

Uma das principais desafios que os sindicatos dos petroleiros enfrentam é quanto à legitimidade de sua representação, em relação a determinadas categorias de trabalhadores que trabalham dentro da Petrobras e de suas subsidiárias, visto que nem todos podem ser considerados petroleiros, apesar de algumas lideranças sindicais considerarem que, independentemente do tipo de serviço prestado pelo trabalhador, ele deve ser considerado petroleiro, em virtude de trabalhar dentro do espaço da empresa.

A legislação sindical seria um grande entrave à aspiração dos sindicatos dos petroleiros em representar uma variedade de categorias de trabalhadores que exercem

atividades no âmbito da Petrobras. De acordo com a legislação, a representação deve se dar por categoria, embora adote o princípio da pluralidade sindical. Siqueira Neto (ano:14) destaca o artigo 8º da Constituição do Brasil, Título II, dos direitos e garantias fundamentais, Capítulo II, dos direitos sociais, que assegura a liberdade sindical, proibindo, porém, a criação de mais de uma organização sindical representativa de uma categoria profissional e econômica, em qualquer grau, na mesma base territorial.

A ambigüidade da legislação é mais um recurso que as empresas contratadas utilizam para questionar a legitimidade da atuação dos sindicatos de petroleiros junto a categorias de trabalhadores das áreas de alimentação, transporte e terceirizados que atuam no setor de construção, mesmo que os próprios trabalhadores optem pela representação dos sindicatos petroleiros. É o que ocorreu em Duque de Caxias, segundo Marcelo:

“(...) nós tivemos uma experiência lá em Caxias, nós chegamos a fazer uma assembléia com mais de 1500 trabalhadores na porta da refinaria, de várias atividades, firmas terceirizadas na área de projeto, rodoviários que faziam o transporte de trabalhadores, e com a presença da Delegacia Regional do Trabalho e, inclusive, do Presidente do Sindicato da Construção Civil, que é o maior sindicato que totalizava os trabalhadores. Os trabalhadores, em assembléia, definiram a representatividade do Sindicato dos Petroleiros de Duque de Caxias, para cuidar dos seus interesses. Quando nós conseguimos essa representatividade através da assembléia, com a presença do delegado regional do trabalho e da direção da construção civil, nós conseguimos reunir 50 empresários, que atuavam na refinaria de Duque de Caxias, na Associação Comercial de Duque de Caxias, para fazer uma discussão sobre as condições de trabalho, salário. Mas as grandes empresas, tipo essas grandes firmas de manutenção, elas boicotaram, alegando que o trabalhador da construção civil deve se organizar e a representação é da construção civil; metalúrgico é metalúrgico. Então, acabou se fazendo uma greve e o tribunal considerou que nós não tínhamos representatividade, por causa da legislação. Então isso criou, inclusive, um problema na cabeça do trabalhador. Ele, em assembléia, definiu que a representatividade legítima era do Sindicato dos Petroleiros, e depois o tribunal disse que não era. Mas a gente disse que a legislação não era assim, que a questão era mais de legitimidade de fato”.

Esta questão nos remete a uma das principais conseqüências do processo de terceirização sobre o movimento sindical: a fragmentação dos trabalhadores e da representatividade sindical. A grande discussão é que os trabalhadores terceirizados passam a ser concebidos como uma categoria diferente da dos petroleiros, por isso, a

legislação não confere legitimidade à representação dos terceirizados pelos Sindipetros. Esse problema vem ocasionando divergências entre os sindicatos que se propõem a representar os contratados, levando a uma competição pelo direito de representar as categorias de terceirizados. Um exemplo é a briga entre o Sindipetro-Caxias e o Sindicato da Construção Civil de Duque de Caxias. Este último se coloca como representante legítimo das categorias de trabalhadores terceirizados que fazem serviços ligados à construção civil, à montagem industrial e à manutenção industrial, também disputados pelos Sindipetros. Segundo Lindomar, do Sindicato da Construção Civil, os dois sindicatos, porém, deveriam trabalhar em conjunto, embora enfatize as diferenças entre as categorias:

“(...) eu acho que eles deveriam fazer um trabalho conjunto, não fazer em separado, conforme o companheiro C. tentou fazer, dizer que trabalhador de empreiteiro é petroleiro. Não é, está na RAIS.(...) Se ele pegar a RAIS, vai ver quem é petroleiro e vai ver também quem é manutenção, quem é construção civil, quem é isso e aquilo, que é derivados de petróleo. Ele não pode misturar as coisas não”.

Um dos obstáculos que dificultam o trabalho em conjunto é o fato do Sindicato da Construção Civil ser considerado pelego por outros sindicalistas. Apesar do representante desse sindicato – Lindomar - ter apresentado uma postura crítica em relação à terceirização, conforme já foi enfatizado em passagens anteriores do texto, as denúncias contra ele não são poucas. Um sindicalista ligado ao Sindicato da Indústria Petroquímica de Caxias, Sérgio, denuncia que o Sindicato da Construção Civil possui uma convenção que defende a sindicalização compulsória, ou seja, quando o trabalhador entra na empresa da categoria, é obrigado a descontar para o sindicato 2% sobre o salário e mais 1% para uma cooperativa de crédito e consumo do sindicato.

As denúncias abrangem também o Sindicato dos Metalúrgicos, acusado de não apoiar as greves e defender os interesses das firmas terceirizadas. Os dois sindicatos teriam feito, inclusive, um acordo com o sindicato patronal, levando à redução do salário dos trabalhadores, em torno de 8 a 10%, sob a alegação de que os empregos seriam mantidos. Porém, depois da mudança do controle acionário da empresa, os trabalhadores foram demitidos.

A disputa entre sindicatos, com constantes acusações de "peleguismo", nos remete à própria origem do chamado "novo sindicalismo", analisado por Santana (1998). O "novo sindicalismo" surgiu no final dos anos 70, propugnando práticas mais combativas e mais radicais de ação, visando romper com as posições então correntes no sindicalismo nacional, mais especificamente nos período entre 1945 e 1964. As principais características do novo sindicalismo, segundo o autor, referem-se a uma aproximação maior com as bases, ao ataque ao imposto compulsório e a uma preocupação em participar ativamente dos arranjos políticos mais amplos, ao contrário do chamado "velho sindicalismo", que se voltava mais para a reivindicação dos interesses mais imediatos da classe trabalhadora.

Santana (ibidem:2) afirma que o "velho sindicalismo" era visto, pelos que se propunham a construir uma nova ação sindical, como responsável pelo atrelamento do movimento dos trabalhadores aos liames da estrutura sindical corporativa, tornando-o mero apêndice do jogo de dominação das elites. Em virtude disso, o "novo sindicalismo" posicionava-se contra setores os quais classificava como *reformistas* e/ou *pelegos*, que através do sindicalismo de *colaboração de classes*, impediam o desenvolvimento da luta dos trabalhadores em busca de suas reivindicações.

No que diz respeito ao combate ao imposto/contribuição sindical, Rodrigues (1968) afirma que, no período pré-64, era comum o fato de uma corrente assumir posição contrária ao pagamento compulsório do imposto, quando era uma corrente minoritária, mudando o discurso assim que se tornasse *situação* dentro do sindicato. O autor, contudo, afirma que o "novo sindicalismo" não fugiu a essa regra, mesmo tendo incorporado um discurso radical contrário ao imposto que, para ele, significava um atrelamento ao Estado e a sustentação dos "*pelegos*". Assim, os novos atores, à medida que conquistavam posições de comando dentro do sindicato acabavam adotando um menor radicalismo quanto à questão, reconhecendo as dificuldades da extinção do imposto compulsório.

O fato é que atitudes consideradas "pelegas" como, por exemplo, negociar com os empresários, continuam sendo práticas correntes no sindicalismo atual, levando a uma disputa entre centrais sindicais.

Voltando à questão das dificuldades de ação por parte dos sindicatos representantes dos petroleiros, há que se destacar as diferenças existentes entre os

efetivos e os terceirizados. Os sindicatos dos petroleiros vêm encontrando uma grande barreira ao se aproximar dos contratados, principalmente porque os sindicatos são vistos como representantes unicamente dos petroleiros, e os trabalhadores terceirizados não se consideram petroleiros, por causa das enormes diferenças de direitos e de condições de trabalho que os separam dos efetivos. Esse fato pode ser constatado pelo diálogo abaixo que um sindicalista teve com um trabalhador terceirizado:

Terceirizado: *“Quem que representa a gente, doutor? Vocês representam os petroleiros, nós não somos petroleiros. Eu não fiz concurso, eu trabalho numa função menos nobre.”*

Sindicalista: *“São, vocês trabalham na Petrobras”.*

Terceirizado: *“Doutor, o meu uniforme é diferente, o meu crachá é diferente, o meu refeitório é diferente, eu não pego o mesmo ônibus. Eu só trabalho no mesmo prédio, sou petroleiro? A empresa teve lucros, está aí no boletim, se eu fosse petroleiro, eu também não teria que ter uma parcela dessa riqueza da empresa?”*

Sindicalista: *“Você é petroleiro, você trabalha na Petrobras, a questão do uniforme não tira de você a condição de ser um trabalhador da Petrobras, que está contribuindo para a riqueza do Brasil.”*

Uma outra dificuldade de aproximação entre sindicatos e terceirizados é de ordem prática: grande parte das reuniões que os sindicatos realizam com os trabalhadores efetivos é realizada à noite. Isso dificulta a presença dos terceirizados, porque a maioria deles possui um bico ou um trabalho noturno, como forma de complementar a renda, em função dos baixos salários que recebem como contratados de firmas terceirizadas que prestam serviços para a Petrobras. Augusto diz: *“Com um salário muito baixo, em geral, o cara que está na empresa, o cara que é vigilante e tal, tem bico, ou tem outro emprego mesmo, o cara trabalha de noite em outro lugar”.*

Além disso, muitos deles moram longe do trabalho e ficam dependentes dos horários de saída das conduções destinadas a transportá-los para suas residências, impedindo que permaneçam no local, após o fim do expediente. Segundo Augusto:



“Para o terceirizado o horário é uma coisa muito amarrada, então ele não pode perder aquela condução, ele mora mais longe. Uma boa parte do pessoal mora bem afastado do trabalho. Quem mora mais longe depende da condução para chegar ao trabalho e para sair do trabalho. Há, inclusive, um desgaste físico dele e financeiro (...) você só consegue chegar a esse terceirizado se você for lá na hora do almoço dele. Ou na hora que ele está chegando ou na hora que ele está saindo”.

Porém, o medo de perder o emprego ou de entrar para a chamada “lista negra” também tem colaborado para afastar os trabalhadores terceirizados das ações dos sindicatos. Como os seus empregos são precários e instáveis, o envolvimento em ações sindicais tem levado muitos contratados a perderem seus postos de trabalho. A preocupação em preservar o emprego faz com que muitos trabalhadores terceirizados adotem uma atitude passiva diante das condições de trabalho e da falta dos principais direitos trabalhistas, pois têm consciência das dificuldades que terão para encontrar uma nova colocação no mercado de trabalho. O diálogo abaixo mostra bem essa situação, cuja informação foi fornecida por um sindicalista em um momento em que estavam sendo distribuídas cartilhas informativas aos trabalhadores da Petrobras.

Sindicalista: “Você não quer pegar uma cartilha?”

Terceirizado: *“Eu prefiro não pegar.”*

Sindicalista: *“Por quê?”*

Terceirizado: *“Porque se eu começo a ler o que está escrito aí e começo a ter outras informações que eu não tenho, eu vou me indignar, eu vou começar a cobrar, eu vou continuar indignado, mas sem o emprego.”*

Sindicalista: *“Mas não é importante você estar sabendo isso, espalhar isso para os outros colegas?”*

Terceirizado: *“Doutor, foi muito difícil para eu conseguir esse emprego aqui, eu estava há três anos desempregado. É claro que me incomoda, eu sei uma série de coisas que eu teria direito, provavelmente, meu fundo de garantia não está sendo depositado, o INPS, a empresa pode não estar depositando, porque eu já sei da história dos meus colegas que estão brigando por isso. Agora, doutor, eu preciso do meu salário todo mês. E o supervisor está de olho na gente. Qualquer aproximação nossa com o*

*sindicato já é complicado. Você não leva a mal não, mas eu não vou levar essa cartilha não, porque ela não vai mudar a minha relação de trabalho.*”

Sindicalista: *“Mas você aceita essa situação?”*

Terceirizado: *“Doutor, não se trata de aceitar ou não. A questão é a seguinte: eu preciso ter um emprego; é o que aparece o tempo todo na minha vida quando eu me levanto: eu preciso sobreviver, para minha família existir.”*

Augusto considera que esse é o discurso do oprimido, mas que possui uma consciência dos seus direitos. Por ter essa consciência, seria um trabalhador terceirizado com potencial para se filiar ao sindicato, a despeito do temor de perder o emprego. *“Ele vai explodir, vai para frente do prédio, vem aqui nas reuniões, discute. Toda aquela liderança dele emerge, é uma coisa potencial, mas que está sublimada pela pressão de garantir um posto de trabalho.”*

O temor em relação à punição decorrente do movimento sindical reivindicatório também é citado por Bernardo:

*“(...) você entra e quando começa sempre a articular, a organizar os companheiros, enfatizando a importância da gente estar organizado e a estar discutindo problemas nossos do dia a dia, a gente automaticamente é logo punido, a punição que eu falo é a demissão(...)geralmente, quando eu era demitido, por problemas de reivindicações, a empresa não cumprir com suas obrigações do que estava previsto no contrato, a gente começava a buscar os meios para que ela possa cumprir com o contrato, isso para as empreiteiras não é bom, a gente é visto como agitador, e pune o cara com a demissão dele”.*

Segundo Leite (op. cit.:580), o medo que os trabalhadores, de uma forma geral, têm de se envolver em atividades sindicais mostra que a estratégia das empresas, preocupadas em acompanhar o processo de modernização, tem surtido efeitos. Parte dessa estratégia refere-se a um projeto de incorporação individual, no qual não há lugar para qualquer forma de representação dos trabalhadores enquanto categoria política e social.

Nesse processo, a incorporação individual é vista como uma forma de afastar os trabalhadores dos sindicatos, que passam a ser encarados como absolutamente indesejáveis e desnecessários. A autora cita o exemplo de uma empresa de máquinas da região de Campinas, que demitiu aproximadamente 400 trabalhadores, por motivos políticos, no qual foram excluídos vários simpatizantes do sindicato e todos aqueles que tinham se destacado como liderança em momentos anteriores.

Os terceirizados contam com a possibilidade de permanecer trabalhando na Petrobras, mesmo depois que termina o contrato com a firma que os empregou. Há casos de trabalhadores que permanecem há 15 anos na empresa, porque passam de uma firma contratada para outra. Os pré-requisitos para se conseguir isso são o conhecimento e o desenvolvimento do trabalho e a responsabilidade. Nesse último caso, entende-se como um trabalhador responsável àquele que sempre cumpre as ordens, está sempre disponível para fazer horas extras, isto é, não causa problemas às empresas contratadas ou à Petrobras. Pode-se dizer, portanto, que a necessidade de manter o emprego leva muitos terceirizados a uma posição de passividade diante da exploração a que são submetidos, dificultando a atuação do sindicato.

A crise econômica, a retração do mercado de trabalho formal – em virtude da adoção de novas tecnologias que dispensam o trabalho humano - e a preponderância do modelo neoliberal, vêm diminuindo bastante o poder de pressão dos sindicatos e a disposição de luta de trabalhadores que se encontram em postos de trabalho precários e instáveis. A luta pela sobrevivência e pelo salário do fim do mês torna-se preponderante. A fala de Augusto faz referência explícita a esse problema.

“Há uma tendência, nessa visão colocada pelo neoliberalismo hoje, de que o trabalho feito por homens acaba atrapalhando. Porque o homem reivindica, então, a robótica vem para substituir, você vai tirando da linha de frente o elemento humano responsável pelo fazer (...) tem os softwares, que já estão programados para fazer uma tarefa, que você teria que ficar 24 horas trabalhando. O homem passa a entrar como uma engrenagem que não deve ter sentimento, não deve ter emoção, não deve reivindicar, não deve gritar, que é o que a gente está vendo, e que as próprias pessoas, numa atitude de defesa do posto de trabalho, passam a assumir (...) O que eu questiono também é que a maioria dos sindicatos está encolhendo, aqui também está encolhendo, estão ficando com um número de aposentados muito grande. Ou estão no patamar de terminar sua vida laborativa, ficam no sindicato até um determinado momento, porque a tendência é eles ficarem com menos

rendimento ainda. Daqui a pouco, cortam o sindicato, ele passa a ser uma coisa supérflua”.

Adicionalmente, os dirigentes dos sindicatos enfatizam a dificuldade que encontram para ter acesso às informações sobre a situação dos terceirizados. Em contraste com os trabalhadores efetivos, cujas informações são registradas pelo sindicato, os terceirizados não possuem uma entidade que os represente oficialmente, de forma a organizar informações sobre o seu processo de trabalho. Um exemplo disso é o não-acesso, por parte dos sindicatos, ao número de acidentes ocorridos com trabalhadores terceirizados que, segundo dirigentes sindicalistas, é preponderante atualmente no interior da Petrobras. Segundo Augusto:

“A gente tem um sistema em que se registra os acidentes, os típicos, profissionais ou acidentes de projeto, mas só dos petroleiros efetivos, estatutários da Petrobrás, porque os terceirizados, as empresas terceirizadas não nos enviam o material. Esse é um problema, pois o sindicato tem dificuldade de acompanhar aquele que, de longe, é o que tem mais risco de acidente na Petrobrás, que é a atividade terceirizada”.

Além de todas as dificuldades supracitadas, a terceirização estaria contribuindo para fragmentar o impacto da ação sindical junto aos trabalhadores petroleiros – terceirizados e efetivos. No caso de uma greve, por exemplo, os sindicatos conseguem parar as atividades de operação, ainda exercidas por efetivos, mas não conseguem parar o setor de manutenção, pela predominância de trabalhadores terceirizados. Diz Marcelo:

“Então, isso foi para nós um setor bastante organizado, no aspecto da luta sindical. A Petrobras sempre teve um trabalhador que tinha uma atividade sindical bastante política, bastante consciente. Hoje, o trabalhador é terceirizado. Numa paralisação da Petrobras, hoje você tem os trabalhadores de manutenção, então, você para a operação, mas não para a manutenção. Por que? Porque esses trabalhadores que antes eram da Petrobras e que também paravam a manutenção, hoje a manutenção não para mais porque está toda com a firma terceirizada. Fragmentou sim a organização dos trabalhadores”.

Quanto ao aspecto organização, verifica-se nos relatos que a intensificação da terceirização, na empresa em análise, favorece também uma fragmentação das ações coletivas dos trabalhadores:

“à medida que nós tínhamos um contingente na REDUC de 2700 pessoas e ... 1000/1500 trabalhavam na manutenção, que sempre foi um setor bastante organizado no aspecto de luta sindical. Na hora que terceirizou, esses trabalhadores que tinham uma atividade sindical, política ... Hoje para a ‘operação’ mas não para a ‘manutenção’ porque está toda com firma terceirizada. Fragmentou a organização dos trabalhadores” (Diretor da Federação).

#### 5.2.5 Ações e Propostas

Os Sindipetros vêm atuando no sentido de tentar dar respostas aos novos desafios trazidos pelas mudanças no mundo do trabalho, como a terceirização.

Em meio a todas essas dificuldades, os sindicatos dos petroleiros vêm discutindo algumas soluções para viabilizar a aproximação com os trabalhadores terceirizados, com o objetivo de trazê-los para dentro dos sindicatos. Algumas ações concretas já estão sendo viabilizadas, como formação de stands, cartilhas, boletins e sites na internet, procurando divulgar os direitos dos trabalhadores. Entre as propostas incluem-se a realização de reuniões aos sábados, para que os terceirizados possam comparecer, e a realização de palestras e grupos de discussão, para conscientizar os trabalhadores acerca das principais mudanças no mundo do trabalho. Diz Augusto:

“Nós começamos a conversar, tem uma proposta de ter uma atividade mensal para o terceirizado aqui no sindicato, com café da manhã, todo mundo tomar o café junto, para depois fazer uma discussão. Ver com eles que demanda que eles têm, a idéia de preparar a partir do nosso referencial, trazer a partir do referencial deles. Essa seria uma saída, até porque muitos têm bico. Um dia no mês, a gente ia criando o movimento. Alimentando mentalmente durante a semana, aqui e ali. Essa seria uma saída, a meu ver, para poder construir uma chegada maior junto ao terceirizado no nosso campo. Porque dentro da empresa, fica difícil fazer esse trabalho. Entrar dentro da empresa, juntar os terceirizados, é complicado. Até porque os diretores estão lá dentro e também não é fácil para eles”.

