

## **Primarização e Relações de Trabalho em uma Empresa Mineradora de Minas Gerais**

### **Re-Insourcing and Work Relations in a Mining Company of Minas Gerais State**

Yana Torres de Magalhães  
Mestre em Administração – PUC/MG  
Professora da Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira (FUNCESI)  
Rua Jandiatuba, 107, ap.101, Buritis, Belo Horizonte – MG, CEP: 30455-840.  
yanamagalhaes@hotmail.com

Adriane Ribeiro Gama Santos  
Bacharel em Administração – FUNCESI  
Rua do Cruzeiro, 47 A, Penha, Itabira – MG, CEP: 35900-071  
adrianergs@yahoo.com.br

Valério Francisco Duarte Sales  
Mestre em Administração de Empresas – FUMEC  
Professor da Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira (FUNCESI)  
Avenida Barbacena, 1018, ap.202, Santo Agostinho, Belo Horizonte – MG, CEP: 30190-131  
vfranciscodsales@gmail.com

Luiz Alex Silva Saraiva  
Doutor em Administração – UFMG  
Professor da Universidade Federal de Minas Gerais  
Av. Antonio Carlos, 6627, Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências  
Econômicas, Pampulha, Belo Horizonte – MG, CEP: 31270-901.  
saraiva@face.ufmg.br.

#### **Resumo**

Para enfrentar os desafios da crescente competitividade, muitas empresas implementaram a terceirização sem análise e planejamento adequados, tendo sido alcançados prejuízos ao invés dos resultados esperados. Isso as levou a adotar o processo inverso: a primarização – em que as empresas incorporam as atividades terceirizadas, trazendo empregados terceirizados ao seu quadro funcional. O objetivo neste estudo foi analisar as características da primarização em uma empresa de grande porte. A pesquisa, qualitativa, foi feita mediante pesquisa de campo baseada em entrevistas semi-estruturadas associadas à análise documental em uma mineradora de grande porte localizada em Minas Gerais. Os resultados mais significativos do estudo sugerem que a primarização foi adotada pela necessidade de ganhos de competitividade, que sua adoção proporcionou melhoria das condições de trabalho pelo afastamento da precarização e aumento do comprometimento dos empregados, o que propiciou a melhoria da qualidade dos serviços e do atendimento aos clientes. Conclui-se que a primarização foi usada para solucionar problemas ligados à falta de planejamento na implementação da terceirização e na definição das atividades que realmente poderiam ser terceirizadas, com foco na redução de custos e no envolvimento dos empregados no processo produtivo. Em outras palavras, o estudo sugere que as técnicas de gestão se submetem ao

apelo dos custos, sendo sua utilização regida menos pelos ganhos sistêmicos do que pela lógica do curto prazo.

**Palavras-chave:** Relações de trabalho. Terceirização. Primarização.

### **Abstract**

To deal with growing competitiveness challenges, many companies had adopted outsourcing without appropriate planning and analysis, what led them to not reach expected results. This had taken them to adopt opposite process: re-insourcing – in which companies incorporate outsourced activities, bringing outsourced employees to their quadros. In this study we analyze re-insourcing characteristics in a large company. The research, qualitative, was made through a field research based in semi-structured interviews associated to documental analysis in a large mining company of Minas Gerais state (Brazil). Main results suggest that outsourcing practices were adopted because it was necessary to reach competitiveness gains, and their adoption brought work conditions improvements, once precarization disappeared. We also found that happened an increase of employees' compromising, with positive impacts on customer quality services. It happened because customers became more participative in improvements related to productive process. We conclude that re-insourcing was used to solve linked problems related to the lack of planning in outsourcing implementation and to definition of activities which actually could be outsourced, with focus on costs reduction and employees' involvement in the productive process. In other words, this study suggests the management techniques work under costs pressure: they are used just if systemic gains are higher than short time logics.