Porém, a medida considerada mais importante para o Sindipetro-RJ com relação à Saúde e Segurança é o acompanhamento das Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAs). Cabe ressaltar que o sindicato tem uma secretaria especialmente voltada para a saúde, segurança e meio-ambiente. O acompanhamento das CIPAs destina-se a torná-las efetivas, visto que grande parte delas não funcionava ou não realizava reuniões regulares, antes de o sindicato iniciar o acompanhamento. Atualmente, com a atuação do sindicato, as CIPAs estão retomando suas atividades. Contudo, o sindicato enfatiza que possui dificuldades de acompanhar as CIPAs dos terceirizados, apresentando como uma possível solução a instituição de uma CIPA única. Nas palavras de Augusto:

“(...) o terceirizado mal tem aqueles treinamentos de higiene e segurança quando entra na empresa ou anualmente quando eles fazem um repeteco nos treinamentos, eles não participam do dia-a-dia da CIPA, essa é uma situação que tem que ser mais bem trabalhada e discutida, a CIPA é uma atividade para nós fundamental”.

No ano de 2000, o Sindipetro-RJ entrou na comissão organizadora, obtendo um espaço para participar das palestras clássicas da CIPA. O interesse maior do sindicato é enfocar o tema relacionado ao próprio espírito da CIPA, que é a segurança. Além disso, o sindicato tem procurado atuar na formação da consciência do trabalhador. Uma das atividades nesse sentido, envolveu um grupo de trabalhadores da Refinaria de Manguinhos. Porém, um dos obstáculos enfrentados pelo sindicato foi que a grande maioria estava mais interessada em questões pecuniárias – quanto poderia receber como resultado de uma ação na Justiça - do que em discutir a melhoria do ambiente de trabalho. Os interesses individuais predominaram em relação aos coletivos.

Um outra medida também, desses sindicatos, refere-se a tentativas para controlar e fiscalizar as distorções que vêm ocorrendo durante o processo que vai da licitação, passando pela contratação até o final do contrato. As irregularidades incluem participação de empresas de pouco capital em licitações, recebimento adiantado pelo serviço e o conseqüente sumiço da empresa, deixando de pagar os contratados. É o que afirma Augusto:

“(...) você tem que começar a atacar o problema na hora que o contrato for celebrado. Os termos de ajustamento com a Petrobras em relação ao trabalho dos terceirizados, deviam prever, primeiro, a cobertura de seguro, não só seguros de vida pessoais, mas de grupos; todas as atividades de risco, obrigar a empresa a recolher o seguro; numa situação dessa, às vezes o cara não tem seguro, não tem nada; só conseguiu porque botou na justiça. O cara diz: oh, eu estou falido, não posso pagar nada, nem assistência médica. A outra coisa é se é uma atividade de risco e para aquela atividade de risco a Petrobras paga periculosidade, paga insalubridade, isso tem que estar já garantido na assinatura do contrato. Você não pode ficar a crédito da empresa conceder ou não, isso tem que estar amarrado no contrato. Ah, vai ficar caro para a Petrobras (...) porque a gente sabe hoje que o preço da terceirização por cabeça, um trabalhador terceirizado vale pelo menos um terço do que valia o trabalhador próprio da Petrobras”.

E Cristiano complementa:

“O outro dado é que a maioria dessas empreiteiras, nós estamos fazendo um levantamento junto à Junta Comercial do Rio de Janeiro, abrem o capital delas com 2000 reais, para participar de uma concorrência na Petrobras, que envolve uma soma de um Milhão, dois milhões de reais. Então, a gente vê que o cara não tem um lastro, de repente, se tiver alguma dificuldade financeira, para cobrir isso. Então, o que nós estamos pensando em fazer? Nessa negociação com a Petrobras, a gente exigir que ela só faça contrato com a empreiteira ... porque a Petrobras libera o BM (Boletim Mediário) no dia 25 de cada mês, então antecipa. Então, a empreiteira tem cinco dias úteis para pagar os funcionários; então, ela recebe antes, adiantado. Seria propor de outra maneira: que a Petrobras só pagaria a fatura do mês de maio, no dia 5 de junho, porque aí a empreiteira seria obrigada a colocar o pagamento dela, teria que ter um lastro de dinheiro. Porque aí você vai ter um referencial de saber se eles têm dinheiro em caixa ou não. Se não, acontece isso: paga adiantado, quando está para acabar o contrato, ele some do mapa, a Petrobras já pagou adiantado aquela fatura, e não paga os funcionários e, no final, os pobres coitados ficam no calote.

Então, nós estamos pensando nisso. Que a Petrobras só pague quando os caras pagarem com dinheiro em caixa. Se você fizer isso, 80% dos problemas com terceirização na Petrobras vão estar resolvidos, porque aí só vão participar de concorrência, empresas que tenham um lastro, que tenham dinheiro para respaldar ela”

Dentre as irregularidades descobertas estão também o não-depósito do Fundo de Garantia e da contribuição para o INSS pelas empreiteiras. Nesse caso, o Sindipetro-RJ propôs um Projeto de Lei, visando dar autonomia aos sindicatos para que fiscalizem junto ao INSS e à Caixa Econômica Federal se os depósitos estão sendo efetuados.

Os sindicatos dos petroleiros vêm lutando também pela diminuição da jornada de trabalho dos terceirizados, partindo do pressuposto que as longas horas ininterruptas de trabalho contribuem para aumentar o número de acidentes, além de prejudicar a saúde física do trabalhador.

Levando-se em conta as propostas e atuações desses sindicatos no processo de luta contra as consequências nefastas da terceirização para os trabalhadores, pode-se dizer que está havendo um amadurecimento da luta sindical petroleira, no sentido de integrar os diversos campos de luta: o da saúde e segurança, o dos salários, o jurídico (direitos trabalhistas) e o da formação profissional do trabalhador terceirizado.

No entanto, apesar dessa atuação de defesa dos interesses dos terceirizados, os sindicatos dos petroleiros têm dificuldades de ampliar sua representatividade, não só em relação aos contratados, mas também em relação aos efetivos que foram demitidos, no processo de redução de custos da empresa. Especificamente no caso dos terceirizados, enfatiza-se que os Sindipetros não possuem uma estrutura que dê conta de todas as demandas dos terceirizados, principalmente porque o discurso desses sindicatos está mais voltado para os trabalhadores efetivos, para os quais as questões como baixos salários, vale-refeição, fundo de garantia e contribuição previdenciária, não se constituem em problemas, pois já estão garantidas. Em função disso, a preocupação central dos efetivos diz respeito à luta pela participação nos lucros da empresa.<sup>35</sup> Já para os terceirizados, os problemas são de ordem mais imediata, como a preocupação com um possível atraso no pagamento do salário.

As dificuldades do sindicato dos petroleiros em representar os terceirizados são um exemplo do que ocorre, atualmente, no mundo do trabalho e nas relações entre os trabalhadores e suas entidades representativas. Segundo Antunes (op. cit.:150), com o aumento do fosso entre operários estáveis e precários, reduziu-se fortemente o poder dos sindicatos, historicamente ligados aos primeiros e incapazes de incorporar os segmentos terceirizados da força de trabalho.

Augusto cita como um grande dilema dos atuais sindicatos, a discussão em torno da ampliação de sua representatividade, colocando o problema dos trabalhadores sem

---

<sup>35</sup> Cabe ressaltar que, como o número de efetivos está diminuindo com o avanço da terceirização, a empresa vem lucrando também na economia no que diz respeito à divisão dos lucros.



colocação no mercado de trabalho ou que possuam empregos temporários, incluindo os terceirizados:

“Eu acho que o grande problema do sindicalismo hoje é o seguinte: os trabalhadores que estão fora do sindicato, eles fazem ou não parte do objeto do campo de luta dos sindicalistas? Essa é uma questão cada vez mais delicada. É complicado para o sindicato dimensionar um papel mais amplo, na medida que também vai lhe faltar perna. Então, os conflitos no mundo do trabalho estão tão à flor da pele, que essa dimensão do precário – do cara que está na rua fazendo as coisas ou do cara que deixa a categoria – isso a gente não tem elementos para acompanhar. A gente não tem ainda uma consistência de como fazer um trabalho para alcançar (...) Como fazer um trabalho voltado para os trabalhadores em geral? Porque hoje o trabalho sindical é um trabalho para quem tem emprego, quem tem um emprego de classe; porque terceirizado, na verdade, é como se não fosse um emprego, porque é um emprego precário”.

Esta observação demonstra o grande paradoxo que ocorre atualmente no campo do sindicalismo: de um lado, a diminuição do número de filiados – causado pelo desemprego e pelas aposentadorias -, e por outro, a demanda por uma representatividade ampla, que inclua os trabalhadores, de uma forma geral, estejam empregados ou não. Para que consigam ampliar sua atuação, os sindicatos precisariam se fortalecer, ao passo que o que está ocorrendo é justamente o contrário, o enfraquecimento do poder dos sindicatos, por causa da diminuição do contingente de trabalhadores na ativa ou inseridos no mercado de trabalho formal.

#### 5.2.5.1 A Proposta de Unificação

Também como resolução do 5º Congresso da Federação Única dos Petroleiros - FUP - é garantida a representatividade dos trabalhadores terceirizados nas diretorias destas organizações sindicais, chegando, em alguns casos, os terceirizados a comporem metade da diretoria.

“temos experiências positivas, na área de terceirização, dos sindicatos de Duque de Caxias, Norte Fluminense e Bahia ... que têm uma história sobre organização desses trabalhadores (Diretor sindical).

Essa questão, também bastante polêmica, gera discordâncias dentro do movimento que passam por uma crítica de ação tática e estratégica, enfatizando o problema da representação legal e da coerção das empresas à organização dos trabalhadores:

“sou o único representante da ‘articulação’ lá na direção. Nada contra a participação dos trabalhadores terceirizados, mas o que houve foi um engessamento, foi mais uma tática para forçar a participação dos trabalhadores terceirizados no movimento sindical ... não foi produtivo, até porque as firmas terceirizadas e a própria empresa contratante na Refinaria em questão forçaram pela demissão destes trabalhadores que estavam na direção. Por ela não reconhecer a sua estabilidade enquanto um dirigente sindical petroleiro, esses trabalhadores foram demitidos ... você tem trabalhadores da área de alimentação, manutenção etc. (...) já no Sindicato Norte Fluminense e RJ foi ao contrário, a organização começou a se dar a partir daquelas atividades que tinham uma ligação com a atividade petrolífera” (Diretor da FUP).

“em algumas áreas a vigilância fazia greve ... então onde os trabalhadores faziam greve a empresa procurou terceirizar ... há uma ameaça, o trabalhador de terceira que começa a se destacar enquanto uma liderança sindical ou mesmo no local de trabalho, a tendência é ser demitido” (Diretor da FUP).

#### 5.2.5.2 Unidade sindical, corporativismo e representação dos terceirizados

O sistema de relações de trabalho no Brasil caracteriza-se pelo controle do Estado sobre a organização sindical e a negociação coletiva, reflexo do modelo corporativo originário da década de 30.

A percepção dos sindicatos do setor petróleo é de que o enquadramento sindical pelo Estado, a unicidade sindical compulsória e o imposto sindical criam uma estrutura que não depende da legitimação dos trabalhadores para se preservar. Além disso, não asseguram a organização no local de trabalho, restringindo a representação dos

trabalhadores a uma estrutura vertical – sindicatos municipais, federações estaduais e confederações nacionais por categorias.

Segundo avaliação destes sindicatos a legislação sindical brasileira tem impedido uma política de efetiva resistência ao processo de terceirização e a precarização das condições de trabalho dos trabalhadores terceirizados, em função de não ter a representação legal desses trabalhadores:

“o nosso modelo de relações de trabalho ainda amarra e reproduz cenário de enquadramento de categorias profissionais pelos quadros do Ministério do trabalho ... e não correspondem mais a realidade das relações de produção ... só a constituição de um sistema democrático de relações de trabalho que permitisse aos trabalhadores se organizarem por ramo de produção guiaria uma compatibilidade entre representação sindical e terceirização. Até lá, do ponto de vista do trabalho, a terceirização sempre vai escapar a qualquer eficácia de ação sindical (e de controle), porque dentro de uma mesma indústria pode ter 15 categorias profissionais diferentes e esse sindicato da categoria mais numerosa, principal vai ter uma gerência sobre o processo de produção na negociação coletiva muito pequena, por não deter representatividade dos demais. A empresa reconhece o sindicato dos petroleiros como legítimo representante dos empregados da petrobras, mas não reconhece como legítimo representante dos empregados das empresas terceirizadas (Assessor jurídico sindical - FUP).

Se por um lado, há um grande caminho a percorrer, pelos sindicatos, com relação aos desafios impostos pela terceirização, por outro, sindicatos como o dos petroleiros avançam em sua capacidade propositiva, tentando romper com o corporativismo profissional, acentuado com a intensificação da terceirização, e que é baseado num perfil excludente, particularizador e que preserva o caráter fragmentado das categorias profissionais:

“o trabalhador da empresa contratante era muito corporativo e olhava o trabalhador da terceirizada de cima. Se um trabalhador terceirizado tivesse na unidade dele par tomar água, ele mandava tomar água no bebedouro de fora: ‘aqui é só para petroleiro’ (Diretor sindical - FUP).

Em síntese algumas das ações sindicais do setor petróleo face a terceirização são:

- Realização de plenárias estaduais sobre terceirização como a I Plenária Estadual dos trabalhadores terceirizados da indústria do petróleo em Setembro de 1999.

- Criação de uma Secretaria de trabalhadores terceirizados compondo a Direção Executiva da Federação Única dos Petroleiros;
- Criação de cláusulas no acordo coletivo de trabalho referentes à trabalhadores terceirizados, basicamente solicitando à empresa contratante cópia dos contratos firmados com as empresas contratadas para prestação de serviços em suas unidades, assim como cópia do contrato social das mesmas. Há também cláusulas sobre programas específicos de treinamento na área de saúde e criação de CIPAS – Comissão interna de prevenção de Acidentes - integradas;
- Criação de um banco de dados com CPF e CGC das empresas contratadas inadimplentes.

Os sindicatos como um dos elos na rede de terceirização, vem buscando alternativas de comunicação entre as dimensões estratégicas e sociais da rede de terceirização.

A partir da transferência para firmas especializadas, parte da produção rompe-se com o sindicato de origem e a maior parte dos trabalhadores, na manutenção industrial, tem que mudar de categoria sindical. Outro elemento indicativo dessa dificuldade é a queda do nível de sindicalização ou a sindicalização compulsória sob pressão.

Um dos desafios, então, que se apresenta para o movimento sindical refere-se ao processo de comunicação diante da pulverização dos sindicatos e dos trabalhadores efetivos e terceirizados numa nova estrutura descentralizada que tende a desmobilizar a organização sindical. Dessa forma, as estratégias de unificação e o lema de que são todos petroleiros - como alternativa de superação dos impactos sociais e corporativos sofridos frente a terceirização – parecem encontrar uma grande dificuldade de interação dialógica entre elos (efetivos e terceirizados) que deveriam ser “íguais” nessa rede. Entretanto, o diálogo entre os diferentes é possível quando essa diferença não implica em exclusão e não é socialmente produzida em função de um elo hegemônico da rede: o capital.

Uma questão a ser respondida diante dessas mudanças é: será que tais crises e contradições vivenciadas pelos sindicatos podem trazer e consolidar uma nova institucionalidade e solidariedade que integre efetivos e terceirizados às dimensões

estratégicas e sociais da rede de terceirização? E, ainda, consiga resgatar a dimensão coletiva e política em contraposição à individual, dentro da rede de negociações capital x trabalho?

### **5.3 Os Trabalhadores Terceirizados das Paradas para Manutenção Industrial**

A abordagem que se segue objetiva evidenciar as vivências e representações sobre o processo de terceirização por um grupo de trabalhadores contratados pelas empresas terceirizadas para prestação de serviços em paradas para manutenção, em unidades da Refinaria em questão. São visões e experiências, que apesar de singulares, acabam manifestando traços semelhantes nas trajetórias profissionais e de vida, que caracterizam o cotidiano destes trabalhadores que vivem do trabalho temporário e no anonimato.

Estes traços semelhantes evidenciam condições de trabalho bastante precarizadas, além do próprio fenômeno do desemprego. O que acaba confirmando alguns dos reflexos e tendências do processo de reestruturação e flexibilização produtiva nos seus impactos às condições de trabalho e vida. Outro traço similar refere-se ao processo de fragmentação em grupos de trabalhadores polarizados, o que reflete uma perda da dimensão coletiva do trabalho. Dessa forma, consolidam-se identidades fraturadas pela existência de regras de exclusão e apartação econômica, política, cultural e societária.

As várias faces dos processos de exclusão social aos quais estão submetidos estes trabalhadores alcançam, então, outras dimensões que vão além da esfera econômica e laboral. Atingem outros elos que sustentam a integração em sociedade, como a família e outros vínculos e redes de sociabilidade. O curioso é que a perda ou precarização dos vínculos com o trabalho ora reforçam elos de sociabilidade e integração social via família, Estado, sindicato, relações interpessoais... ora desativam estes elos deixando um sentimento de exclusão total devido a desproteção trabalhista e social. Gerando dessa forma, impactos na vivência da cidadania.

O foco nos trabalhadores de parada para manutenção foi, durante o processo de pesquisa, motivado pela facilidade de aproximação a este grupo que se localiza

diariamente no portão 5 da Refinaria e pela companhia de um outro pesquisador da FIOCRUZ/CESTEH que também estudava a terceirização, mas sob a perspectiva da segurança do trabalhador. Este fatores revelaram-se importantes já que um contato com os trabalhadores terceirizados em contratos mais longos mostrou-se bastante difícil e a companhia de outro pesquisador facilitou uma aproximação à um campo de pesquisa predominantemente masculino.

Como já foi dito, os trabalhadores terceirizados compõem um perfil cada vez mais numeroso tanto no que se refere ao perfil que vai caracterizando o pessoal de manutenção e da própria companhia como um todo, como no que se refere a quantidade de terceirizados fora dos contratos, pois a oferta é cada vez maior que a demanda.

Há dois perfis de terceirizados na manutenção industrial na Refinaria. Um primeiro seria representado pelo terceirizado que trabalha na manutenção de rotina e permanece por mais tempo na Refinaria, através de contratos mais longos de manutenção – que atualmente duram em geral dois anos. Um outro perfil seria o terceirizado que trabalha nas paradas de unidades para manutenção industrial - cada vez mais numeroso e caracterizado pela alta rotatividade e inserção em contratos curtos que duram em geral um mês. O que os diferencia é o tempo de permanência na Refinaria devido a longevidade do contrato. Na manutenção de rotina os terceirizados teriam um caráter mais "estável" e na de parada um caráter mais instável, temporário, esporádico e eventual. Entretanto, a passagem por várias empresas que prestam serviço à refinaria marca a trajetória destes trabalhadores tanto de rotina como de parada. Ao término de um contrato muitos destes trabalhadores retornam à Refinaria pela mesma empresa ou por outra que ganhe o processo licitatório. Isso ocorre em função da necessidade da empresa contratante não caracterizar vínculo empregatício com os trabalhadores das terceirizadas.

Seguem os depoimentos destes trabalhadores com comentários sobre as temáticas suscitadas, além das observações sobre os contatos estabelecidos em campo.

Este item apresenta as seguintes questões: caracterização do “portão 5” da Refinaria, como espaço onde o trabalhador temporário de paradas fica concentrado e estabelece relações e contatos variados, além da Praça do Pacificador como outro elo de comunicação e vínculo entre os trabalhadores; recrutamento e seleção; redes de conhecimento e habilidades; a questão da qualificação e experiência; a redução das

paradas, a redução de efetivos e contratados e dos custos e suas consequências; as empreiteiras e as estratégias dos trabalhadores para não tomar calotes; as carteiras de trabalho e os direitos trabalhistas; as perseguições às formas de reivindicação ou organização; a vivência da precarização do trabalho; mudança no perfil do trabalho temporário: precarização/pacotes; intensificação do ritmo do trabalho, automação; perda dos benefícios do Fordismo; poucas paradas; perda de direitos; níveis salariais, condições de trabalho, multifunção; segurança no trabalho; CIPA; representações sobre a Refinaria; os trabalhadores e os sindicatos; a identidade do trabalhador terceirizado, vida do peão trecheiro; a questão dos vínculos; a família como vínculo de sustentação, trabalho como vínculo central, dívidas e estratégias de sobrevivência; sentimento frente ao petroleiro, biscate, vida racionada, perspectivas e situações-limite.

### 5.3.1 “portão 5” ou “tela quente” e a Praça do Pacificador: Elos de comunicação, sociabilidade e circulação da informação entre os trabalhadores

O “portão 5” da REDUC é bastante conhecido pela grande concentração diária de trabalhadores que aguardam para serem “fichados” - pelas empreiteiras licitadas pela empresa - para trabalharem nas chamadas paradas para manutenção. Em geral, o perfil dos trabalhadores do portão 5” é formado basicamente por desempregados e trabalhadores temporários que estão sempre transitando pelas empreiteiras que prestam serviço à REDUC. Há uma variedade de categorias profissionais que atuam nesse tipo de atividade e que esperam por uma oportunidade de inserção ou reinserção em algum contrato, quais sejam: soldadores, caldeiros, mestres, encarregados, ajudantes, encanadores e outros. Os trabalhadores chegam à “tela quente”- nome que recebe uma enorme tela de arame em frente ao “portão 5” onde os trabalhadores aguardam para serem fichados pelas empreiteiras, enfrentando exposição direta ao sol - antes das sete horas da manhã, só saindo, algumas vezes, no final da tarde. Como a maioria reside pelos bairros do município, como por exemplo Campos Elíseo, o que se vê logo na chegada ao “portão 5” é uma grande concentração de bicicletas encostadas nas telas em volta do portão – meio pelo qual os trabalhadores se deslocam de suas casas até a Refinaria para economizarem dinheiro, já que podem ficar indo por meses até a “tela

quente” e nada conseguirem. Dessa forma, há uma rotina diária de ida ao portão 5 da Refinaria Duque de Caxias na espera que apareça uma oportunidade de trabalho.

De forma geral, os trabalhadores que aguardavam na “tela quente” não demonstraram problemas quando solicitados a prestarem depoimentos para a presente pesquisa, pois isto significava, para alguns, a possibilidade de tornar público suas dificuldades e ansiedades. Por outro lado, um grupo de 5 trabalhadores foi bastante resistente (alguns se negando a falar; outros pedindo para desligar o gravador), pois tinham medo que as informações prestadas “vazassem” para a empresa e isso representasse mais um motivo para serem perseguidos.

O portão 5 ou “tela quente” representa para estes trabalhadores um espaço de circulação de informações, principalmente no que se refere a oportunidades de trabalho na própria Refinaria ou fora dela. Geralmente as oportunidades relatadas pelos trabalhadores surgem em outras refinarias de outros estados; outras unidades do setor petrolífero como unidades de exploração e produção, ou seja, em plataformas de petróleo em outras áreas ou mesmo no ramo petroquímico em geral. Por outro lado, os trabalhadores que “sobram”, ou seja, não conseguem ser fichados para algum contrato, ainda assim, aguardam no portão 5 na expectativa de ocorrer algum tipo de imprevisto ou falha durante o trabalho e com isso se gerar necessidade de um novo recrutamento. Além disso, durante os períodos de espera na tela quente é construída entre os trabalhadores uma atmosfera de interação e sociabilidade onde se busca, informalmente, estabelecer uma rede comunicacional de informação e pontos de vista:

“ (...) A finalidade que a gente fica aqui é a empresa pegar um contrato lá dentro e vim chamar a gente aqui fora (...) De vez em quando sai um encarregado pega as carteiras do pessoal e leva lá dentro (...) Por exemplo, tem uma parada de trinta dias para aquela unidade, aí as empreiteiras já pegaram o serviço lá dentro e aí vêm aqui fora pegar o cara para trabalhar lá dentro” (João).

“ (...) muitas vezes o soldador vem aqui pra saber de alguma novidade, se tem alguma firma aí fora fichando (...)” (José).

“Eu venho aqui pra essa portaria porque nessa portaria tem algumas firmas que vêm de outros cantos, de outro Estado, de outro município pegar as pessoas aqui porque sabe que aqui é um ‘depósito de peão parado’ ” (Eduardo).



“(...) Mesmo que saiba que não tem, mas vem. De repente acontece alguma coisa lá dentro, uma válvula que estoura ... uma corrosão. Aí junta uma empreiteira lá ... eles vêm aqui fora ...E daqui sempre alguém tem uma notícia de alguma coisa de fora daqui. Pô, amanhã vai ficar em tal lugar, vamos lá. Pintou uma boca para viajar em tal lugar. Por isso que a gente vem, pra saber comentários do dia-a-dia, onde vai sair boca (...) Aqueles que derem sorte ficha, aqueles que derem volta pra cá novamente ... E assim acontece o dia-a-dia” (Januário).

“A gente só vem aqui só pra vim mesmo, pra ver o pessoal, pra falar de futebol, pra falar de política” (Nilson).

Indagados se há retenção da informação entre os trabalhadores, a resposta foi a seguinte: *“As vezes acontece de alguém não dizer sobre a existência de vaga (ou porque já foi fichado ou porque não conseguiu passar num teste de qualificação), mas mesmo que isso ocorra (e ocorre), de qualquer modo a informação “vasa” ”* (João).

Um outro elo de comunicação e informação entre os trabalhadores do “portão 5” é o sr. Félix - um ex-caldeireiro que é encontrado com facilidade na Praça do Pacificador no Centro de Duque de Caxias. Ele trabalhou por muito tempo como terceirizado na REDUC e, por motivo de saúde (segundo alegou), teve que abandonar a profissão, embora não tenha ainda conseguido aposentadoria por tempo de serviço, pois não tem o tempo de trabalho exigido pelo INSS e não tem a idade necessária para aposentadoria por idade. O sr. Félix é uma referência para os trabalhadores, na medida em que divulga onde existe necessidade de trabalho em refinarias ou área afins. Quando indagado se recebia algum dinheiro por esse serviço que presta, ele respondeu que as pessoas, quando encontram trabalho, voltam lá e deixam dez, vinte reais como forma de agradecimento.

### 5.3.2 Recrutamento e Seleção para o trabalho: Redes de conhecimento pessoal e/ou profissional

Grande parte dos trabalhadores entrevistados enfatiza que o recrutamento não é feito com base na experiência ou qualificação do trabalhador, mas pela indicação de outras pessoas que trabalham dentro da Petrobrás ou das firmas contratadas. É preciso ter conhecimentos pessoais e não profissionais. Algumas falas dos entrevistados revelam claramente isso: *“É, o que vale aqui, nessa portaria é o conhecimento.*

*Profissional, profissionalismo aqui é (...) entra quem não sabe e fica quem sabe para o lado de fora olhando” (José, terceirizado do portão 5)*

“Eu trabalho pela Refinaria desde 73, mas atualmente estou desempregado devido a ... como é que diz ... a insistência dessa Refinaria que só está fichando o pessoal através de pistolão. Quem não tem **pistolão** não ficha, fica na portaria comendo capim. Então, é o que está acontecendo com nós aqui dentro. Tamo desempregado, passando dificuldade de toda maneira porque não temos campo de trabalho.

... antes as empreiteiras selecionavam o cara para ser qualificado o profissional, só a mão-de-obra qualificada ... mas hoje não, você tem que ter um **apadrinhamento** bom pra você poder fazer uma qualificação ali dentro” (Joaquim).

“As vagas são poucas, a disputa é muita, o desemprego é grande e quando tem vagas são pessoas contata a dedo, é uma **máfia**, existe uma máfia entendeu, por ex. aqui vai ter uma paradinha pequena, aqui já tem as pessoas cotadas pra entrar, pessoas que não têm padrinho, que não têm um **capitão** aí dentro pra poder falar: vem cá, esse aqui eu conheço, esse aqui pode fichar, aquele ali não vai fichar porque eu não conheço, é assim o fichamento aqui” (Jacó).

“... aqui dentro hoje não vem ninguém que fala em recrutamento ... hoje em dia tudo aqui é na base da **peixada**. Quem não tem conhecimento fica de fora, fica olhando os outros entrar” (Sandro).

“(...) Então eles escolhem os mais novos, os mais chegado e daí pra frente” (Everaldo).

“Recrutamento é o seguinte: tem os mestres, aqui tem mais de 20 anos os mestres de montagem aqui, eles já conhecem o pessoal deles, aí eles já pegam a pessoa, vamos supor, mestre trabalha com quatro profissionais e quatro ajudantes. O mestre, uma equipe é formada por nove com o mestre (...) Aí é assim, o esquema é esse: cada um tem o seu pessoal de trabalho. Também vai viajar, leva a sua equipe com ele, já conhece, né, sabe o ritmo de trabalho, sabe que não dá pobrema, não falta. Se precisar dobrar o cara: não tá tudo bem, sai no outro dia ...” (Alex).

“é uma rede mesmo entendeu. Aí cada um conhece cada um e vai indo. Na solda, por exemplo, tem ... o mestre de solda que tava aí, ele tem o pessoal dele da solda ...” (Alex).

Os trabalhadores enfatizam que não há treinamento da mão-de-obra, pois o aprendizado é feito na prática. Um depoimento importante a esse respeito afirma que os trabalhadores mais experientes é que têm que fiscalizar o trabalho dos ajudantes, recém-

chegados ao trabalho, conscientizando-os dos perigos, a fim de evitar acidentes. Quando há algum tipo de treinamento, esse é precário. Esses ajudantes são, muitas vezes, recrutados sem nenhum critério profissional:

“(...) é esse problema, porque a gente trabalhando com eles tem que estar olhando eles, entendeu. Porque eles não têm experiência. Porque, principalmente, (...) eles pegam (...) gente de roça pra botar lá num trabalho daquele. Fica tudo abestalhado porque nunca nem viu aquilo, só faz as coisas se mandar, se não mandar tem muitos que ficavam em pé o dia todo. Se não mandava ele se movimentar ele não se movimenta, porque ele não sabe o que vai fazer. Então, tem esses daí que têm experiência ... oh, vem uma máquina aí, oh, cuidado, sai de perto disso, sai de perto daquilo, não bota a mão aqui, não bota a mão ali. É igual crianças eles, entendeu. É assim o nosso tipo de trabalho” (José).

“(...) Então, nós somos a mão-de-obra especializada, é o soldador, é o lixador, porque não é todo mundo que é lixador, não é todo mundo que é soldador, e os encarregado, que já conhece o trabalho. Agora, o ajudante, eles pegam de qualquer lugar. Então, esses aí é que precisam ... é esse problema, porque a gente trabalhando com eles tem que estar olhando eles, entendeu. Porque eles não têm experiência. Porque, principalmente muita gente da roça por aí pra botar lá num trabalho daquele. Fica tudo abestado porque nunca viu aquilo, só faz as coisas se mandar ...” (Eduardo).

Esta fala revela, por outro lado, que a questão do conhecimento da atividade, da experiência e habilidade profissional também é fundamental. Dessa forma, os critérios para a composição de uma equipe de trabalho acabam sendo a participação numa rede de conhecimento não só pessoal mas também profissional.

“A maioria do pessoal aqui é tudo qualificado, quando você vai fazer uma prova pra caldeireiro, um ajudante, é feito pelo pessoal da Petrobras, aí faz a prova lá, aí tu passa na prova e teu nome vai pro computador, ali fica direto, não sai dali mais” (Alex).

Segundo um depoimento, o engenheiro indica o encarregado que, por sua vez, já tem o seu grupo para trabalhar. O trabalhador só é chamado se fizer parte do grupo indicado pelo engenheiro da Petrobras. Se um componente do grupo é demitido, todos também são. A formação da equipe leva em conta o tipo de trabalho a ser desenvolvido, procurando-se buscar os profissionais com as habilidades requeridas. Para fazer parte da

equipe é necessário, porém, outros requisitos: não faltar ao trabalho, aceitar dobrar turno quando necessário e estar sempre disponível. Ou seja, o perfil é de um trabalhador passivo e submisso.

A tarefa de fiscalização do trabalho dos menos experientes pelos mais experientes é uma realidade paradoxal trazida pela terceirização do trabalho: há uma certa qualificação, levando a um processo de intelectualização do trabalho industrial – onde alguns trabalhadores mais experientes assumem a supervisão e o próprio ensinamento da atividade para os menos experientes que aprendem com os seus pares e com o serviço. Também está presente a desqualificação nos momentos em que se recruta "no laço", de acordo com a necessidade veloz da produção:

“(…) Aí o que é que faz a empresa: ensina, o profissional aprende com o serviço. Cada profissional, por exemplo, eu sou profissional há dezessete anos, já ensinei a muita gente as maneira de trabalhar. As vezes um cara vai bater uma marreta, vai bater parafuso, aí ele tá batendo, eu olho, fulano para aí, se você bater assim ela vai resvalar pode voltar a marreta em você, fica pro lado de lá ...Entendeu, a gente que tem conhecimento, já viu acontecer algum acidente por causa daquilo, a gente não deixa colega que tá perto fazer, cometer o mesmo erro (...)” (Joaquim).

“(…) no início profissional eu aprendi com o tempo de trabalho e vim aprendendo, mas trabalhando com os outros profissionais, entendeu. Com os outros profissionais foi que eu vim desenvolvendo ... aprendi com eles” (Januário).

Com relação à este aspecto De Simoni destaca: *“os funcionários das empreiteiras não conhecem as características das instalações da refinaria, e isso obriga uma supervisão por parte dos funcionários da Petrobras, que ao invés de ter a carga de trabalho diminuída – porque o funcionário da empreiteira realizaria a tarefa que antes lhe cabia – tem a carga de trabalho aumentada por necessitar acompanhar o trabalho terceirizado”*. Observa-se que nestes casos das conferências de tarefas executadas pelos trabalhadores terceirizados, *“o aumento da carga de trabalho, não se dá apenas no nível técnico, mas no nível mental, porque os aspectos cognitivos crescem – controlar o trabalho de outro – e também se dá no nível psíquico, em decorrência da percepção da diminuição do nível de confiabilidade dos equipamentos”* (De Simoni, 1996: 21 e 24).

Como grande parte dos trabalhadores que compõem as equipes de trabalho é indicada, ou, nas palavras dos próprios trabalhadores, são os “protegidos”, em geral, não possuem experiência. Isso faz com que os experientes tenham que fazer o seu trabalho e o daquela pessoa indicada. Porém, como temem perder o emprego, não reclamam.

“(...) a turma jovem que tá vindo ... não há um interesse deles também em aprender alguma coisa, então a faixa etária de profissionais bons, à altura, ela chega a uma faixa etária de que, 35 pra cima, 40, 42, 43 (...) você pega um trabalhador novo e pede à ele pra ... faz isso aqui, quer dizer o cara não tem aquela mesma boa vontade de um cara de maior idade ... o cara novo ele não quer, ele acha que não tem risco ... eu vou lá fora acho um melhor. O cara de mais idade ... ele não quer perder esse emprego ... e tem um maior conhecimento, é um melhor profissional, é um cara mais consciencioso no que faz, tem uma atenção melhor “ (Eduardo).

“(...) Mas como o pessoal já tá aqui dentro há dez, doze, quinze anos, só os mais novos é que não têm noção de segurança lá dentro. E isso a gente procura junto com uma equipe não deixar o cara sozinho perante o vapor, perante alguma coisa que vá prejudicar a saúde do rapaz que tá iniciando, até ele aprender também” (Joaquim).

Alguns trabalhadores disseram que tiveram que fazer uma prova ou um teste para conseguir o emprego. No entanto, este instrumento é uma ficção, pois não é utilizado para medir a qualificação do trabalhador. Às vezes, é o próprio supervisor da firma que responde os testes, porque a maioria do pessoal é analfabeta. Um dos trabalhadores enfatizou que, quando foi fazer a prova de “qualificação” para entrar no emprego, o teste não tinha nenhuma ligação com o tipo de serviço para o qual ele estava se candidatando.

Há casos de trabalhadores que tiveram um pseudotreinamento de algumas horas, para a área de segurança, envolvendo palestras e informações mínimas sobre os riscos que os trabalhadores correm em determinadas funções e como se precaver. Após esse pseudotreinamento, o trabalhador pode retirar a permissão de trabalho. No entanto, esse tipo de treinamento não é suficiente para evitar os acidentes, se não forem dados ao trabalhador os equipamentos de segurança necessários e maior fiscalização.

A qualificação no discurso dos trabalhadores aparece, muitas vezes, como um conjunto de habilidades específicas para desempenhar uma função sem relação estreita

com formação escolar, mas com vontade pessoal de adquirir prática/experiência nas atividades possíveis, além da capacidade de relacionar-se bem com colegas e superiores.

A qualificação aparece relacionada à trajetória profissional, ao treinamento, à relação com colegas e superiores e motivação para trabalhar.

O treinamento ocorre, então, na prática, e a responsabilidade de cursos mais formalizados em órgãos como SENAI, SENAC fica restrita à iniciativa individual do trabalhador. No caso da experiência alemã (Kern & Schuman (1989) e japonesa (Coriat (1993) – essa questão se evidencia na medida em que as empresas principais centralizam mão-de-obra qualificada e as empresas contratadas possuem mão-de-obra menos qualificada e mal paga.

Se por um lado, aspectos burocráticos, prescritivos da organização da produção - hierarquia e disciplina que permitem uma “produção contínua, rigorosa, intensa e calculável” (Weber, 1991: 146) - típicas da produção em série, que fundamentada no uso de “máquinas especializadas e trabalhadores semi-qualificados” (Piore e Sabel, 1982:4) são presentes nesse tipo de indústria.

Por outro, a introdução de relações interpessoais como elemento destacado na capacitação profissional dos trabalhadores relativiza o aspecto rotinizado e burocratizado, formal. É possível notar o profundo alcance da “política do conhecimento” e das relações personalizadas num contexto formalizado.

### 5.3.3 A questão comunicacional

Para os petroleiros a comunicação é fundamental tanto no processo de treinamento/qualificação como durante a execução da rotina de trabalho. Essa comunicação ocorre na maioria das vezes de maneira codificada e baseada em experiências e interação de habilidades no cotidiano do trabalho. Este aspecto de importância fundamental pode estar sendo ameaçado pela ênfase nas dimensões estratégicas da atual gestão da empresa, na medida em que se privilegia a diminuição de pessoal e o menor tempo de treinamento para os operadores. Dessa forma se constitui um clima de incerteza e dificuldades no diálogo entre efetivo e terceirizado:

“Diálogo Diário de Segurança (DDS). Então isso aí tinha que instruir os seus mestres, os mestres das empreiteiras pra saber falar com os próprios empreiteiros, e sendo que como nós somos semi-analfabetos, nós não temos a facilidade de diálogo, não sabemos se expressar muitas das vezes. O negócio muito aqui dentro é mais no grito, na raça, na vontade, na força, entendeu, do que muitas vezes ...” (Nando).

Esse aspecto se torna mais complexo quando se trata de casos de emergências operacionais ou paradas programadas das unidades para manutenção, pois nessas situações necessita-se de mais equipes e uma maior atenção para o controle e comando das operações. Este é um aspecto fundamental, pois são situações que exigem memorização, rápidas tomadas de decisões, familiaridade com os equipamentos e conhecimento de alternativas técnicas para conter os problemas e são baseadas na comunicação.

#### 5.3.4 Qualificação

Nestas atividades a qualidade está focada no resultado do produto e também no desenvolvimento das tarefas.

No caso das indústrias de processo contínuo o grupo especializado de trabalhadores responsável pelo processo de produção é mantido com mais estabilidade através do nível de salário, estímulo para o desenvolvimento intelectual, benefícios, etc., enquanto que outros grupos (pouco ou não especializados) são mantidos com salários inferiores ao grupo anterior, poucos ou nenhum benefício, indefinição de tarefas, contratação por tempo determinado, etc.

Esta realidade remete a um questionamento diante das mudanças no modelo de produção e formas de gestão do trabalho apoiadas numa estrutura em rede e descentralizada. No que se refere à qualificação dos trabalhadores industriais, a promessa dessa nova estrutura é a de maior integração, qualificação e participação do trabalhador de forma cooperativa em equipe e com um novo perfil caracterizado pela criatividade e poder decisório. Segundo Piore e Sabel (1984) o modelo flexível de produção traria de volta um trabalhador qualificado e cooperativo.

A tese da especialização flexível representaria uma ruptura com o modelo da modernização tecnológica - que polariza uma massa de trabalhadores desqualificados de

um lado e um pequeno grupo de super-qualificados do outro - devido aos incentivos à qualificação do trabalho.

Um dos impactos do modelo da rede de terceirização (nas paradas) adotado na Refinaria evidencia uma lógica de utilização da força de trabalho, que vai de encontro a especialização flexível, pois continua afirmando o paradigma fordista/taylorista na medida em que reforça a polarização acima citada.

Além disso, evidencia o pouco ou quase nenhum investimento por parte das empresas “terceiras” e da contratante em uma política de treinamento e qualificação da força de trabalho. A partir dos relatos, observa-se que as empresas prestadoras de serviço não oferecem cursos de formação técnica aos seus funcionários. O aprendizado ocorre na prática cotidiana de trabalho e a qualificação é responsabilidade individual de cada trabalhador:

“(...) antes as empreiteiras selecionavam o cara para ser qualificado, o profissional, só a mão-de-obra qualificada, já diz tudo, só a qualificação. Aí, mas hoje não, você tem que ter um apadrinhamento bom pra você poder fazer uma qualificação ali dentro” (Joaquim).

O fato da formação profissional e a qualidade dos materiais utilizados na manutenção dos equipamentos ficarem à cargo das empreiteiras pode comprometer a qualidade e a segurança.