**Keywords:** Working relations. Outsourcing. Re-insourcing

## **1. Introdução**

Um dos desdobramentos mais contundentes da globalização foi o aumento da concorrência entre organizações empresariais. Via de regra elas tiveram de buscar soluções diversas para encarar seus concorrentes de maneira mais interessante, o que incluiu práticas de terceirização. A terceirização é usada com diversos propósitos, entre os quais atender à variação crescente da demanda, otimizar recursos, reduzir custos e focalização no negócio principal das empresas (MAGALHÃES; CARVALHO NETO; SARAIVA, 2011). Nesse cenário, o padrão tradicional de relações de trabalho entra em crise, pois se inicia um processo de desemprego, de expansão da informalização do emprego, o que implica condições inferiores para os trabalhadores que, com salários mais baixos e maior insegurança na manutenção de seu contrato de trabalho, vivem a chamada precarização do trabalho (AUER; SPECKESSER, 1998).

No Brasil, com a abertura do mercado pelo governo Collor, empresas de diversos setores precisaram abraçar a reestruturação produtiva na tentativa de conseguirem maior competitividade frente às congêneres internacionais, o que incluiu, em boa parte dos casos, o uso da terceirização, principalmente visando à redução de gastos com a produção (SINGER, 1999; SARAIVA; PIMENTA; CORRÊA, 2005). Como consequência, os regimes de trabalho passaram por uma flexibilização à medida que a legislação de proteção ao trabalho tem sido desregulamentada, o que reflete a redução da interferência do Estado nas relações de trabalho (COSTA, 2005).

Muitas dessas empresas implementaram a terceirização sem análise e planejamento adequados, tendo identificado, no decorrer dos anos, que ela trouxe prejuízos ao invés dos resultados esperados – como a falta de qualificação e treinamento da mão-de-obra, a elevação

dos índices de acidentes, a perda dos direitos sociais e trabalhistas, a ausência do vínculo e do comprometimento profissional com a organização, e o aumento da diferenciação de trabalhadores efetivos e terceirizados e a rotatividade da mão-de-obra – o que ocasionou a redução da qualidade dos produtos e da produtividade das organizações (BICUDO, 2003).

Se a técnica que prometia ganhos contínuos trouxe tais problemas, o que fazer? Ficou claro que era necessária outra forma de gestão, que resgatasse os aspectos positivos do passado, e isso permitiu a emergência da primarização em algumas organizações. Ao contrário da terceirização, em que outras empresas incorporam as atividades que antes eram atribuição da empresa, agora empregados terceirizados são admitidos no quadro funcional da empresa outrora contratante. Cabe ressaltar que, mesmo com a primarização, a terceirização continua sendo usada como forma de garantir a flexibilidade e a redução de custos de processos em várias organizações. Partindo-se desse contexto, surgiu a ideia investigar as características da primarização em empresas de grande porte, um tema ainda pouco explorado. Para alcançar esse objetivo, foram especificamente analisados os fatores que levaram à primarização das atividades terceirizadas, a percepção dos efeitos sob a ótica dos envolvidos no processo, e a avaliação do processo de primarização.

O texto apresenta a seguinte organização: após essa introdução, discute-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. Posteriormente apresenta-se o enquadramento teórico do tema, a partir de uma revisão da literatura sobre relações de trabalho, a terceirização e a primarização. A seguir é apresentada a análise dos dados, o que precede as considerações finais do artigo.

## **2. Relações de trabalho, terceirização e primarização**

As relações de trabalho podem ser definidas como a formalização da interação entre empregadores e empregados, por meio da regulamentação do sistema produtivo de trabalho, devendo ser considerados os interesses das partes envolvidas nesse contexto. Melo (1991) as descreve como o enquadramento de um trabalhador em um estatuto de trabalho determinado, levando-se em conta o relacionamento no emprego e a manifestação das relações de poder, como formas de expressão entre grupos de interesses na sociedade e na própria empresa. De acordo com esse conceito, Bulgalcov e Giovaninni (2006) mencionam que as relações de trabalho são as interações entre empregados e empregadores durante o processo do trabalho, compostas por regras que regulamentam o funcionamento dessa relação social de produção.

As economias capitalistas estruturaram um sistema de relações de trabalho composto por salário formal e pela relação de emprego padrão, que consiste, no Brasil, em contrato formal, horário fixo de trabalho, 13º salário, férias e um sistema de seguro (SINGER, 1999). Nesse contexto, Carvalho Neto (2001) relata que o Estado regulamentava a política industrial e de investimentos, intervindo nas políticas salariais e institucionalizando políticas de proteção social. De acordo com Galvão e Trindade (1999), a intervenção do Estado na economia contribuiu para a regulação do setor privado e a distribuição dos resultados obtidos com o avanço econômico, o que promoveu a estruturação das relações do trabalho com a participação dos sindicatos nas políticas públicas.