Em relação à qualidade no desenvolvimento das tarefas, tem se observado uma ênfase no desenvolvimento de procedimentos e prescrições de trabalho.

“Inicialmente centrados sobre os acidentes graves e depois sobre os incidentes, a proceduralização ganhou um certo número de atos de trabalho da vida cotidiana através do movimento de qualidade: qualidade na organização, procedimentos de qualidade, círculos de qualidade... Enfim, se estendeu para a gestão de recursos humanos e tem por objetivos melhorar as relações entre o pessoal e seus responsáveis hierárquicos, formalizá-las, desenvolver a comunicação, gerenciar as carreiras, a mobilidade, etc” (Ferreira,1997:11).

Entretanto, é possível evidenciar uma incompatibilidade entre a *qualidade* buscada pela empresa nos produtos e a “qualidade” observada em alguns resultados de condições de trabalho, segurança e saúde no trabalho.



### 5.3.5 Redução das paradas de unidades para manutenção e as conseqüências

A política de redução de custos implementada pelo sistema Petrobras e pela Refinaria tem como um dos impactos a redução das paradas para a manutenção, já que estas comprometem a produção. Na visão dos trabalhadores terceirizados a redução das paradas gera conseqüências tanto no que se refere a redução de trabalho como no aumento de riscos à segurança no ambiente de trabalho:

“(...) porque se a Petrobrás fazia essas manutenções de 2 em 2 anos como vinha fazendo direto, como vinha fazendo antigamente, ficava dando trabalho pro pessoal, tá, pelo menos se a gente conseguisse trabalhar pelo menos quatro, a gente se sustentava ao ano todo. Agora eles fazem 4 paradas, você consegue trabalhar uma, no máximo duas, quer dizer, você ainda passa necessidade” (Januário).

“(...) eu estava há 1 ano e 4 meses sem conseguir pegar um contrato desses, pra conseguir pegar um de 32 dias. Já saí, já tô esperando outro e já sobrei no outro contrato” (Joaquim).

“(...) porque a Petrobras agora tá levando muito tempo pra fazer manutenção. Então, você chega num equipamento que ele teria que tá com uma deterioração de 40% só, (...) Aí você chega lá tá com 80% estragado. Qualquer probleminha de vazamento que der lá você toma ele na cara. É porque eles deixaram muito tempo esse equipamento sem fazer manutenção. Aí quer dizer, até a Petrobras está pecando nesse negócio. Em vez de fazer ... antigamente era feito de 2 em 2 anos parada em certos setores da Refinaria. Agora isso aí ... essa que a gente fez tem 6 anos que essa unidade não parava. Aí que dizer esse material que deteriora com 2 anos, com 6 anos ele tá um bagaço. O risco é muito maior do que você pegar uma unidade com 2 anos de parada (...) eu acho que a Petrobras está pecando, além de tá deixando a gente aqui fora mais tempo desempregado por não dá manutenção ... tá deixando o equipamento ir deteriorar, até sucatear” (Januário).

“Mas nos tempos dos governos anteriores, tinha uma manutenção periódica, sempre tava trocando os equipamentos” (Alex).

“É, antigamente, de 86 até 90, 95 a refinaria teve um passe de abertura de novos empregos e teve mais continuidade num tempo maior. Agora esse ano mesmo agora, de 90, 98 prá cá, acabou tudo, não tem mais nada, pega só uma paradinha de 20 dias, 30 dias. Aí ... (...) É inclusive agora recente o mês passado, eu trabalhei ... na empresa, uma vez foi 10 dias, outra vez foi 17 dias, aí terminou e eu tô aqui” (Sandro).

“Aqui, ... antigamente aqui tinha obra de seis em seis meses, um ano, dois anos. Ultimamente não tem mais, só tem parada e pequena. E nessas obras elas não pagam o direito do trabalhador” (Carlos).

### 5.3.6 Redução de efetivos e terceirizados

A política de redução de custos reflete na redução das paradas que reflete na redução de pessoal. Como já foi visto, uma das diretrizes da empresa é diminuir seu quadro de pessoal tanto efetivo como contratado indiretamente. Dessa forma, a dissolução de postos de trabalho é o grande impacto sentido pelos trabalhadores terceirizados, já que as empreiteiras precisam reduzir as equipes de trabalho para conseguir baratear o valor do contrato e conseguir vencer o processo licitatório.

A fala, a seguir, evidencia a dificuldade de conseguir vaga para trabalho nas paradas, em função da demanda de trabalho ser maior que a oferta de vagas:

“No caso agora, eu já fiquei de fora dessas firmas, porque essas firmas ... a quantidade de pessoas aqui fora é maior do que eles precisam lá dentro. Vão fichar agora 15 mestres , aí nós somos 50 aqui fora, aí sobramos 35 mestres (...) Eu já fiquei na sobra dessa vez” (Joaquim).

Os pontos mais recorrentes no discurso desses trabalhadores são as queixas por estarem desempregados, a rotatividade do trabalho, a incerteza pelo longo período de espera por trabalho e a intensificação do ritmo de trabalho – causando uma instabilidade econômica, social e psicológica.

Dessa forma, a intensificação do ritmo de trabalho está relacionada diretamente à redução do número de trabalhadores nesta Refinaria, o que condiciona um maior desgaste físico e mental no ambiente de trabalho.

O aumento da exploração do trabalho é uma das consequências neste processo. Assim, a combinação entre a redução de pessoal e a exigência de aumentar a produção aparecem no discurso dos trabalhadores:

“(...) eles querem que saia o trabalho o mais rápido possível. Eles não querem perder um ou dois dias pra mostrar o trabalhador como se faz a

segurança do dia a dia, eles querem fazer o trabalho de qualquer jeito” (Januário).

“(…) Se eles tivesse pagando decentemente ou botando gente pra dividir essa carga horária, vários colegas estariam trabalhando (risos) mas eles não têm tempo. Por ex. quando para agora eles já fazem um cálculo. (...) lá dentro são uma média de 30, 25 fábricas diferentes uma da outra, uma produz parafina, outra produz óleo diesel, outra produz gasolina ... Então, a manutenção para uma fábrica dessas, a gente dá até o nome de unidade. Parou as unidades, a última que a gente foi a 1210, tá. Essa unidade funcionando, segundo a engenharia da Petrobras ela produz 100.000 dólares /dia ... ela te calcula pra parar 30 dias dentro do cálculo de manutenção. Quer dizer já fizeram o estoque para parar. Se ela ficar 32 dias a petrobras já perdeu 200.000 dólares. Aí imagina o que não tem que se fazer quando tá lá dentro pra poder não perder esse capital de giro” (José).

(...) Quando a gente começa a abrir os equipamentos, aí o cálculo muda, em vez de 30 dá 60 (dias). Aí eles têm que vir aqui fora buscar mais gente (...) mas ele tem que sair em 30 dias. Aí quer dizer quando você sai de lá, você sai num desgaste tamanho, que você precisa passar pelo menos 15 dias sem nem olhar refinaria” (Joaquim).

A diminuição do contingente de trabalhadores neste indústria é um dos meios pelos quais se obriga a intensificar o trabalho. Além disso, ainda há a multifunção:

“É, no caso agora atualmente tá acontecendo muito isso aqui na Refinaria, porque nós somos encanadores, nosso setor é tubulação e caldeireiro também existe aqui, que são as pessoas específicas pra outro determinado trabalho. Então, eles só nos ficha de caldeireiro por motivo do salário ser menor, mas quando nós chegamos lá dentro a gente vai exercer as funções ... de encanador, na tubulação. Aí a gente tem que se submeter a esse tipo de coisa (...) Então, nós temos que entrar como caldeireiro e exercer a função lá dentro, fazer tudo que a empresa determinar (...) se a gente recusar não ficha” (Sergio).

### 5.3.7 A Política de Redução de custos: a lógica do menor preço nos contratos e as consequências para o trabalho em paradas

Os próprios trabalhadores terceirizados entrevistados apontam a política de redução de custos da Petrobras como a causa dos impactos sobre a qualidade, condições de trabalho, salário e direitos sociais. Uma das falas enfatiza que o que mantém essa rede é a decisão estratégica do menor preço. O que é bom para o empresário nesse caso não é bom para o trabalhador:

“(...) a Petrobrás hoje trabalha num sistema, ela não quer qualidade, ela quer valor, quem der o menor custo, quem der o menor preço no contrato leva o contrato, e com isso quem sofre é a classe trabalhadora, é os profissionais que ficam com o salário atachado, sem aumento, sem direitos, e a firma sonega um bocado de coisas, e se quando vai pedir uma reunião para pedir melhorar, alimentação fica fraca, fica tudo deficitário na lei. E quando você vai pedir uma coisa pra melhorar em aspecto de salário, pede uma reunião com a empresa, a empresa justifica que o contrato o valor é baixo e não pode, devido ao valor baixo, não pode aumentar nada, quer dizer, ele não pode perder a margem de lucro dele” (Eduardo).

“(...) A que passa a ser correta não presta, porque que ela perde o contrato. (...) Tem uma concorrência, então quatro empresas, A, B, C, D e E. Então essa não paga aviso, essa não paga aviso, essa não paga aviso. Só essa que paga aviso. Então essa dá o preço XXX, então se essa não paga aviso, essa não paga aviso, essa não paga aviso, não paga os direitos do trabalhador, e essa que vai pagar, lógico que essa vai pedir X, que ela vai dar o direito do trabalhador. Então, na minha opinião ... então ele prefere dar uma mão-de-obra mais barata, sacrifica o trabalhador, ela visa só o lado dela (...) a SDM não pagou a rapaziada aí, a SOLDATEC foi expulsa aí de dentro, (...) ela prefere dar pra uma empresa que pede pouco e depois não cumpre com o contrato (...) a Petrobras ela quer o trabalho dela pronto, ela não quer saber quanto eu vou levar, quanto vai levar, se tamos ganhando bem” (Carlos).

### 5.3.8 A Precarização do Trabalho

A questão da precarização do trabalho é citada por esses trabalhadores, com ênfase maior no problema dos baixos salários. Um deles diz que o trabalhador precisa ter várias carteiras, que são usadas de acordo com o tipo de serviço que aparece. Ou seja, o trabalhador pode conseguir uma colocação somente em cargos inferiores – como ajudante, por exemplo -, mesmo que ele seja qualificado para uma função mais

especializada. O que ocorre muito é o trabalhador ser fichado em uma profissão com salário menor – ex: caldeireiro -, mas exercer outra função, sem receber pelo salário equivalente, geralmente maior do que o relacionado à profissão na qual ele está fichado. Os trabalhadores também estão sujeitos ao exercício de múltiplas funções. São estratégias usadas pelas empresas para não pagarem uma remuneração adequada ao trabalhador terceirizado.

Segundo Antunes (ibidem:16), a precarização do trabalho está inserida nas transformações ocorridas no modo de produção capitalista nos anos 80, simbolizadas pelo salto tecnológico, pela automação, pela robótica e pela microeletrônica. Estão surgindo formas transitórias de produção, cujos desdobramentos afetam os direitos do trabalho. Estes são desregulamentados e flexibilizados, de forma a dotar o capital do instrumento necessário para se adequar à nova fase produtiva.

Os baixos salários são atribuídos à necessidade de reduzir custos e à falta de fiscalização por parte do Ministério do Trabalho, em relação ao cumprimento dos direitos trabalhistas. Quando há fiscalização, os responsáveis recebem propina para dar o caso por encerrado, a favor das empreiteiras.

A alta rotatividade do trabalho e do emprego é uma realidade que esses trabalhadores são obrigados a enfrentar. Além disso, os trabalhadores que estão há mais tempo afastados do serviço, por falta de emprego, levam desvantagem em relação aos que estão desempregados há menos tempo. A preocupação com o desemprego é tão grande, que vários trabalhadores conseguem trabalhar por mais de 10 anos dentro da Refinaria, passando de uma empreiteira para outra. Quando isso acontece, são 10 anos de trabalho ininterrupto, sem férias. Há também o chamado “pacote”, ou seja, o trabalhador é contratado para trabalhar por um determinado período, por um valor X, sem qualquer direito trabalhista. Muitos deles se dispõem a trabalhar em refinarias de outros Estados, sendo obrigados a ficar meses afastados das famílias. É o chamado “peão trecheiro”, que trabalha em trechos, como RJ, SP, BA e MG:

“(...) teve uma parada agora em Uberaba, né, mas muitos peão daqui não foram, mas alguns não foram porque achou que era pouco, era uns 2,30 só a hora, e ... e lá não tinha os 30% de periculosidade, aí muitos não foram, mas muitos foram. Geralmente acontece muito isso. Aí se chama de peão trecheiro” (Eduardo).

“Ah! Nós que somos trabalhador trecheiro a gente passa por isso, é ... trabalha onde nós estamos, geralmente o pessoal se junta, vai tomar uma cerveja, começa a conversar, e daí vai, os dias passam, geralmente você não se preocupa muito com isso porque você trabalha muita hora, você vai na finalidade de fazer hora extra mesmo, que sabe que vai ficar lá trinta dias ou sessenta dias, o cara vai querer comer as horas extras direto” (Everaldo).

“Pessoal correr trecho ... dá o nome de trecheiro aí pega o galo de briga e se manda por aí afora” (Alex).

“Optei por esse lado de ... vamo dizer de peão, de hoje estar aqui, amanhã ali, é igual cigano, hoje tá aqui, amanhã tá ali e ...” (Joaquim).

A instabilidade do emprego impede que esses trabalhadores adquiriam credibilidade junto ao mercado de crédito. Segundo José:

“E ruim, é ruim, porque você não tem um emprego fixo, até para você tirar um crediário, é ruim. Então, geralmente, a gente compra tudo em dinheiro, dificilmente o cara que é trecheiro consegue comprar alguma coisa com o crediário. (...) E por outra, você tem de ficar, geralmente quando não tem trabalho de parada aí dentro, você fica sessenta, noventa dias aqui fora sem conseguir nada até esperar pintar. Você vai se precavendo, vai guardando um dinheiro para se segurar e aí vai. É o que o país te oferece, não te oferece muita coisa, o desemprego está grande”.

A grande maioria desses trabalhadores enfrenta jornadas de trabalho longas, que chegam a 44 horas semanais, em situações específicas: nas paradas ou quando o trabalhador é acionado em casa para resolver algum problema na Refinaria, podendo durar o dia inteiro. As longas jornadas prejudicam a vida familiar dos terceirizados:

“Porque essa jornada de trabalho é ingrata, são quarenta e quatro horas, são jornadas freqüentes, você pega de seis horas até dezessete, dezoito. (...) Você sai de casa 4:30, 5:00 horas da manhã e só chega em casa 9:00 horas, dez horas da noite. Que convivência você tem com seus filhos? Nenhuma. E que alimentação, que saúde você tem? Nenhuma. Então, essa jornada de trabalho dentro do país tem que mudar, ela tem que ser reduzida, porque ela é muito sacrificante para o trabalhador, ela desgasta. Ela sendo diminuída, vai melhorar, para poder dar espaço para outros, para outras turmas, para outros trabalhadores terem o seu trabalho também” (Carlos).

Em relação às empreiteiras, um dos depoentes cita a falta de fiscalização da Petrobrás. Muitas não possuem fundos e atrasam o pagamento dos contratados. O maior responsável por isso, seria, segundo ele, o governo federal, que instituiu a contratação de firmas terceirizadas pelo critério do menor preço. Diz ele:

“(...) quando as firmas entram aí dentro, a Petrobras é uma irresponsável que não fiscaliza o fundo das firmas para ver se a firma tem fundo ou não. Entra aí dentro sem fundo, porque a Petrobras só paga com 50% do serviço feito, a firma não tem dinheiro em caixa, atrasa pagamento, dá uma de falida. A ETEL faliu aqui dentro, a SOLDATEQ faliu, a SBM não pagou ninguém, a ESTRUTURAL não pagou ninguém. Só a única que pagou certinho foi a SCOR ou SCOM? Mas o resto, todas elas pisaram na bola. Culpado é o governo federal, porque não dá prioridade a essas firmas, essas empreiteiras. Pega pelo preço mínimo para acabar com o peão” (Januário).

Outros trabalhadores dizem que a responsabilidade maior é da Petrobrás, que contrata pelo menor preço, atraindo empresas que não teriam condições de pagar um salário maior aos contratados. A saída seria a Petrobrás pagar um valor mais alto para as empreiteiras, para que elas melhorassem a remuneração dos trabalhadores.

Ainda, segundo depoentes, a única empresa que pagava os direitos trabalhistas, na Reduc, foi excluída da concorrência, justamente porque cumpria a legislação, o que implicava em aumento no preço, não sendo, dessa forma, considerada habilitada para o contrato de terceirização, por causa do critério do menor preço.

Segundo o acordo coletivo do Sindicato da Construção Civil, quando o trabalhador trabalha em uma parada e ultrapassa a metade do tempo previsto para a obra, a empresa é obrigada a pagar os direitos trabalhistas. No entanto, isso não está sendo respeitado. Os trabalhadores visualizam uma estratégia comum por parte das empreiteiras: no final do contrato, elas decretam falência, para não pagar os terceirizados.

O critério do menor preço revela que a Petrobrás não está preocupada com a qualidade dos serviços, apenas com a redução dos custos. É o que diz um dos trabalhadores entrevistado:

“(...) a Petrobrás hoje trabalha num sistema, ela não quer qualidade, ela quer valor, quem der o menor custo. Quem der o menor preço no contrato, leva o contrato. E com isso, quem sofre é a classe trabalhadora, são os profissionais que ficam com o salário achatado, sem aumento, sem direitos, e a firma sonega um bocado de coisas, e quando vai pedir uma reunião para pedir melhoras, alimentação fraca, fica tudo deficitário na lei” (Eduardo).

De acordo com os depoimentos, a maioria não reclama, por medo de ser incluído na lista negra e não conseguir mais trabalho. Se um trabalhador terceirizado acionar uma empresa na justiça, ele nunca mais consegue trabalhar nela. É o chamado “sistema vermelho”, que impede o retorno desse trabalhador para a empresa que ele acionou juridicamente:

“ Se a gente reivindicar isso aí (...) aí as outras empreiteiras não ficham a gente, então, a gente tem que ficar quieto” (Nando)

“(...) E quando a gente vai na questão trabalhista, que a gente é contratado e ganha a questão com a firma e a firma tá em evidência, em contrato, a gente é completamente prejudicado, a gente é jogado dentro do sistema da empresa, chamado **sistema vermelho**. (...) acaba o contrato com aquela empresa, a gente sai e a empresa não paga os direitos correto, a gente recorre ao **Ministério do Trabalho**, ganha, recebe os direitos ... depois quando a gente quer retornar ao trabalho que essa empresa futuramente ganhe outro contrato, ela não deixa o funcionário entrar porque entro na justiça contra ela” (Eduardo).

“(...) a gente toca um contrato de 30 dias, aconteceu um problema com esse contrato, você teve que chamar o **sindicato**, botar na frente foi você que negociou com o engenheiro pra fazer isso e aquilo. O que é que eles fazem, botam o cara na **geladeira**, eles têm um montão de gente aqui fora pra fichar. O cara que bateu de frente com eles não volta mais a fichar ...” (Joaquim).

“( ) Então, o **alerta** não é nem o cara chegar pra você e dizer você não pode participar, o **alerta** é ele te deixar de fora dos próximos fichamentos. Isso aconteceu comigo várias vezes, entendeu?” (Januário).

“(...) Eu já escutei dizer, isso eu não tenho como provar isso, já escutei dizer que existia antigamente uma lista negra, que quando ... caía nessa **lista negra**, o cara ficava 5 anos sem entrar na refinaria (...) até por atos de não profissionalismo, o cara fazer serviços errados, qualquer coisa que influenciasse o cara” (Joaquim).

“(...) os direitos da gente, que a gente achava que, que tava na época do salário, do aumento de salário e a gente tava reivindicando nossos direitos. Aí o cara **demitiu** o plantel todo (...) Aí disseram: você vai. Todo mundo que tá nesse jornal vai pra essa **lista negra** ...” (Januário).



“A gente quando quer alguma coisa, a gente pega um material que tá deteriorado, a gente chama um cara escondido ... mas ninguém pode saber que foi você que mostrou, senão você fica a **bola da vez**” (João).

“ (...) a gente colocou nossa firma na justiça aí chegamos lá, ela está prestando serviços, aí não vai fichar a gente, entendeu. Aí quer dizer, se a firma é da gente, a gente tem que aceitar ou tentar conversar com o administrativo, dizendo que **tá errado**, aí ele vai me dizer que tá certo e ficar por isso mesmo” (Nando).

“ (...) Quando eu posso fazer alguma coisa por um amigo, eu vou junto com ele, chamo um amigo que tá lá, vamos quebrar o galho do parceiro. Pra mim é mais fácil trabalhar assim, ajudar um amigo assim do que chegar ali numa plenária e pegar um microfone, falar com todo mundo, ta acontecendo isso, isso, somos lesados assim, assim, assim. Se eu fizer isso eu tô fora (risos)” (Joaquim) .

“Se reivindicar isso aí, aí fizeram um ... aí as outras empreiteiras não ficham a gente, então, a gente tem que ficar quieto. (...) A gente não entra mais na firma (...) eles estão querendo botar essa mordaca na nossa boca e já colocaram, porque se a gente quiser fazer o nosso montinho pra correr atrás dos nossos direitos, aí todo mundo vai querer correr” (Nando).

“(...) Teve uma greve aqui por motivo exatamente do aviso que eles não queriam pagar e atraso no pagamento. Não foi? Que é que aconteceu? A SBM, essas firmas trouxe soldados de SP para terminar a parada aqui (...) na REDUC ... e demitiram os que estavam aqui fora na greve” (Joaquim).

Com relação a questão da interferência do poder coletivo organizado dos trabalhadores das empresas terceirizadas, segundo Márcia Leite (1994:350), a prática da negociação coletiva é bastante recente no país, e até o momento avançou muito pouco nas questões relativas a organização do trabalho, que continuam a ser entendidas pelos empresários como assunto privado de interesse exclusivo das gerências. A resistência patronal a qualquer tipo de mobilização/reivindicação ou organização no trabalho continua presente, seja pelo unilateralismo empresarial seja pela cultura autoritária e repressora .

Outro ponto levantado pelos depoentes é que existem muitos ex-funcionários da Petrobrás – aposentados, demitidos através do Programa de Demissão Voluntária (PVD) – acabam retornando à empresa na condição de empreiteiros, que gozam de um tratamento diferenciado. Conseqüentemente, o trabalho de fiscalização fica prejudicado, porque não se fiscaliza com rigor ex-colegas de trabalho. É mais um exemplo das relações pessoais predominando sobre a qualidade do trabalho.

### 5.3.9 A(s) carteira(s) de trabalho e os direitos trabalhistas

O trabalhador de paradas possui, em geral, várias carteiras de trabalho que são usadas de acordo com o tipo de serviço que é demandado. Isso o possibilita a se candidatar à um trabalho inferior na ausência de demanda para o que é preparado para fazer (por exemplo como ajudante, mesmo sendo qualificado).

Com relação aos direitos trabalhistas, segundo o trabalhador encarregado entrevistado, *“com a nova legislação sobre trabalho temporário você praticamente recebe pelos dias trabalhados”* (Carlos)

### 5.3.10 Os Pacotes

Antes da nova legislação sobre o trabalho temporário existia um acordo entre empreiteiros e o Sindicato da Construção Civil (que representa majoritariamente estes trabalhadores) onde era permitido a estes trabalhadores de parada – cujo contrato fosse concluído antes de 30 dias - receber o aviso prévio e todos os direitos trabalhistas. A realidade hoje apresenta o trabalho de “pacotes”, onde o trabalhador recebe somente os dias trabalhados, o que torna a situação ainda mais grave. O curioso na fala dos trabalhadores é que algumas empreiteiras que eventualmente concedem benefícios aos trabalhadores são “punidas” com a perda da licitação. Seguem os depoimentos sobre os dramas vivenciados pelos terceirizados através do trabalho por "pacote":

“ É contrato temporário. Tão se aproveitando disso e agora tão inventando aqui negócio de pacote, a gente entra pra trabalhar e não assina nada, nem documento. Então tá muito difícil a gente trabalhar, nós não temos mais esperança de trabalho (...) a gente trabalha 20 dias, no caso 10 dias, aí terminou o serviço, a í a gente sai, recebe os nossos dias trabalhados e algumas que ainda dá alguma coisa ... Referente, férias no caso, não pagou o aviso, deu só os dias trabalhados e mais algum dinheiro referente a 13º ... de dez dias que eu trabalhei” (Sergio).

“(...) pessoal trabalhar temporário aí tem pra não ter direito, só depois de não sei quanto tempo ter direito à indenização. Temporário só receber dinheiro da obra ... ninguém pagou indenização mais” (Carlos).

(...) Aqui uma firma resolveu pagar a indenização, como fichou agora, mas nenhuma pagou. (...) Mesmo assim tá sendo visada porque é a única que paga.(...) É a única que paga, as outras empresas certamente não tão

gostando, não tão visando muito ela, tanto que é que ela não conseguiu pegar contrato mais nenhum aqui dentro” (Joaquim).

“Antigamente era melhor, antigamente a Petrobras quando a gente entrava assim a gente entrava numa parada, a Petrobras exigia que a empresa ... pagasse o aviso prévio, mesmo com 30 dias, a empresa pagasse 1 mês de aviso prévio ... você entrava você tinha uma indenização que te dava condições de você levar 2 ou 3 meses sem receber dinheiro entendeu” (José).

“Muitas vezes também, muitas vezes também a firma chega aqui faz um ... te dou tanto, e assina a carteira e faz o crachá, e aí nós recebe aquele dinheiro, e aí quando nós sai ele entrega a nossa carteira, e não tem direito a fundo de garantia, nada ...” (Alex).

“... dá o nome de pacote. Pacote é firmado, vamos supor 20 dias, aí fala assim R\$ 2000,00 vinte dias, aí trabalha 20 dias e ganha aquele dinheiro só, pacote fechado, e não tem direito trabalhista nenhum. E assina a carteira e depois a carteira é cancelada” (Alex).

“(...) sabe quantas vezes eu trabalhei esse ano, esse ano nós estamos no meio do ano, só trabalhei 35 dias esse ano, 25 dias ... o ano passado eu só trabalhei 6 meses” (Januário).

“Veja bem, agente hoje não tem estabilidade, não temos estabilidade de emprego, então o serviço é temporário, é um contrato curto (...) trabalhador atualmente tá jogado ... às traças, entendeu” (José).

“É antigamente, e 86 até 90, 95 a Refinaria teve um passe de abertura de novos empregos e teve mais continuidade num tempo maior. Agora esse ano mesmo agora, de 90, 98 prá cá acabou tudo, não tem mais nada, pega só uma paradinha de 20 dias, 30 dias. (...) É, inclusive agora recentemente o mês passado eu trabalhei ... na empresa uma vez foi 10 dias, outra vez foi 17 dias, aí terminou e eu tô aqui” (Sergio).

#### 5.3.11 Perda dos Benefícios do Fordismo

No transcorrer deste estudo foram se tornando evidentes as mudanças nas relações de trabalho - vivenciadas por este grupo de trabalhadores - que deixam de ser centradas no pacto fordista – tendo destaque os salários, os benefícios sociais, e uma política de proteção do emprego – para serem baseadas em relações flexíveis de trabalho.

“(...) a gente tinha um prêmio, prêmio de produção, entendeu. O salário e mais um prêmio entendeu ... mas hoje em dia já não tem, hoje em dia é só o

salário e só e assim meso mais baixo do que a gente já ganhamos né” (Carlos).

Os depoimentos abaixo tornam evidente a perda generalizada de direitos, que os trabalhadores tiveram com as novas relações impostas pelo trabalho temporário e pela política de redução de custos da Refinaria:

“(…) é igual o exame médico que tinha antigamente. Você fazia um exame rigoroso, exame médico, era um exame rigoroso, hoje não faz nem exame nem quando entra nem quando sai (...) a empreiteira era obrigada a passar isso para a Petrobras, a Petrobras exigia nos contratos, agora a Petrobras parece que não exige mais” (Alex).

“(…) a gente trabalhava 30 dias agora tá até pior porque ... antigamente a gente trabalhava 30 dias aí a empresa pagava o nosso aviso, nossa quitaçãozinha, a rescisão, né. (...) recebia o aviso (...) esse dinheiro a gente segurava até aparecer outra paradinha (...) Agora não, a gente trabalha ...não recebe mais nada. Ele diz que é o contrato do governo ... não tem mais aviso, não tem mais nada ... a gente só recebe os dias que nós trabalhamos ...”(Sergio).

“(…) tem umas (empresas) que manda até assinar papel tirando ... é tirando os direitos do seu vale transporte. Aqui é o seguinte: nós não damos vale transporte, não tem aviso, não sei o que, você quer? Aí quer, não quer, volta pra trás e não trabalha” (Sergio).

“Eu trabalhei numa empresa treze anos na área de terceirização, ela faliu e no final ela não depositava Fundo de garantia, ela não depositava INSS, direitos que todo trabalhador tem por lei” (Eduardo).

“Muitas vezes também muitas vezes a firma chega aqui faz um ... te dou tanto, e assina a carteira e faz o crachá a aí nós recebe aquele dinheiro só, pacote fechado e não tem direito trabalhista nenhum ...” (Alex).

“Essa é a nossa situação aqui dentro, a gente tem que trabalhar porque não tem jeito mesmo, e não é só aqui não, tu vai pra Cubatão é a mesma coisa, tu vai pra São José dos Campos é a mesma coisa. Pouca Refinaria que tem aí que você recebe os seus direitos” (Carlos).

“Ora, salário tá péssimo, muito péssimo mesmo. Um caldeireiro aí dentro tá ganhando quase como um ajudante” (Eduardo).

### 5.3.12 O "rodízio" de empreiteiras e os "calotes"

Como já foi mencionado, os contratos para a prestação de serviços de manutenção na Refinaria duram, em geral, de um a dois anos e os contratos para as paradas para a manutenção podem durar de um a três meses ou até menos. Como o que vigora é o menor preço, nos serviços de parada que são mais curtos, muitas empresas permanecem ou retornam com nomes diferentes, diante das facilidades que encontram. Muitas empreiteiras, principalmente nas paradas, como não possuem mão-de-obra própria, demitem os trabalhadores e os recontratam no próximo processo licitatório, visando continuar prestando serviço ao sistema, sem maiores encargos, conforme aponta o depoimento abaixo:

“(…) Passei por várias empresas, MONTREAL, ENGIN, MPE, várias empresas. Agora ESCON, só na ENGIN trabalhei umas sete vezes seguida uma atrás da outra” (Alex).

Nesse contexto acontece até mesmo esquemas de suborno por parte de responsáveis por "fichar" os trabalhadores - que se submetem à esse esquema para fugir ao desemprego:

“(…)É uma sacanagem danada. Igual o cara: eu vou te fichar lá, você vai levar 1500, mas você vai ter que me dar 1000, e só você vão levar 500. E o cara aceita, que nem ... falou o desemprego tá grande, se ele não aceitar, outro vai aceitar a jogada. Lá dentro, lá, onde não podia existir isso. Imagina ... É um negócio generalizado já, ninguém dá jeito nisso mais não ... “ (Alex).

#### 5.3.12.1 Os Calotes das "Gatas"

Como mostram os depoimentos abaixo, muitas empreiteiras no portão 5 são conhecidas como "gatas" pelos trabalhadores em função de suas estratégias de sobrevivência no mercado de contratações, montadas para burlar os direitos dos trabalhadores, como por exemplo, o não pagamento de aviso prévio, o não depósito do FGTS, não pagamento dos salários. Algumas chegam a trocar de nome para fugir às suas obrigações e não serem perseguidas:

“(…) algumas dão um nó no pessoal, às vezes não pagam o aviso, às vezes não pagam o salário, essas coisas todas ... mas isso aí já faz parte do cotidiano, do dia-a-dia, é assim que funciona” (Joaquim).

“Daí o nome de gata né, nós chamamos de gata já ... o nome já é gata ... é tudo ladrão. Se bobear já era. Trabalhei na ENGIN durante 5 vezes, saía, entrava ...tem gente que trabalhou 7 anos, 8 e não recebeu nenhum tostão até hoje. É uma firma grande – SERTEP-ENGIN ... Ela saiu daí porque negócio de roubo aí com pessoal da Petrobras, é uma robalheira aí danada aí. A ENGIN fazia no boleto ... a Petrobras comprava o material, a ENGIN lançava como aquele material foi ela que comprou. Aí deu rolo, teve petroleiro que foi demitido por justa causa, que tava há 20 anos. Deu rolo” (Alex).

“Isso acontece constantemente ... as empresas eu não sei, eu não sei lhe dizer o motivo, as razões porque a Petrobras contrata as empresas e eu não sei porque que após os termos dos trabalhos as empresas não têm dinheiro pra pagar” (Sergio).

“(…) quando as firmas entra aí dentro a Petrobras é uma irresponsável que não fiscaliza o Fundo das firmas pra vê se a firma tem fundo ou não. Entra aí dentro sem fundo porque a Petrobras só paga com 50% do serviço feito, a firma não tem dinheiro em caixa, atrasa pagamento, dá uma falida. A ETEL faliu aqui dentro, a SOLDATEC faliu, a SBM não pagou ninguém, a ESTRUTURAL não pagou ninguém. Só a única que pagou certinha foi a SCOM, mas o resto, todas elas pisaram na bola” (Eduardo).

“ Tem umas que não paga nada, não paga nem o pagamento. A Petrobras expulsou aí a SOLDATEC, a SBM, botou pra fora, tomou o contrato” (Alex).

“... infelizmente nós tamos numa situação tão difícil que nós não sabemos nem se nós vamos receber nossos vencimentos e nós não temos a quem recorrer ...” (Sergio).

“E muitas (empresas) não pagam, ainda trocam de nome, a mesma empresa” (Carlos).

Em função disso o trabalhador também monta a sua estratégia para fugir ao calote, qual seja, abandonar o serviço antes do final do contrato:

“(…) Essa obra vai ser boa, vai ser de 8 meses a um ano, vai dar pra equilibrar um pouco, mas não pode ficar até o final não, se tu ficar até o final tu toma volta. Tem que trabalhar 7 meses, 8 meses ... tem que estar correndo dela já. Todo mundo que fica até o final de uma obra aí de empreiteira toma volta” (Alex).

“(…) Tem que sair antes, sair antes de terminar ... do final do contrato. Porque se tu fica no final tu não vai receber nada. Quem sai recebe ... No

caso dessa aí de 8 meses a 1 ano em 6 meses já tem que sair fora já ...” (Alex).

### 5.3.13 Condições de Trabalho

A forma como a terceirização vem se processando nesta indústria possibilita ocultar as reais condições de trabalho em que se encontram, principalmente, os trabalhadores da execução/manutenção.

As condições de trabalho diferenciadas, pela precarização e risco, atingem os trabalhadores que não se encontram organizados pelos sindicatos dos petroleiros, que historicamente buscam garantir possibilidades de melhoria das condições de trabalho. Os benefícios, vantagens e salários do sistema Petrobras permanece somente para um grupo cada vez mais restrito de efetivos.

As características das condições de trabalho dos terceirizados são marcadas por: precarização mais visível e acentuada, que envolve problemas salariais, perda de direitos trabalhistas, falta de treinamento e acúmulo de experiência e conhecimento do histórico dos equipamentos, intensificação do ritmo de trabalho e da produção, problemas relacionados à saúde e segurança, etc.

“(...) essa parada essas condições são sub-humanas. Parada é uma condição sub-humana de trabalho. É por isso que a Petrobras paga, pagava antigamente as empreiteiras pra poder pagar esse aviso prévio. Você entra pra trabalhar numa parada dessas, o horário já muda. Você trabalha num horário, essa última parada agora, em um mês eu fiz 144 horas-extras, tá. (...) eu tive uma carga e meia de trabalho em horário não indicado ao trabalho ... Eu levei noites aí, eu dobrei, fui até dez horas da noite, trabalhei até sete e meia, quer dizer, um trabalho de alta periculosidade” (Joaquim).

“(...) você vai recebendo a quitação e com isso tem 22 anos que eu não tiro férias porque ... a Petrobras também ela influi muito nisso, ela influi na área, porque os contratos que ela faz são contratos balizados de um ano, seis meses, três meses, não são contratos de dois, três anos, de tempo maior pra você poder tirar umas férias, se garantir por mais tempo, dar maiores condições pros teus filhos (...) Então, você recebe a quitação e vai pra outra empresa, recebe anos de férias, avos de férias, avos de décimo terceiro, passa pra outra empresa não recebe, não tem direito a descansar, tirar férias. Então, nessa onda de não ficar desempregado que minha carteira não tem um branco ... eu saio num dia, no outro eu tô na outra empresa” (Eduardo).

“Porque essa jornada de trabalho ela é ingrata pra caramba ... é 44 horas ... são jornadas freqüentes, você pega de 6 horas até dezessete, dezoito. As vezes há uma situação de você ter que prorrogar essa jornada, ir até 21, até 17, 18 horas. Situações de parada, quando uma unidade para você tem que trabalhar até 19/18 horas, de 7:30 da manhã às 19/18 ... essa jornada de trabalho dentro do país ela tem que mudar, ela tem que ser reduzida ... ela é muito sacrificante pra poder espaço pra outros ... Mas só que existe uma barreira aí, porque o empresário não quer perder a margem de lucro” (Eduardo).

“(...) a gente é condicionado à uma situação de trabalho muito desgastante, muito stress, muito risco, fora o risco de vida, já vi colegas morrerem ... saírem queimados” (Carlos).

#### 5.3.14 A Segurança no Trabalho

A questão da segurança no trabalho aparece de forma ambígua no discurso desses trabalhadores. Uma boa parte deles não critica a política de segurança das empresas. Embora, reconheçam que ocorrem acidentes, a tendência é que esses trabalhadores atribuam a si próprios a responsabilidade pelo cuidado, vigilância e segurança:

“Olha, a segurança as empresas dão, mas acho que a segurança (...) própria quem tem que fazer é a gente. A gente tem que se conscientizar do que está fazendo (...). Do perigo, não é? A gente tem que prever, entendeu. Ver o que pode fazer e o que não pode. Se for para subir em altura (...) no caso aqui de uma refinaria, em oleoduto, não que a gente só trabalhe no chão, aqui não, aqui você tem que subir escada, já tem que estar subindo em torre, tem que estar subindo em “papirokei”, (...) então, aqui a gente tem que ver, tem que estar em cima de andaime, entendeu. Então, isso é tudo a gente que tem que ter essa preocupação de ver. Eu acredito assim. Eu mesmo, nesse caso, trabalhando, eu sempre corrijo. Eu gosto de corrigir por que (...) não fui eu que fiz, eu não sei se está seguro ou não” (Eduardo).

Muitos afirmaram que as empresas fornecem todos os equipamentos de segurança e alguns dizem que nunca viram, nem tiveram problemas de saúde relacionados ao trabalho. Um dos entrevistados, que afirmou sofrer de um problema de saúde – no caso, um nervo de seu ouvido foi rompido -, explica que o problema surgiu devido ao excesso de barulho, não relacionando isso aos problemas de insalubridade do local de trabalho. Percebe-se também a tendência a se considerar os acidentes como um acaso, um



imprevisto, que pode acontecer com qualquer um, seja ela experiente ou não. Há, portanto, uma dissociação da relação entre o número de acidentes e a falta de treinamento dos trabalhadores.

No entanto, há muitos trabalhadores que percebem a falta de segurança dentro da Refinaria e acham que o trabalho que fazem representa risco de vida. Um deles faz referência às tubulações, às partes da montagem e da serralheria, que estão em péssimas condições físicas, podendo ocorrer uma explosão a qualquer momento. A manutenção em certos setores não é feita por causa da redução dos quadros de funcionários, do corte de verbas e da aposentadoria. Nesse caso, a empresa poderia aproveitar os contratados, que fossem com profissionais qualificados há anos, mas isso não ocorre.

Outros enfatizam que a empresa não se preocupa em oferecer os equipamentos de segurança, o trabalhador é obrigado a “se virar” para realizar o trabalho:

“Hoje, quem tem que fazer a sua segurança é você mesmo, porque se você não fizer a sua segurança, fica difícil. Então, esse é o grande problema. Outro problema é em termos de segurança mesmo, porque a empreiteira, ela quer o que? Comprar uma bota mesmo que seja a pior, os óculos piores, o protetor auricular muitas vezes vem muito grande, se você botar no ouvido, começa a doer. Não tem outro, é aquele ali mesmo. Ou você usa ou deixa de usar” (Januário).

Não existe conscientização do trabalhador sobre a segurança no trabalho. E a preocupação da empresa é que o trabalho saia o mais rápido possível. De acordo com José:

“Tudo, tudo, até em termos de conscientização do trabalhador, é precário. O trabalho de consciência é muito pequeno, eles querem que saia o trabalho o mais rápido possível. Eles não querem perder um ou dois dias para mostrar ao trabalhador como se faz a segurança do dia a dia, eles querem fazer o trabalho de qualquer jeito”.

Segundo os trabalhadores, o técnico de segurança do trabalho não tem poder para mandar parar um serviço que esteja sendo feito errado, porque ele não pode passar por cima do chefe da Petrobrás. Dessa forma, acreditam que o técnico de segurança está na área do serviço “só para constar”, chegando, às vezes, a fingir que não está vendo os erros que trazem riscos de acidentes. Por outro lado, se o trabalhador se recusar a fazer o

trabalho por causa do risco de acidentes, ele é demitido e não consegue mais ser fichado na empresa.