A proteção do trabalho estabelecida pelo Estado incluía cinco aspectos, de acordo com Prado (1999): a segurança no emprego, garantindo ao trabalhador longa duração na relação empregatícia; as jornadas plenas e regulares; a segurança no mercado de trabalho, possibilitando o pleno emprego e desemprego coberto por um seguro-desemprego; a segurança da renda, por meio de salário fixo; a segurança da contratação, estabelecida por contrato coletivo de trabalho; a segurança de organização dos trabalhadores, com a liberdade sindical e a possibilidade de negociação de direitos trabalhistas propostos pelos sindicatos.

Esse quadro tem sido abalado pelas transformações nas relações de trabalho ocasionadas pela abertura do mercado internacional, e pelo aumento da competitividade entre Magalhães, Y. T.; Santos, A. R. G.; Sales, V. F. D.; Saraiva, L. A. S.

as organizações. Carvalho Neto (2001) ressalta que diante da globalização econômica, o protecionismo do Estado entrou em crise, fazendo com que passasse por um processo de transformação da sua função em direção ao Estado concorrencial, que aceita as condições de concorrência do mercado mundial com o intuito de fortalecer a competitividade econômica e proteger os grupos definidos de capital.

No nível empresarial, Silva e Antunes (2002) discutem que, com a globalização do mercado voltada para a competitividade, as organizações iniciam um processo de luta por sua sobrevivência buscando novos tipos de flexibilização do trabalho, o que alterou as relações entre empregados e empresa. Conforme Pochmann (1999), essa situação está associada à introdução de tecnologias e de novas formas de execução das atividades laborais.

Nesse contexto de mudanças, a terceirização surgiu no mercado internacional como forma de flexibilização das relações de trabalho, com o principal objetivo de manter a competitividade das organizações trazendo a otimização do processo produtivo e a redução dos custos no processo do trabalho (FONTANELLA; TAVARES; LEIRIA, 1994). Para Delgado (1994), terceirização nada mais é do que uma nova estratégia do capital, significando a concentração das grandes empresas em suas atividades-fim, e a substituição da produção própria de outras atividades necessárias à composição do produto final e ao funcionamento da empresa pela compra de serviços de pequenas empresas que transitam em torno do grande empreendimento. Já para Fontanella, Tavares e Leiria (1994), a terceirização constitui uma alternativa de produção composta pela compra de bens ou serviços integrados ao processo produtivo de uma organização, o que permite a concentração dessa no seu produto principal. Em consonância com esse conceito, Sarat et al. (2000) consideram a terceirização uma ferramenta da administração utilizada para a compra de serviços especializados, cuja empresa tomadora dos serviços obtém maior qualidade, confiabilidade, e a redução de seus custos fixos.

Contudo, além dos aspectos positivos, a terceirização também pode proporcionar a queda da qualidade, a perda da tecnologia, a fragmentação sindical, a precarização do trabalho, o aumento da exclusão social, entre outros efeitos negativos. Bicudo (2003) sustenta que a terceirização pode trazer aos trabalhadores uma nova rotina em que a criatividade e a reflexão advindas das experiências e vínculos profissionais são dificultadas, devido às novas formas de contratação se basearem em estratégias de baixo custo, o que propicia a rotatividade da mão-de-obra.

Fontanella, Tavares e Leiria (1994) colocam que as empresas prestadoras de serviços muitas vezes não possuem a especialização esperada, o que é ratificado pelo estudo de Saraiva, Mercês e Magalhães (2008) no setor de manutenção industrial. O foco na redução de custos faz com que os empregados terceirizados não apresentem a qualificação necessária, tendo, inclusive, remuneração menor que na empresa tomadora dos serviços, o que gera insegurança e insatisfação no emprego e, conseqüentemente, alta rotatividade em busca de melhores condições de trabalho. Assim, contrariamente, as empresas contratantes podem se deparar com o aumento dos custos e a queda da qualidade de seus produtos, devido à falta de comprometimento e especialização dos trabalhadores (GIOSA, 1993; SARAIVA; MERCÊS; MAGALHÃES, 2008).