A credibilidade das CIPAs também não é muito alta junto aos trabalhadores. A maioria acredita que elas não podem fazer nada, pois se algum membro quiser realmente realizar um trabalho de cobrança e fiscalização, ele fica queimado e entra para a "lista negra". Acredita-se também que os seus integrantes têm apenas o interesse em permanecer nelas para garantir um ano de estabilidade no emprego. Segundo José:

“O cipeiro é só para pegar a estabilidade de trabalho, é só isso. O cara só entra para votação da CIPA, para pegar a estabilidade de trabalho. O próprio peão já faz isso por interesse próprio, já entra mesmo para querer pegar e depois que pegar, sabe que vai ter uma estabilidade de um ano ali, já é um ano que ele vai ficar trabalhando, já é um ano que ele não precisa ficar aqui fora, esperando acontecer boca lá dentro para eles poderem trabalhar”.

E João complementa:

“A CIPA só existe para a Petrobrás, para petroleiro. Para empreiteira não existe isso. Para mim, esse negócio de CIPA é um cabide de emprego, eles botam na manutenção, o pessoal da manutenção que não quer ser mandado embora (...) vários outros concorrem à CIPA porque toda vez que ele está na CIPA ele não pode ser mandado embora, tem estabilidade”.

A falta de investimento do governo federal na segurança da Petrobras faz com que alguns trabalhadores cheguem a defender a privatização da empresa, acreditando que as condições de trabalho possam melhorar e fazendo uma comparação com a refinaria de Mangueiras, que é privatizada.

“(...) a segurança tinha que ter mais autonomia em cima do que está fazendo, porque não adianta entrar numa empresa como técnico de segurança se você não vai ter, poder de resolver nada ... tem que ter o teste de segurança para constar lá no Ministério do Trabalho ... quantas vezes eu vi nego sem dedo, queimado ...” (Alex).

CIPA – há duas visões entre os trabalhadores. Uns defendem que quem busca a CIPA procura estabilidade no emprego e não enfrenta a administração. Outros afirmam que

muitos fogem dessa organização pelo medo de serem "queimados", pois não enfrentam a administração.

“Aí o técnico de segurança da empresa é para registrar, para constar mesmo, ele não tem poder ativo de parar o serviço que ele tá vendo que a qualquer momento tem um risco de acidente, aí ele vai, não vê nada, finge que nem vê ...” (Alex).

“(...) A segurança tinha que ter mais autonomia em cima do que está fazendo, porque não adianta entrar numa empresa como técnico de segurança se você não vai ter poder de resolver nada, entendeu, tem que ter o teste de segurança para constar lá no Ministério do Trabalho ...” (Alex).

### 5.3.15 As representações coletivas sobre a Refinaria e seu estado de segurança

Um aspecto que chama atenção no depoimento dos trabalhadores diz respeito a forma como representam a Refinaria, relacionando ao seu funcionamento imagens que refletem riscos eminentes, associados aos já existentes pela natureza do tipo de atividade que exercem. Estas imagens revelam estados de deterioração da Refinaria, que ameaçam a vida no ambiente de trabalho. Além disso, o estado de deterioração também aparece relacionado à atual política de redução de pessoal da Companhia:

“Sendo que a REDUC tá toda sucateada, precisando de reparo, precisando de investimento ...” (Jorge).

“(...) o risco de vida que você corre aqui dentro da refinaria, um tremendo risco de vida, pois a refinaria tá caótica, precisando de muita manutenção em certos setores, por previsões de verba, cortes e contratos, redução de quadros, e aposentadoria do próprio pessoal da casa, da Petrobrás, se a Petrobrás não abrir concurso, não repor pessoal, ou melhor, que ela não precisaria repor, é, poderia fazer concurso, mas interno, pegar dentro das contratadas que são profissionais qualificados há anos, e aproveitar esse quadro. Ela não faz isso, pelo contrário ela retalha isso. E ela reduz o quadro, e cada vez os portões das refinarias e das indústrias vão ficando cheios ... o desemprego continua e vai numa velocidade tremenda” (Eduardo).

“ A Refinaria tá jogada fora, tá esquecida. Aí dentro tá criando um ... tá quase um pantanal, aí dentro da refinaria, até debaixo das unidades tem mato. Tubulação toda podre em ponto de explodir a refinaria toda” (Eutolino).

“A refinaria em geral tá no limite máximo” (Alex).

### 5.3.16 Os trabalhadores e os Sindicatos

A maioria desses trabalhadores entrevistados não é sindicalizada ou está sindicalizada pelo sindicato da Construção Civil. Grande parte não acredita na eficácia dos sindicatos. Alguns depoimentos evidenciam que a atuação dos sindicatos envolve muita politicagem com fins eleitorais, e que muitos deles querem se promover às custas do trabalhador. Além disso, acredita-se também que tais lideranças não são confiáveis, porque o patrão “compra” as direções sindicais, fazendo com que os sindicatos não consigam resolver nada e nem obter aumento de salário para os trabalhadores. Estes se vêem distantes do processo de negociação entre os sindicatos e as empresas, o que contribui ainda mais para aumentar a desconfiança em relação à atuação das organizações sindicais. Segundo Salomão:

“(...) porque existe algo que nós não conhecemos, porque são os debates deles lá, entre as cortinas e tal, as conversas, essas conversas que nós não participamos. Já aconteceu até de o sindicato propor em assembléia algumas condições para os trabalhadores e, no dia seguinte, quando ele se reunia com os patrões, eles vinham com outras conversas, querendo que nós voltássemos, porque a gente iria perder na justiça, porque não sei o que, enfim, tudo isso era retirado, e assim fomos perdendo uma certa confiança em relação a tudo isso, ao sindicato”.

Talvez resida nesse ponto uma das razões das dificuldades que os sindicatos enfrentam para mobilizar os trabalhadores terceirizados, além do temor em relação a possibilidade de perder o emprego.

Um dos depoentes, filiado ao Sindicato da Construção Civil de Duque de Caxias, até reconhece a eficiência do sindicato, mas revela que ele não tem muita força para lutar por benefícios para os trabalhadores, que muitas vezes são prejudicados pelas fraudes das empresas contratadas, que deixam de pagar o salário e as horas extras. A participação no sindicato está condicionada ao emprego. Se o trabalhador estiver desempregado, como é o caso de todos esses que permanecem no portão 5, ele não pode ter uma participação ativa. Esse é, talvez, um dos maiores problemas de representação dos sindicatos, que não conseguem abranger os trabalhadores em geral.

Foi possível diferenciar duas visões básicas entre esses trabalhadores, no que se refere a sua relação com os sindicatos. Uma que defende que os sindicatos são fracos (maioria), pois não têm mais força por conta do desemprego, não fazem nada e são atrelados à administração. Outra defende que para o sindicato ser forte só depende das pessoas que dele participam:

“Todo sindicato é forte, mas depende também do pessoal. Mas o pessoal tem uma assembleia, tem direito a duas horas, mas não fica ninguém, o pessoal entra. Aí fala que o sindicato é fraco, não existe sindicato fraco, não é verdade. Se todo mundo ficasse, ele ia ser forte” (A) (...) Eu mesmo não entro nesse negócio, quero nem saber desse negócio, dá um rolo danado. Aí o cara se queima, o cara se misturar com esse negócio de sindicato, ele fica queimado” (Alex).

Um fato importante em relação ao Sindicato da Construção Civil de Duque de Caxias, que disputa a representatividade dos terceirizados com o Sindipetro-Caxias, foi citado por um dos trabalhadores, confirmando o que um dos sindicalistas havia dito: quando o terceirizado entra na empresa, ele passa automaticamente a fazer parte do sindicato, por força de um contrato entre o mesmo e a Refinaria:

“Aqui na refinaria, o sistema é o seguinte: quando nós entramos na empresa, (...) nós temos nosso sindicato aqui da construção civil, de Duque de Caxias, (...) e quando nós entramos, nós já fazemos parte do sindicato porque isso já é um contato entre o sindicato e a refinaria. (...) É, enquanto nós estamos trabalhando, nós fazemos parte do sindicato, (...) por sinal, é muito bom, dá plano, assistência médica (...)” (Sandro).

A fragilização dos sindicatos, perante a crise econômica representada pelo desemprego crescente é citada por um dos depoentes.:

“(...) mas o trabalhador em si ele não é muito (escutado?...) por causa do desemprego, não é? Então não pode ficar muito aqui fazendo assembleia porque o emprego já está difícil, então pra ser dispensado (...) Os sindicatos de 1970, de sessenta e pouco, eram fortíssimos porque tinha emprego (...) você podia entender? (...) tanto é que isso fortalecia muito sindicato. Agora, o sindicato coitado não está podendo fazer muita coisa não porque o desemprego (...) o governo está aí só pra prejudicar o sindicato (...) foi se o tempo de Lula” (Jorge).

Outro depoimento interessante sobre a relação entre desemprego e crise dos sindicatos é o dado por Salomão:

“Atualmente, não só o sindicato da construção civil, como também em todo o país, ele está sem força, até porque todos nós sabemos que o trabalho é quem dá força ao trabalhador. E sem o trabalho, a gente fica totalmente acuado, a gente fica sem recursos, ou a gente aceita as condições ou ficamos desempregados. A situação é totalmente essa (...)”.

Dessa forma, os sindicatos foram obrigados a assumir uma ação cada vez mais defensiva, ligada à imediatidade, à contingência, limitando a ação de defesa de classe ao universo do capital. Os traços anticapitalistas do movimento sindical estão sendo abandonados, priorizando-se a preservação da jornada de trabalho regulamentada, os demais direitos sociais já conquistados e a luta pelo direito ao trabalho e ao emprego. (Idem:148)

Segundo Antunes (Idem:148;151), é nesse contexto que se desenvolve o sindicalismo de participação em substituição ao sindicalismo de classe, ou seja, os trabalhadores devem participar de tudo, desde que não questionem o mercado, a legitimidade do lucro e a propriedade privada. A nova realidade arrefeceu e acouou o novo sindicalismo no Brasil.

O receio de perder o emprego também é citado como um dos fatores que levam à fragilização dos sindicatos, pois os trabalhadores não conseguem se tornar uma base atuante. Segundo Alonso:

“Todo sindicato é forte, mas depende também do pessoal. Mas o pessoal tem uma assembléia, tem direito a duas horas, mas não fica ninguém, o pessoal entra. Aí fala que o sindicato é fraco, não existe sindicato fraco, não é verdade. Se todo mundo ficasse, ele iria ficar forte. (...) Eu mesmo não entro nesse negócio, não quero nem saber desse negócio, dá um rolo danado. Aí o cara se queima, se o cara se misturar com esse negócio de sindicato, ele fica queimado”.

Alguns trabalhadores não acreditam na proposta de unificação do sindicato dos petroleiros com outros sindicatos, pois isso acarretaria a perda de “privilégios” para alguns sindicalistas:

“Mas é difícil. Mesmo porque o próprio sindicato, para falar a verdade, ninguém quer perder a boquinha (...) tem muita gente se sustentando ali, tem muita gente se mantendo por ali. Não vai querer unificar uma coisa, onde o sindicato dos petroleiros vai tomar conta. É ruim eles abrir mão disso” (José).

Segundo alguns trabalhadores, a proposta de unificação também seria prejudicada porque os petroleiros não aceitariam a inserção de trabalhadores terceirizados na direção dos sindicatos de petroleiros. Nesse caso, aparece a questão da distância entre petroleiros e contratados.

É importante ressaltar que a distância percebida entre petroleiros e terceirizados é apenas um dos exemplos do que está ocorrendo no mundo do trabalho, de uma forma geral. As transformações no processo de produção estão acarretando mudanças subjetivas nos trabalhadores, atingindo sua consciência de classe e afetando seus organismos de representação. O processo de terceirização, como um dos aspectos que fazem parte das transformações em curso no sistema capitalista, contribui consideravelmente para complexificar este processo. O resultado é uma classe trabalhadora mais heterogeneizada, fragmentada e complexificada. (idem:150)

Resumindo, as diferenças nas condições de trabalho dos petroleiros e dos terceirizados são um exemplo da fragmentação por que vem passando a classe trabalhadora, tanto em nível material como subjetivo. À medida que os trabalhadores são divididos entre os que possuem estabilidade no emprego e boas condições de trabalho e os que vivem em condições precárias, proporcionadas pela instabilidade e pelas más condições de trabalho, a fragmentação atinge o nível subjetivo, a consciência dos trabalhadores envolvidos nesse processo. A identidade enquanto classe não se concretiza, pois um grupo se autodiferencia do outro. É o que será abordado no item seguinte.

#### 5.3.17 A Identidade, dificuldades e perspectivas do Trabalhador Terceirizado

Em relação à definição de sua identidade, esses trabalhadores não se consideram petroleiros. Um dos motivos, além das diferenças de benefícios e salários, é a forma de

tratamento que os petroleiros dispensam aos terceirizados. Alguns se queixam da postura de superioridade que os petroleiros adotam em relação aos contratados. A discriminação chega a ponto de os terceirizados não poderem freqüentar determinados setores dentro da refinaria, porque são de exclusividade dos petroleiros. Essa discriminação e o afastamento entre as duas categorias de trabalhadores impedem uma ação conjunta em momentos grevistas. Geralmente, os terceirizados não aderem ao movimento de greve dos petroleiros, porque não se sentem petroleiros:

“Inclusive, há uma coisa que também acontece aqui na refinaria, infelizmente. Todos os movimentos de petroleiros, as greves, nós, os empreiteiros, não entramos nesse movimento, porque é da Petrobrás. Inclusive, uma vez, o Sindipetro quis fazer uma união entre petroleiros e terceirizados, mas isso não funcionou (...) porque há essa barreira, discriminação (...) quando há um movimento nosso aqui da construção civil, o nosso sindicato, (...) eles chamam as empresas para cortar o nosso movimento (...) eles chamam batalhões da polícia aqui, parece até que nós somos bandidos” (Carlos).

Os depoimentos abaixo evidenciam uma transformação nos referenciais tradicionais pelos quais os trabalhadores se sentiam integrados, através de uma identidade social que se criara a partir da inserção laboral bem definida. Com a perda desse referencial o sentimento é de desvinculação crescente (Castel, 1995) e sensação de não pertencimento:

“ A gente se sente um estranho na casa dos outros, claro, mas como uma empregada que vem fazer só o almoço, a janta, lavar a roupa, essa é a função da gente na Petrobrás, é lavar a roupa suja (risos)” (Joaquim).

“(...) O empreiteiro não se sente em casa” (Januário).

“(...) Optei por esse lado de ... vamo dizer de peão, de hoje estar aqui, amanhã estar ali, é igual cigano, hoje tá aqui, amanhã tá ali (...) Hoje eu estou vendo a dificuldade que eu estou passando” (Carlos).

Estes depoimentos revelam que o termo "casa" é agora (...) sinônimo de família. (...) o local enfim onde se pode desfrutar a sensação de pertencer" (Heller, 1987:10). Entretanto, esse sentimento de pertencimento é totalmente incompatível com o perfil do terceirizado da manutenção industrial.



Outro motivo citado é a instabilidade no emprego. Devido ao fato do emprego ser rotativo, um dos depoentes chegou a se referir aos trabalhadores terceirizados como “biscateiros de carteira assinada”, situação bastante contrastante com a vivenciada pelos petroleiros. Esta instabilidade vivenciada por esses trabalhadores faz com que estejam cotidianamente à procura de ocupação, como mostra a fala abaixo:

“Algumas vezes você pega biscate, essas coisas. Pega um grampinho pra fazer fora e você vai se virando, e daí vai, é o seu dia-a-dia, isso” (Joaquim).

“Pega um biscate, vai, vou lá pra baixo, arruma a parte hidráulico, que eu entendo também de bombeiro hidráulico, vou pego um biscate, quando não tem fico em casa também, mas sempre reservando um dinheirinho ...” (Alex).

“A gente faz uns biscate, cava um buraco pra um, capina um terreno pro outro, ajuda um a fazer um negócio aqui, outro ali, entendeu. (...) Hoje em dia a gente tem que arrumar um dinheiro né” (Carlos).

As condições de trabalho também são consideradas marcos de diferenciação e separação entre os dois grupos. Os terceirizados convivem com o stress, o desgaste, o risco de vida e a morte por acidentes; os uniformes são diferentes, a comida e o ônibus são de pior qualidade, além dos trabalhadores terceirizados não gozarem do mesmo prestígio que os petroleiros, fora do local de trabalho:

“Tudo da Petrobrás é melhor. O ônibus deles é monobloco, a comida deles, o restaurante deles é de primeira qualidade, o lanche que é servido para eles quando eles ficam no serão é de primeira qualidade (...) tudo deles é de primeira qualidade. Tudo isso sem contar a facilidade que o cara tem no mundo aqui fora, quando diz: eu sou petroleiro, eu sou funcionário da Petrobrás. Compra a crédito em qualquer loja. Eu sou empreiteiro, esse cara só leva um mês de trabalho, não posso nem vender para ele. Quer dizer, você não é só discriminado aqui, você é discriminado em qualquer lugar que você está. Ou compra à vista ou não compra, porque o cara já sabe que nós temos uma mão-de-obra aqui na refinaria rotativa. A maioria que compra fiado, fica devendo” (Sandro).

O tipo de trabalho também é considerado diferente. Os petroleiros ficam com os trabalhos mais leves, como fiscalização de empreiteiras e serviços burocráticos. Enquanto os terceirizados fazem o trabalho mais pesado:

“(…) A maioria dos petroleiros agora só fazem, fazem a fiscalização de empreiteiras. Quer dizer, mesmo que seja um serviço burocrático mas é serviço, é trabalho. (...) Mas pra gente sobra mão de obra pesada, que é um serviço de alta periculosidade e com salários menores” (Joaquim).

Esta realidade vivida pelos trabalhadores terceirizados é o que Antunes (ibidem:149) identifica como subproletarização do trabalho, ou seja, a incorporação ao processo produtivo do trabalho precário, temporário e parcial.

“(…) a autoridade deles é maior que a nossa, né. Aliás, a gente é submisso à eles não é” (Januário).

“(…) Só que eles têm estabilidade e eu como empregado eu não tenho. Eu tô ali dentro hoje, daqui a pouco posso estar aqui fora, entendeu ...” (Eduardo).

#### 5.3.18 Dívidas e estratégias de sobrevivência

As condições de vida desses trabalhadores terceirizados são marcadas por sofrimento, incertezas, dívidas contraídas em função da própria inserção temporária no mercado de trabalho e de rendimento incerto. Dessa forma, algumas estratégias são construídas como forma de sobrevivência à certas situações peculiares ao tipo de vínculo (temporário, "trecheiro" e precário) com o trabalho, quais sejam: "se esconder dos cobradores", não comprar fiado, não pegar dinheiro emprestado e não fazer crediário. Vale destacar que todos estes depoimentos giram em torno da necessidade de estabilidade, formalização e integração pela principal via que não deixou de ser o trabalho.

“(…) a verdade é essa aí, é só sofrimento em cima de sofrimento, entendeu, muito sofrimento, pobremas (...) e dívida e dívida. Às vezes tá devendo, as vezes se esconde ... pra se esconder da pessoa porque não ter mais o que falar, mais o que argumentar ... tem que se esconder, fala que eu não tô” (Jorge).

“Quem trabalha aqui na Reduc ... ele tem que fazer o que, vários planejamentos, em termos de quê ... não comprar fiado em lugar nenhum, entendeu, não pegar dinheiro com ninguém emprestado, sabe que vai pagar a primeira parcela, a segunda não sabe se paga” (Nando).

“É ruim, é ruim, porque você não tem um emprego fixo, até para você tirar um crediário, uma coisa, aí é ruim, então geralmente a gente compra tudo a dinheiro, dificilmente o cara que é trecheiro assim compra alguma coisa com, a crediário” (José).

Além das estratégias acima citadas, outra forma para lidar com a sensação de abandono, incerteza e dificuldades provenientes deste tipo de trabalho ou da falta dele acaba sendo um racionamento de dinheiro e até de alimento:

“(...) Você vai se precavendo, vai guardando um dinheiro pra se segurar e aí vai” (José).

“(...) um sobrevivente aí naufragado, comendo racionadamente, comendo racionado ... não podemos dar estudo aos nossos filhos, não podemos dar boa alimentação os nossos filhos, nós vivemos em pândigo” (Eduardo).

### 5.3.19 Perspectivas

Diante das profundas transformações nos referenciais tradicionais de proteção social e de inserção laboral, a sensação que resta a esses trabalhadores é a de desvinculação crescente (Castel, 1995) - que aprofunda a desagregação, a perda de identidade social e nacional, uma profunda falta de perspectivas e a percepção do que Marx já havia apontado: a impossibilidade de reapropriação dos bens sociais, da riqueza material e cultural pelas pessoas que efetivamente as criaram e construíram coletivamente.

“(...) A gente não tá, a gente tá a mercê do tempo, da vida, do destino. E a gente vai vivendo, fazer o que “ (Nando).

“Eu tô quase perdendo a esperança de quase tudo, porque a dificuldade tá cada vez pior e tá difícil mesmo da gente conseguir” (Sandro).

“(…) eu nunca me envergonhei de ser brasileiro, mas hoje aonde tá o clima que tá, a gente se envergonha (...) infelizmente a gente não vê solução. (...) a gente não espera que o país entre no que possivelmente possa entrar futuramente, uma crise social, tá, uma verdadeira guerrilha urbana, porque poucos ganhando muito e muitos não ganhando nada ... hoje eu não tô ganhando nada ... e isso tá gerando o que vem acontecendo aí, (...)no que gerou a violência, e o Rio de Janeiro não tá ficando atrás, tá nesse mesmo caminho, que já foram pólos de trabalho pra muita gente (...) e hoje não consegue emprego. É aquela história, eu ajudei a fazer esse prédio, mas hoje eu não posso nem passar na calçada, tá” (Eduardo).

### 5.3.20 Situações-limite

O que chama atenção nos depoimentos abaixo é que esses trabalhadores estão vivendo situações-limite no que se refere a um maior estreitamento das fronteiras com a violência e com a insanidade mental. A falta do trabalho, enquanto eixo integrador, resulta na ameaça à própria base material de sustentação da reprodução social.

“(…) porque nós tamos numa situação limite, nós estamos aí igual a situação do ônibus 174 que aconteceu agora. Porque a violência, o que gera a violência, o que gera é a situação de vida, é o que nós temos aí, é o que gera a violência, o prato que tá sendo servido com sabor de sangue. (...) porque onde não tem trabalho há desemprego, há desemprego, há aquela coisa que o cara perde a cabeça, vê os filhos dele puxando a roupa dele, eu quero comida ...” (Eduardo).

(...)“Já está num ataque de nervos (...) só que ele tem que ser um cara tranquilo, ele tem que ser de berço ... se não tiver uma boa estrutura de formação, ele não consegue dominar a situação, ele se aprofunda no lado mal” (Sandro).

### 5.3.21 Trabalho e família como elos de integração social

Este item objetiva evidenciar os principais elos que oferecem possibilidade de integração social ao trabalhador terceirizado: trabalho e família. Na falta do eixo

trabalho, a família pode ser o elo que gera integração ou pode ser mais um elo desfeito por conta da desintegração via trabalho.

A integração está relacionada à noção de coesão social (Castel, 1998), o que remete a noção de pertencimento à uma comunidade, nesse caso, devido a crise nos elos com o trabalho, a família representa esse elo de inserção e solidariedade.

A família ganha neste contexto um papel muito importante para a existência não só material mas também relacional e comunicacional, buscando suprir a necessidade de alteridade não vislumbrada pelo tipo de inserção laboral flexível ou ausência de inserção em que se encontra o trabalhador terceirizado.

O sentimento de pertencimento vinculado à esfera laboral se vê ameaçado por conta de todas as mudanças no mundo do trabalho. A noção de "qual é o meu lugar" se encontra ameaçada. Entretanto,

*"A família permanece sendo a única forma de comunidade real, é a "casa", o "porto seguro" do indivíduo" (Heller, 1987:10).*

#### 5.3.21.1 Trabalho como vínculo central

Embora o trabalho venha sofrendo alterações profundas, afetando até a identidade operária, ele ocupa ainda, uma posição central na vida dos trabalhadores. O trabalho mesmo aquele temporário – que apesar das expectativas e incertezas que preocupam e absorvem o cotidiano operário terceirizado – promove a sensação de reconhecimento e a possibilidade de elos com outras esferas de integração social como a dos direitos sociais. Além disso, com trabalho não há necessidade de assistencialismos. Sem trabalho a sensação é de impotência:

“(…) Quer dizer, você passando necessidade, ninguém te escuta, esse é o defeito do brasileiro, ninguém escuta quem tá mal. Agora, você trabalhando, você com dinheiro no bolso, você sustentando a sua família, você ainda corre atrás de outros direitos ... A gente não precisa de vale transporte, a gente não precisa de vale alimentação, a gente precisa é de trabalho e salário pra gente poder comprar as coisas” (Januário).

“(…) depois fala pra gente vestir a camisa da Petrobrás ... que camisa que a gente tem que vestir é essa que tira os nossos empregos, tira a nossa ... a nossa ... a nossa força, porque um homem sem emprego não é nada, o homem é aquilo que tem no bolso, se não tem nada, não é nada” (Jorge).

“(…) Então, é o seguinte, a mulher ... agora eu vou sair do vermelho, agora a minha vida vai melhorar, aí chegou na hora não deu nada. Aí muitas pessoas perderam o emprego, perderam a família, perderam a dignidade” (Nando).

“ ( ... ) o trabalho é quem dá força ao trabalhador. E sem trabalho a gente fica totalmente acuado, a gente fica sem recursos, ou a gente aceita as condições ou ... nós ficamos desempregados” (Sandro).

“(…) em termos de trabalho, entendeu, teve época boa, mas hoje em dia está péssimo, a gente está sem condições, estamos de pé e mãos amarradas porque não tem trabalho” (José).

“(…) A gente tá trabalhando, a gente consegue, a gente briga pelos nossos direitos. Agora você do lado de fora ... “ (Juarez).

#### 5.3.21.2 Família como vínculo de sustentação econômica e relacional

Os salários das esposas e a ajuda da família aparecem como alternativas a situações de desemprego prolongado e da crise no trabalho. A possibilidade de integração, reconhecimento, pertencimento através da família aparece atrelada à uma dimensão econômica - onde se alcança o mercado de consumo e da própria reprodução social - ou à uma dimensão mais social - onde se busca equilíbrio emocional e mental. Por outro lado, esta mesma crise ao invés de promover integração via família pode reforçar outras "desfiliações", desintegrações promovidas pela perda de laços e abandono da família.

Na situação de desemprego e precariedade pode-se aprofundar o fosso entre trabalho e família ou o estreitamento entre eles, de forma que a família acabe sendo o eixo de coesão e integração, devido a falta de trabalho.

“Olha quando eu não estou trabalhando, eu tenho uma esposa que trabalha, que recebe um salário mínimo, é ela que defende o pão de cada dia meu e dos meus filhos. Porque se não fosse isso eu já tinha morrido há muito tempo. Ninguém nem falava mais no meu nome” (Eduardo).

“De vez em quando aqui a gente sempre brinca que lugar que ficha muito é o sindicato da praça, que é os cachaceiros, fica ali um bocado de encanador.

Qualquer praça aí você vê o sindicato da cachaça. Infelizmente se o cara não tiver uma mente forte, se ele não tiver assim uma família adequada ele vai desesperar como muitos eu já vi que desesperaram” (Nando).

“ Eu levei 1 ano e 4 meses, no final a minha família já teve que me ajudar a fazer as minhas compras, a pagar meu aluguel ... pagar telefone pra mim, pagar conta de luz, pagar colégio das minhas crianças. Minha família me ajudou muito por causa disso” (Januário) .

“ Eu sei de muitos colegas de trabalho aqui que perderam suas casas, perderam a casa não, tavam pagando aluguel, não teve condições mais, teve que sair, e muitos também que se separaram por termos da vida, que a gente, nós levamos, da incerteza do trabalho, porque o grande problema da separação hoje ... a situação financeira pesa muito, entendeu” (Nando).

“ Porque tem mulheres que trabalha de doméstica e cansou de bancar o marido, entendeu, (...) Aí o seguinte, a família ajudando, o sogro ajudando, aquela coisa toda ...” (Nando).

(...) E tem outros ... que saíram do aluguel e tão morando com seus pais ... e outros que perderam a casa ... retornaram a morar junto com a mãe, com a sogra, tá tentando reverter isso aí, mas tá difícil porque essa área de montagem aqui já deu muito dinheiro, agora só tá dando sofrimento” (Sandro).

“Tem mulheres que ainda compreendem o homem, isso a mulher que gosta do homem mesmo, e aquelas que quando vê que a coisa tá feia, o cara tá desempregado, já não dá mais pó, ‘não vou ficar com um cara desses, duro, desempregado, não, aí é onde vem a desavença” (Jorge).

“Já está num ataque de nervos ... só que ele tem que ser um cara tranquilo, ele tem que ser de berço, vir de berço, se não tiver uma boa estrutura de formação, ele não consegue dominar a situação, ele se aprofunda no lado mal” (Eduardo).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

A partir do estudo da experiência de terceirização na Unidade de Refino de Duque de Caxias, foi possível analisar algumas das principais consequências desse processo para a força de trabalho das empresas subcontratadas, tendo em vista os seguintes aspectos: qualificação e treinamento da mão-de-obra, processo produtivo do chão de fábrica, cada vez mais distante do conhecimento acumulado pela experiência, fragmentação da organização sindical.

Uma outra consequência pode ser também apontada: o impacto sobre a qualidade do processo de trabalho e o produto final da empresa contratante, gerando uma imagem de desgaste perante os clientes e a sociedade como um todo.

Os três segmentos estudados – gerência, sindicatos e trabalhadores terceirizados – indicam prejuízos que o processo de terceirização traz ao longo de sua implementação na empresa, tais como: perda dos históricos dos equipamentos, falta de qualificação e treinamento da mão-de-obra, significativos índices de acidentes para o conjunto dos trabalhadores, perda dos direitos trabalhistas e sociais, ausência de vínculos afetivos e compromissos profissionais com a empresa, aumento da diferenciação entre trabalhadores efetivos e terceirizados, estimulando a estigmatização desses últimos.

É importante ressaltar que, devido as consequências prejudiciais trazidas pela terceirização a empresa vem controlando a forma desenfreada com que esta vem sendo implementada no setor de manutenção, no entanto, a redução de custo continua sendo o agente norteador da política de planejamento da empresa. Dessa forma, tanto o quadro de funcionários efetivos quanto os de terceirizados, estão sendo reduzidos.

De acordo com o que foi dito até aqui, vale refletir se a literatura específica atual que aponta para duas tendências do processo de terceirização - virtuosa e precarizadora - é pertinente para o estudo do caso aqui apresentado, pois em nenhum momento se percebeu a possibilidade de negociação (elemento virtuoso) da prática de terceirização. Deste modo, nenhuma novidade foi apresentada além das preconizadas pelos estudiosos do assunto, que são: a redução de custo através da dispensa de mão-de-obra, o aumento do trabalho precário e a redução do emprego formal.



A pesquisa de campo revelou que o fenômeno terceirização se traduz em um processo necessariamente contraditório, inclusive para aqueles que a defendem e também reconhecem as consequências negativas que as exigências de fluidez e flexibilização do capital impõem para a empresa e para os trabalhadores. Esse processo estabelece uma nova rotina, onde a criatividade e a reflexão - possibilitadas pelas experiências e vínculos profissionais do trabalhador - ficam dificultadas, a medida em que as novas formas de contratação baseiam-se na lógica do baixo custo de produção e da rotatividade da mão-de-obra.

Dessa forma, quando se pensa na desintegração vertical da cadeia produtiva, como um fenômeno que também é absorvido pela indústria do petróleo, surge então a figura da rede como sendo o grande sustentáculo desse processo. A partir desse estudo a fragilidade dessa rede ficou bem nítida, pois a concentração de poder e recursos em pontos específicos remete ao seu enfraquecimento, na medida em que existem pontos fragilizados nessa teia, representados principalmente pelos trabalhadores contratados por empreiteiras. Muitas empresas prestadoras de serviço, que são condicionadas a reduzir o custo para vencer a licitação, desta forma, constituem o elo frágil que contribui para a contradição presente nesta rede.

Outra questão a ressaltar diz respeito a justificativa apresentada, até então, pelos gerentes da empresa mãe para a implantação da terceirização, ou seja, a redução de custo para enfrentar a concorrência do mercado interno e externo. Cabe questionar até que ponto esse processo não estaria, na realidade, reforçando uma estratégia visando a dominação do setor petrolífero nacional pelo capital privado internacional, como parte do processo de internacionalização da economia brasileira, principalmente a partir da sedução por parte de alguns dirigentes nacionais à política neoliberal. Entende-se que o processo de globalização em curso nos países considerados periféricos é incorporado de forma diferenciada, a partir do processo de decisão e escolha dos gerentes empresariais e governamentais, que conduzem as políticas desses países.

As posições na rede, mesmo construídas de maneira totalmente autônoma, dão acesso especial a inúmeras “mercadorias”, desde objetos até elementos imateriais, como informação, poder e sobrevivência frente à concorrência. Tendo como referência o caso estudado pela presente pesquisa, a ocupação de diferentes posições na rede (associadas, sem a menor dúvida a uma inserção mais ou menos periférica no mercado de

subcontratações) pelas empresas tem efeitos sobre as condições de trabalho de seus trabalhadores. As empresas periféricas tendem a construir relações de trabalho mais irregulares, mais precárias e mais frágeis.

A questão de determinar, pois, como a nova lógica da rede inter-empresa via terceirizações e subcontratações, afeta a qualidade das condições de trabalho e emprego é ainda muito complexa. Entretanto, algumas evidências empíricas podem ser citadas, a partir do caso estudado, que não pretende ser estendido para outras realidades (nem mesmo para a empresa em questão como um todo). Em primeiro lugar, a redução da geração de empregos formais e mais qualificados via concursos públicos. Em segundo lugar, a contínua flexibilização da mão-de-obra - bastante visível no setor de manutenção industrial - no sentido de torná-la, sempre que possível, um componente cada vez mais variável do custo de manutenção industrial total. Em terceiro lugar, na medida em que se caminha para a base da cadeia produtiva desse setor, percebe-se que a nova lógica abre espaço para a utilização crescente de trabalho sub-contratado, temporário e baixos salários.

Além dessas tendências, porém, não foi possível, nesse estudo, quantificar a escala em que vem se reduzindo a mão-de-obra efetiva e terceirizada na Unidade de Refino como um todo. Dessa forma, apesar da parte (manutenção industrial) refletir o todo, não é possível tomá-la como o todo.

O que foi possível identificar com a pesquisa realizada no setor de manutenção industrial da Refinaria em questão foi, dentre outras questões, a incapacidade de algumas empresas contratadas em realizar investimentos em educação e treinamento de seus trabalhadores. O que interfere na forma como o trabalhador adquire habilidade para realização da tarefa a que o investimento se destina, como também na sua capacidade de “aprender a aprender”- como define Amadeo et alli (1993). Dessa forma, esse processo afeta a capacidade de aprendizado frente a velocidade de mudanças técnicas e organizacionais que exigem uma adaptação rápida dos trabalhadores.

Vale questionar até que ponto ou em que grau este elo da rede, representado pelo setor de serviços (empreiteiras) – já que pode-se supor que a maior parte de empresas terceiras pertencem ao setor serviços - estaria fragilizando e comprometendo as promessas de eficiência inerentes à essa nova lógica de organização da produção que vislumbra qualidade, ou de forma mais específica, poderia fragilizar a longo prazo a

imagem da empresa contratante. Segundo pesquisa do DIEESE, a terceirização predominou nas seguintes atividades: faxina/limpeza, segurança/portaria, transporte, restaurante, manutenção e projetos/engenharia. Como foi visto nessa pesquisa, o setor de manutenção industrial contrata - predominantemente para as “paradas” de manutenção - mão-de-obra com baixo nível salarial e pouca possibilidade de acúmulo de experiência, devido ao curto e espaçado tempo de execução da tarefa e alta rotatividade. Muitos trabalhadores relataram problemas com relação ao cumprimento da legislação trabalhista por parte de empreiteiras contratadas pela Refinaria, o que gera relações de trabalho instáveis – prova disso é a predominância de trabalhadores com tempo de “casa” oscilando entre dias, um mês, meses, ou seja, menos que 1 ano – e poucas condições para que os trabalhadores cresçam profissionalmente. Dessa forma, pode-se inferir que a tendência, entre determinados segmentos de empresas terceirizadas - representadas pelo setor serviços – que atuam na Refinaria, mais precisamente nas “paradas” para manutenção, é valorizar cada vez menos o denominado “capital humano” do trabalhador, pois estes têm, em média, ganhos salariais com educação/treinamento menores que na referida indústria contratante.

A questão que se coloca a partir da identificação dessa tendência é que o argumento central de muitas empresas, no que se refere a terceirização é adquirir ganhos de eficiência com a “focalização” em atividades fins. A preocupação com a qualidade levaria a uma relação de cooperação/parceria com as empresas terceiras, reforçando a idéia de complementariedade técnica entre a empresa contratante e contratada, já que a competitividade dos seus produtos também depende dos serviços ou produtos das mesmas. A contradição surge quando certas empresas se utilizam desse argumento, mas de fato, terceirizam priorizando explicitamente a redução de custos. No caso pesquisado foram evidenciadas as dificuldades que a empresa contratante tem em controlar de forma eficaz o serviço a cargo das sub-contratadas, já que muitas delas contratam seus trabalhadores à margem da legislação trabalhista, pagam salários mais baixos, são responsáveis pelos chamados “calotes” aos trabalhadores e não oferecem perspectivas de ascensão profissional na firma. Isso pode ser também observado numa pesquisa do DIEESE que evidencia que parte significativa dos trabalhadores empregados em empresas terceiras têm benefícios sociais menores, condições ambientais e de segurança no trabalho piores e níveis salariais inferiores aos da empresa contratante. Destaca-se, ainda, o papel que atribuem a desmobilização sindical devido a

dificuldades em relação à representação sindical e falta de informações sobre o impacto sobre o emprego e salário (DIEESE, nº 07, 1993). Isso, fatalmente, gera impactos com relação a produtividade dos trabalhadores das empresas terceiras, como também não deve-se desprezar os possíveis impactos sobre o desempenho da própria empresa contratante.

Dessa forma, em nome da competitividade, a própria competitividade das empresas industriais pode vir a ser prejudicada pela incapacidade das firmas terceiras se adaptarem, rápida e adequadamente, às exigências que são técnicas, mas são também, fundamentalmente, sociais e humanas.

Há que se considerar que parte das empresas terceirizadas que prestam serviço para a Refinaria - especificamente no setor manutenção industrial – são de pequeno porte, e por isso, enfrentam restrições no mercado de crédito, restrições de informações e restrições com relação a sua mão-de-obra, que algumas vezes é conseguida “no laço” no “portão 5” da Refinaria.

Esta dificuldade poderia ser, em parte, superada se a empresa contratante realizasse investimentos em educação e treinamento para os trabalhadores da empresa contratada. Isso dá margem ao surgimento de demandas para políticas públicas nessa área.

Vale, também, chamar a atenção para o fato de que há um predomínio de abordagens que compreendem o processo de terceirização sob a forma de rede de forma “equilibrada”, onde o desenvolvimento destas relações inter-empresas se dá de forma interdependente; como se uma parte precisasse da outra, numa relação harmônica e de efetiva parceria. É um exemplo do que Durkheim chamaria de “solidariedade orgânica”, promovida pela divisão do trabalho social, onde cada parte/órgão cumpre a sua função para garantir a unidade do todo.

Entretanto, como já foi evidenciado, a experiência concreta estudada vai de encontro a esta visão, à medida que as relações de poder se estabelecem também entre as grandes e pequenas empresas, criando uma relação de subordinação total destas últimas às empresas contratantes, sobretudo, no que se refere a diminuição dos custos. Nesta relação, predominam os interesses de sobrevivência das contratadas no processo licitatório (quem oferecer menor custo) no lugar da “parceria”, dependência unilateral

das pequenas no lugar da interdependência, as relações conflituosas e de muito pouca “harmonia”.

Segundo Druck (1995), a parceria é um dos enfoques centrais apresentado por Leiria (1992b) como única forma de garantir uma relação inter-empresa com sucesso. Para isso, a autora defende uma transformação radical na cultura empresarial brasileira que rompa com a “lei de Gersom” e a desconcentração do controle por parte das empresas, com divisão de responsabilidades e descentralização dos compromissos.

O novo modelo global de produção em rede provavelmente não deixará de provocar a exclusão social, pois é apenas uma nova “roupagem” para o velho modelo capitalista de produção. Essa tendência parece verdadeira, pelo menos no que se refere ao aumento geral do desemprego formal e da flexibilização do trabalho e das falhas de algumas promessas do ideário homogeneizante em rede (parceria, interdependência, etc). Isso vem acarretando demandas e um aumento na pressão sobre os governos locais no que se refere a retomada de políticas públicas eficazes na área social.

Tanto para a questão do desemprego, quanto para os impactos da flexibilização/terceirização, vale ressaltar que parte das soluções já apresentadas pelos governos parecem ingênuas e retóricas, tendo em vista a gravidade que a questão da exclusão vem assumindo. O vigor econômico do capitalismo global, metamorfoseado em rede, parece cada vez mais longe de evitar o agravamento da crise do bem-estar e da equidade, principalmente no “mundo do trabalho”.