O que se observa em alguns casos é que a qualidade do que é desenvolvido cai, enquanto as preocupações de quem tem a responsabilidade pela atividade cresceram consideravelmente. Um dos motivos apontados para a queda da qualidade é a baixa qualificação dos trabalhadores terceirizados e sua falta de comprometimento com as atividades realizadas. Fernandes e Carvalho Neto (2005) realizaram uma pesquisa com 513 gestores de 179 empresas brasileiras de grande porte. Nessa pesquisa, os gestores apontam que os dois maiores desafios encontrados por eles frente à terceirização são a dificuldade de contar com uma equipe qualificada de terceirizados e de garantir a melhoria da qualidade de

serviços. Magalhães, Carvalho Neto e Saraiva (2011) discutem que a qualificação pode ser um dos mais sérios entraves à ideia de ganhos de competitividade com a terceirização, o que inclusive sugere que haja um sistema específico de gestão da terceirização para monitorar de perto as atividades das contratadas e garantir resultados positivos.

De acordo com Faria (1994), a terceirização se apresenta em duas modalidades: uma tem como objetivo alcançar a competitividade, utilizando a parceria entre contratante e prestadores de serviços em todo o fluxo produtivo, tendo o foco no atendimento do cliente, prezando pela qualidade do produto. A outra modalidade, a mais utilizada pelas empresas brasileiras, tem como objetivo principal a redução de custos, com o foco na obtenção de lucro em curto prazo, sendo a redução dos custos feita por meio da redução da mão-de-obra.

Todavia, em boa parte dos casos, embora os custos tenham caído no início do processo – em virtude da substituição de empregados efetivos, qualificados e capazes de prestar serviços de qualidade por outros trabalhadores com salários mais baixos – eles não se mantiveram baixos. Pelo contrário, à medida que a queda da qualidade foi constatada, aumentaram as exigências feitas pelas contratantes às contratadas e cresceu o re-trabalho, com conseqüente incremento dos custos (SARAIVA; MERCÊS; MAGALHÃES, 2008). Como decorrência, já se observa em algumas empresas o processo inverso, a desterceirização ou primarização das atividades (MOLINA, 1997).

A primarização (*reverse outsourcing* ou *re-insourcing*) se caracteriza pela reversão da terceirização, isto é, consiste em retomar as atividades que haviam sido terceirizadas. Na primarização, assim, a contratante passa a executar as atividades que haviam sido repassadas às contratadas. Ela já é adotada por algumas empresas no Brasil, embora a pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2005) identifique que a adoção da terceirização está nos planos de empresas pesquisadas para os próximos anos. A Xerox do Brasil, por exemplo, que havia demitido 200 empregados em 2001 ao terceirizar parte de suas atividades realizadas em Itatiaia, primarizou no início de 2008 algumas dessas atividades e recontratou uma parcela dos trabalhadores demitidos. A empresa reassumiu as funções de remanufatura, reciclagem e operação do centro nacional de distribuição dos produtos. Essas atividades são consideradas estratégicas pela empresa, que avalia ser capaz de executá-las com mais eficiência (XEROX, 2008). A TAM realizou, em 2006, a incorporação de 5 mil empregados que antes trabalhavam de forma terceirizada. A previsão da empresa, ao anunciar a primarização, era de uma economia de 85 milhões de reais ao ano (TAM, 2006). Outras empresas também optaram pela primarização, como a Embraer e a Unimed Paulista.

A primarização não ocorre só nas empresas brasileiras. Para D'Agostinho (2004), a área de tecnologia da informação (TI) está sendo primarizada por diversas empresas nos Estados Unidos. Segundo essa autora, novas ferramentas estão tornando mais fácil gerir e avaliar projetos, e por isso muitas empresas estão percebendo que, na realidade, é mais vantajoso trazer de volta certas funções de TI. Além de menos dispendiosa, a primarização aumenta a segurança das empresas, pois não precisam passar informações estratégicas às terceirizadas.