A funcionalidade da rede talvez só possa se efetivar se a responsabilidade com relação ao coletivo for maior do que interesses específicos de seus componentes. Isso significa que a responsabilidade com o processo não deve se restringir à uma empresa (contratante ou contratada), mas à ambas em cooperação com os demais atores da rede: sindicatos, comunidade local, instituições de treinamento, governo, entre outros – formando um projeto hegemônico do coletivo.

Dessa forma, pensar a eficiência das redes como nova forma de organização do processo produtivo via terceirização, talvez somente fosse possível através de um contrato - o mesmo idealizado por Gramsci e Rousseau - *“que – sem se limitar à conservação dos interesses econômico-corporativos – é capaz de construir uma vontade geral ético-política, que garanta o ideal republicano da prioridade do público sobre o*

*privado*" (Coutinho, 1995: 252). Agora, vale destacar que para Coutinho (1995), tanto Rousseau quanto Gramsci pensam esse espaço público democrático nos quadros de uma ordem social para além dos marcos do capitalismo.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

---

- ABRAMO, Laís e ABREU, Alice R. de Paiva. 1998. Gênero e trabalho na sociologia latino-americana. SP: ALAST. (borrador 1857-58). Buenos Aires: Siglo Veintiuno, vols. 1 e 3.
- ANDERSON, P., 1995. Balanço do Neoliberalismo. In: SADER E. e GENTILI, P. (Orgs.). *Pós-Neoliberalismo - As políticas sociais e o Estado democrático*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- ANDRADE. 1998. Terceirização: atividade-fim e atividade-meio (Enunciado 331 do TST). Minas Gerais, Justiça do Trabalho,.
- ANTUNES, R., 1985. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez/Unicamp.
- BARAÚNA, Augusto Cezar Ferreira. 1997. A Terceirização à luz do direito do trabalho. São Paulo: Direito, p. 241.
- BRASIL. Instrução Normativa n.º7, de 21 de fevereiro de 1990. Ministério do Trabalho.
- BRASIL. Instrução Normativa n.º 9, de 8 de novembro de 1991. Ministério do Trabalho.
- BRASIL. Lei n.º 7102, de 20 de junho de 1983. Segurança para estabelecimentos financeiros, empresas de vigilância e transporte de valores. Diário Oficial da União, 21.06.
- BRASIL. Projeto de Lei n.º 1347, de 30 de junho de 1973. Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas. Diário Oficial da União, 30.06.1973
- BRASIL. Ordem de serviço n.º 83, de 13 de agosto de 1993. Instituto Nacional de Previdência Social.
- CARDONE, M. A. A 1992. Terceirização e seus reflexos no Direito do Trabalho. Revista de Direito do Trabalho. São Paulo, dezembro, p. 18.
- CARLOS, Ana Fani A. (organização).1996. Ensaaios contemporâneos de geografia contemporânea. Milton Santos – obra revisitada. HUCITEC, SP.
- CASTEL, R., 1998. *As Metamorfoses da Questão Social*. Petrópolis: Vozes.
- CASTEL, Robert. 1998. As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário. Petrópolis, RJ: Vozes.
- CASTELLS, Manuel. 1990. A sociedade em rede. Vol. 1, Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- CORIAT, Benjamin.1983. Automação, robôs e classe operária. Novos Estudos, 2, (2), Julho.

- COSTA, J. F., 1997. A Inocente Face do Terror. *Jornal do Brasil*, 13 de outubro.
- COUTINHO, C. N. 1992. *Gramsci. Um Estudo sobre seu Pensamento Político*. São Paulo: Campus.
- COUTINHO, Carlos Nelsom. 1997. Notas sobre cidadania e modernidade. In: Praia Vermelha. Estudos de política e Teoria Social. Pós-Graduação da Escola de Serviço Social da UFRJ – DP&A.Vol.1 .1º sem.
- DANZELOT, J. 1998. As transformações da intervenção social face à exclusão. In Ser Social. Revista do Programa de Pós-Graduação em Política Social do Departamento de Serviço Social da Universidade de Brasília. Exclusão Social e Situações de Risco. Número 3, julho a dezembro.
- DEMO, Pedro. 1998. Ser Social 3. Exclusão social – categorias novas para realidades velhas. Revista do Programa de Pós-Graduação em Política Social do Departamento de Serviço Social da Universidade de Brasília. Exclusão Social e Situações de Risco. Número 3, julho a dezembro.
- DEMO, Pedro. 1985. Introdução à metodologia da ciência. *SP: Atlas*.
- DRUCK, Maria da Graça. 1995. *Terceirização: (des)fordizando a fábrica – Um estudo do complexo Petroquímico da Bahia*. Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Ciências Sociais do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, Novembro.
- DUPAS, G. 1999. Economia Global e exclusão social: pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo. São Paulo: Paz e Terra.
- FERREIRA, L.L. e IGUTI, A M .1996. *O trabalho dos petroleiros: perigoso, complexo, contínuo*, coletivo. São Paulo: Ed. Scritta.
- FERRO, J R.1988. Inovações organizacionais em Indústrias de Processo Contínuo. *Revista Ciência e Cultura*. SBPC. vol.40, p. 1055-1062.
- FLEURY, S., 1995. *Estado sem Cidadãos: Seguridade Social na América Latina*. Rio de Janeiro: FIOCRUZ.
- GITAHY, L e BRESCIANI, L. P.1997. “Reestruturação Produtiva e Trabalho na Indústria automobilística Brasileira”. Universidade de Campinas, (mimeo).
- GOLDSTEIN, B.D. *The scientific basis for policy decisions* apud FREITAS, C.M. 1996. *Acidentes químicos ampliados – incorporando a dimensão social nas análises de riscos*. Tese (Doutorado), Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro.



- HADDAD, J. E. 1994. A terceirização na visão da Justiça do Trabalho. Revista LTr: Legislação do Trabalho, Suplemento Trabalhista 021/94, São Paulo, p. 115.
- HAGUENAUER, L. 1986. *O complexo químico brasileiro – organização e dinâmica interna*. Rio de Janeiro.
- HELLER, A, 1987. A concepção de família no estado de bem-estar social. In: Revista Serviço Social e Sociedade. Ano VIII, nº 24, agosto, Editora Cortez.
- HYMAN, R. 1999. Sistemas nacionais de relações industriais e os desafios da transnacionalização: um balanço bibliográfico. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, ano 5, nº 9.
- INOJOSA, Rose Marie. 1999. Redes de compromisso social. Revista de Administração Pública, Volume 33, nº 55, set/out.
- KALUME. Terceirização. 1994. Revista LTr: Legislação do Trabalho, volume 58, nº 3, março de, p. 115.
- LAURELL, A.1987. *Para el estudio da la salud en Sicartra*. México: UNAM, (mimeo).
- LEITE, Carlos Henrique Bezerra. 1995. Aspectos jurídicos da terceirização. Revista Síntese Trabalhista, Porto Alegre, v. 1, n. 68, p. 17, fev..
- LEITE, M., 1994. Reestruturação Produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: *O Mundo do Trabalho. Crise e mudança no final do século*. Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho. Editora Página Aberta Ltda.
- LIMA, S. L., 1997. *O Projeto de Reforma do Governo FHC. Reforma ou Contra-Reforma?* In: Cadernos do CES, nº 03, Niterói: EDUFF.
- LOJKINE, Jean. 1995. *A Revolução Informacional*, São Paulo: Cortez.
- MARQUES, E. C. 1998. Redes Sociais e Permeabilidade do Estado: Instituições e Atores Políticos na Produção da Infra-Estrutura Urbana no Rio de Janeiro – Tese de Doutorado. Campinas.
- MARX, K., 1982. *Miséria da Filosofia*. São Paulo: Livraria Ciências Humanas
- MARX. Karl. 1984. *O Capital*. SP: Abril Cultural (Coleção Os Economistas).
- MENESES, L. M. A, 2000. "A legitimidade passiva da empresa Petróleo Brasileiro - Petrobras S/A, nas demandas por encargos trabalhistas em face da inadimplência das empresas por ela contratadas". Monografia apresentada ao final do curso de pós-graduação, Especialização em Direito Processual, promovido através de Convênio entre a UFS, UFSC e OAB/SE, Sergipe.

- MENEZES, M. T. C. G., 1993. *Em Busca da Teoria: Políticas de Assistência Pública*. Rio de Janeiro: Cortez.
- MINAYO, Maria Cecília. 1993. *Os muitos brasis: saúde e população na década de 80*. Rio de Janeiro: HUCITEC.
- MOTA, A. E., 1997. *Capitalismo Contemporâneo e Seguridade social*. Texto mimeografado.
- NASCIMENTO, A. M. 1989. Curso de Direito do Trabalho. Editora Saraiva, São Paulo.
- OLIVEIRA, Francisco e Paoli, Maria Célia. 1999. Os sentidos da democracia. Políticas do dissenso e hegemonia global. Petrópolis: Vozes.
- PATEMAN, Carole. 1992. *Participação e Teoria Democrática*. Tradução de Luiz Paulo Rouanet – Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- PESQUISA DIEESE, 1993. *Os Trabalhadores frente à Terceirização*. No. 7, Maio.
- PIORE, Michel e SABEL, Charles. 1984. *The Second Industrial Divide – possibilities for prosperity*. New York: Basic Books.
- RAMALHO, J. R., 1995. *Trabalho, Reestruturação Produtiva e Movimento Sindical*. In: *Caderno Técnico 22*. Brasília: CNI/SESI.
- RODRIGUES, J. A., 1968. *Sindicato e Desenvolvimento no Brasil*. São Paulo: Editora Difel.
- RUAS, R., 1995. *Novos Princípios Gerenciais e a Organização e Gestão do Trabalho*. In: *Caderno Técnico 22*. Brasília: CNI/SESI.
- RÜDIGER, S. Dorothee, SOSSAE, Fabiana Cristina. 1996. Terceirização: Economia Contemporânea e Direito do Trabalho. *Revista de Direito do Trabalho*, São Paulo, n. 95, p. 27-32, jul./set.. p.28.
- SANCHEZ, E. L. F. Terceirização – aspectos trabalhistas. 1992. In: I Congresso Nacional de Terceirização. Coletânea de textos, publicações e artigos sobre... São Paulo, p.18.
- SANTANA, M. A., 1998. Entre a ruptura e a continuidade: visões da história do movimento sindical brasileiro. In: *XXII Encontro Anual da Anpocs. GT: Trabalhadores, sindicalismo e Política*. Caxambu.
- SANTOS, M. 1996. A Natureza do espaço – Técnica e Tempo. Razão e Emoção. São Paulo: Hucitec.
- SASKIN. M. 1986. *Participative management remains na ethical imperative*. Organizational dynamics. Spring.
- SINDIPETRO – RJ. 1999. O que é a terceirização? Rio de Janeiro, mimeo.

- SCHWARTZ, M. & SCHWARTZ, C.G. 1995. Problems in Participant Observation. *American Journal of Sociology*, 60 (January):343-353.
- SILVA, L.C.M. 1994. A terceirização no Direito do Trabalho e o Enunciado 331 do TST. LTr: Legislação do Trabalho. Suplemento Trabalhista 025/94, p.129.
- SILVA, M. O. S., 1997. *Renda Mínima e Reestruturação Produtiva*. São Paulo: Cortez.
- SIQUEIRA Neto, J. F., 1999. *Liberdade Sindical no Mercosul e Chie. Representação dos Trabalhadores nos Locais de Trabalho: Limites e possibilidades da democracia*. PROSUR.
- TENÓRIO, Fernando G, 2000. Flexibilização organizacional. Mito ou realidade? RJ, Editora FGV.
- TERSSAC, G. de. 1978. *La regulacion ouvrière dans l'industrie à processus continue*. In LINHART, R. et al. Division du travail. Paris: Ed. Galilée.
- THOMPSON, P. 1978. *The voice of the part: Oral history*. London: Oxford Univ. Pren.
- VELLINHO, Rubens Soares. 1995. Terceirização – uma abordagem crítica do fenômeno. Revista Síntese Trabalhista, Porto Alegre, v. 1, n. 70, p. 12, abr.
- VERGARA, Sylvia Constant. 1997. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Ed. Atlas.
- VIDAL NETO, P. 1992. Aspectos Jurídicos da Terceirização. Revista de Direito do Trabalho. São Paulo, dezembro. p.23.
- WARREN-SCHERER, I. 1999 Cidadania sem Fronteiras – ações coletivas na era da Globalização. São Paulo: Editora Hucitec.
- YAZBEK, Maria Carmelita. 2001. Pobreza e Exclusão Social: Expressões da questão social no Brasil. In: Temporalis. Revista da Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social – ABEPSS, ano II, nº 3, janeiro a junho.

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1 – ROTEIROS DE ENTREVISTA**

## ROTEIRO DE ENTREVISTA – REDUC

Gerência de R.H

Setor de Contratação e fiscalização de contratos

Setor de Segurança Industrial

### **I – Bloco 1 – Causas**

- 1) Que fatos históricos explicam a intensificação do processo de terceirização na Companhia? (resgatar política de pessoal na Petrobras nos anos recentes)
- 2) A terceirização não é um fenômeno novo na indústria do Petróleo. Em quais áreas/setores de trabalho tradicionalmente se fez presente e em quais tem avançado?
- 3) É possível identificar áreas/setores em que tenha ocorrido terceirização e outros “empreiteirização”?

### **II – Bloco 2 – Especificidades**

- 1) Como se apresenta a terceirização nos diversos segmentos da indústria – ao longo da cadeia produtiva – (natureza dos serviços prestados, quantitativa/categorias envolvidas)? Qual o nº atual de trabalhadores terceirizados por atividade e por ocupação?
- 2) Como a terceirização se insere (ou não) no esforço de melhoria da qualidade na empresa? Quais seus impactos sobre a produtividade/competitividade, assim como para as condições de trabalho (para efetivos e terceirizados)?

- 3) Quais são as especificidades do processo de terceirização/ “empreiteirização” numa duas principais áreas de negócio da Companhia: Abastecimento e Refino?
- 4) Há áreas/setores onde se voltou atrás no processo de terceirização, ou seja, houve a desterceirização? Quais e porque? Há casos de primeirização?
- 5) Quais as estratégias virtuosas e/ou precarizadoras resultantes dos tipos de terceirização adotados pela empresa?
- 6) Quais os tipos e níveis de terceirização desejáveis e viáveis tanto na perspectiva do capital quanto na do trabalho?
- 7) Que atores devem participar da discussão, implementação e acompanhamento de processos como a terceirização na empresa?

### **III – Bloco 3 – Contratação**

- 1) Como é o processo de contratação de empresas prestadoras de serviços e empreiteiras? Quais os critérios adotados no processo de contratação; as principais etapas e as características do acompanhamento do serviço dos fornecedores e subcontratadas pela “indústria mãe” (Petrobras)?
- 2) Quais as modalidades de contratação adotadas pela Companhia?
- 3) Que responsabilidade a Petrobras tem com os trabalhadores terceirizados?
- 4) Como avalia a resistência sindical com relação aos processos de terceirização implantados pela empresa?

#### **IV – Bloco 4 – Contratação de pessoal**

- 1) Que formas de recrutamento e seleção tem sido praticados pelas contratadas?
- 2) Como se dá a contratação de pessoal?
- 3) Como é feita a avaliação da capacidade profissional do terceirizado?
- 4) De que modo a Petrobras controla esse processo?
- 5) O que tem a dizer sobre a formação profissional dos terceirizados?

#### **V - Bloco 5 – Manutenção**

- 1) No caso da manutenção, onde a terceirização se fez mais presente e quais os tipos identificados?
- 2) Que conseqüências decorrem do fato de a manutenção estar praticamente sob o controle de terceiras?

#### **VI - Bloco 6 - Gestão**

- 1) Como avalia a ação da Petrobras na Gestão da terceirização?
- 2) Como funciona o esquema de seleção e controle/fiscalização das contratadas?
- 3) Quais as principais questões que envolvem a relação Petrobrás-contratadas?
- 4) Com a abertura do setor Petróleo, ocorre a livre concorrência e a conseqüente busca por redução de custos (principalmente no que se refere aos processos de licitação) por parte do planejamento estratégico das empresas. Quais os impactos/implicações disso na política de terceirização da Petrobras?



5) Até que ponto o tipo de relação estabelecido entre a grande empresa (Petrobras) – através de suas Gerências – e as empreiteiras pode estar interferindo numa exacerbada diferença, em termos de condições de trabalho, entre trabalhadores efetivos e terceirizados?

6) Como conciliar metas de aumento de rentabilidade / produtividade / competitividade com condições dignas de trabalho (saúde, segurança e direitos dos trabalhadores – especificamente os terceirizados?

## **VII – Bloco 7 – Segurança Industrial**

1) Que estratégias de enfrentamento da questão da saúde e segurança no trabalho tem sido praticadas pela empresa?

2) Que políticas a empresa propõe no que tange a questão da saúde e segurança no trabalho que levem em consideração a terceirização?

3) Como avalia a ação dos órgãos de segurança da Petrobras?

4) Que tipo de sanções estão previstas/aplicadas no caso de descumprimento de procedimentos de segurança?

5) O que deve constar numa política efetiva de segurança e saúde no trabalho?

## ENTREVISTA COM O SINDICATO DOS PETROLEIROS

Função nesse Sindicato:

- 1) Qual a posição desse Sindicato em relação a questão da terceirização? Ela é admissível? Se sim, em que condições e setores?
- 2) Há algum tipo de participação sindical junto as gerências (instâncias decisórias) na discussão dos processos de terceirização? Como avalia a gestão da terceirização pelas gerências da Petrobras?
- 3) Há controvérsias no interior do movimento sindical petroleiro com relação a essa questão? Quais as principais concordâncias e discordâncias?
- 4) Como a questão da terceirização foi incorporada a agenda desse sindicato? (fazer um breve histórico)
- 5) Que reações e implicações isso vem suscitando na base sindical originária (e na própria composição sindical atual)?
- 6) Que dilemas a terceirização coloca para o movimento sindical petroleiro?
- 7) Como foi evoluindo a posição sindical em relação a essa questão?
- 8) Que sindicatos “oficialmente” representam os terceirizados?
- 9) Qual a percepção desse sindicato com relação aos sindicatos de terceirizados?
- 10) Como é a relação com esses sindicatos? Já ocorreram iniciativas de trabalho conjunto?
- 11) Como tem ocorrido a absorção de terceirizados no quadro desse sindicato? (indicar número de filiados)
- 12) Que tipos de dificuldades (inclusive legais) tem gerado essa absorção e o que tem sido feito a respeito?
- 13) Qual o perfil desse terceirizado que tem integrado a base sindical?

- 14) Que implicações decorrem do fato de se representar terceirizados e efetivos num mesmo sindicato?
- 15) Quais tem sido as ações sindicais com relação a terceirização?
- 16) Que propostas estão sendo colocadas para solucionar a questão da terceirização?
- 17) Quais as dificuldades que se manifestam na relação entre efetivos e terceirizados?
- 18) Como os outros sindicatos petroleiros e petroquímicos estão se posicionando frente a questão?
- 19) Quem pode ser considerado petroleiro?
- 20) Qual sua avaliação da plenária ampliada de trabalhadores de empreiteiras?
- 21) Como classifica os tipos de terceirização adotados pela Petrobras?
- 22) Já teve contato com os outros sindicatos (mesmo de outros ramos produtivos) que estejam enfrentando o mesmo problema e apresentando algum tipo de solução interessante?
- 23) Como avalia o acidente com vazamento de óleo na baía de Guanabara?  
Que relação pode ter com a questão dos trabalhadores terceirizado?

## ENTREVISTA COM TRABALHADORES DE EMPREITEIRAS DO SISTEMA PETROBRAS:

- 1) Fale sobre sua trajetória profissional e experiência como terceirizado.
- 2) Pertence e participa ativamente de algum sindicato? Porque? Se sim, como foi parar no sindicato?
- 3) Já foi alertado quanto aos riscos de participar do sindicato (possibilidade de demissão) ?
- 4) Qual sua relação com os trabalhadores (funcionários) efetivos da Petrobras?
- 5) Como avalia suas condições de trabalho enquanto terceirizado? Quais as diferenças com relação ao efetivo?
- 6) Já participou de algum tipo de treinamento para trabalhar na empresa? Como foi?
- 7) Como avalia a ação sindical, principalmente com relação a questão dos trabalhadores terceirizados? (o que o sindicato tem feito com relação a situação destes trabalhadores?)
- 8) Tem conhecimento das principais reivindicações dos trabalhadores terceirizados?
- 9) Teve conhecimento e participou da Plenária Ampliada de trabalhadores de empreiteiras? Se sim, qual sua avaliação?

## **ANEXO 2 – ORGANOGRAMA DA REDUC**

# ORGANOGRAMA DA REDUC

## DISTRIBUIÇÃO PRELIMINAR DO EFETIVO ATUAL