No entanto, para reverter o processo, é importante analisar os custos e verificar se a primarização das atividades será realmente mais benéfica do que manter a terceirização. Além disso, é preciso verificar que várias organizações possuem capacidade de admitir empregados com melhor qualificação e capacitação, garantindo serviços e produtos de qualidade sem a necessidade da terceirização. A primarização pode proporcionar uma aproximação do consumidor final, e conseqüentemente uma maior fidelização, o que possibilita identificar as opiniões e expectativas do cliente em relação ao produto (CASTRO; BIM, 2007).

### 3. Procedimentos metodológicos

Para o alcance dos objetivos do estudo foi realizada uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa. Na pesquisa qualitativa são aprofundadas as questões de significado e relações humanas, não perceptíveis estatisticamente (MINAYO, 1992). O método utilizado foi a pesquisa de campo, realizada em uma empresa na qual ocorre o fenômeno estudado: a primarização. Conforme Vergara (2003), esse tipo de pesquisa é considerada empírica, pois é realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno e possui elementos que pretendem explicá-lo. A primeira etapa do estudo foi a seleção de uma organização que apresentasse condições para que o fenômeno em tela fosse adequadamente observado. Após a análise de alguns perfis empresariais, optou-se por escolher uma empresa de grande porte do setor de mineração, doravante denominada de Gama. O que pesou a favor da seleção dessa organização foi o elevado índice de utilização das práticas de terceirização, ampliado após a sua privatização em 1997 e, do crescente processo de primarização pelo qual passaram algumas de suas atividades produtivas recentemente.

A segunda etapa dessa pesquisa consistiu em identificar, entre todas as áreas produtivas da empresa, indivíduos que apresentassem um perfil capaz de fornecer informações precisas sobre o processo de primarização. Os setores pré-selecionados foram aqueles que antes trabalhavam com empregados terceirizados e que primarizaram algumas atividades, tendo eles sido contratados pela Gama. Foi escolhida a oficina de usinagem, localizada na gerência de oficinas industriais da referida empresa. Na oficina, foram selecionados como sujeitos da pesquisa 14 indivíduos, sendo um deles o gestor, quatro empregados da Gama que participaram do processo de primarização, e nove trabalhadores que foram primarizados no processo. Tanto o gestor quanto os empregados possuem informações sobre as mudanças, resultados e fatores que levaram à opção pela primarização. Quanto aos trabalhadores recém-primarizados, quatro possuem o ensino médio completo, e os restantes possuem ou estão realizando um curso técnico ou superior.

Na terceira etapa os dados da pesquisa foram coletados por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas individuais em profundidade, ocasião em que se pôde estabelecer um vínculo mais próximo com cada um dos entrevistados. As entrevistas foram regidas por um roteiro semi-estruturado, que continha temas relevantes para a pesquisa, como os motivos pelos quais se terceirizam ou se primarizam as atividades na empresa, as percepções dos entrevistados sobre o processo e seus efeitos, por exemplo. Embora pareçam aspectos elementares, considerou-se importantes em face da pequena quantidade de informações disponível sobre o fenômeno nas organizações brasileiras. Por meio do estabelecimento de uma interação cordial, que se assemelhou a uma conversa na maior parte das entrevistas, foram obtidas informações aderentes aos propósitos da pesquisa. Esses dados coletados junto às fontes primárias foram complementados por meio do acesso a documentos internos, entre os quais se destaca um, em que as alternativas de terceirizar ou primarizar foram avaliadas, o relatório de análise da viabilidade de contratação.

Na quarta e última etapa da pesquisa, os dados foram analisados de forma a estabelecer uma relação entre os depoimentos coletados, os documentos acessados e o referencial teórico. As informações coletadas foram tratadas por meio da técnica da análise de conteúdo. Foram especificamente adotados os seguintes procedimentos: a partir das provocações contidas no roteiro de entrevistas, as informações obtidas foram reorganizadas em categorias de conteúdo mais específicas, que pudessem elucidar os elementos centrais do texto, o que foi feito mediante orientações de Bardin (1995). As categorias de conteúdo identificadas foram: a) causas da primarização de atividades antes terceirizadas; b) consequências do processo de primarização; e c) avaliação do processo de primarização, que serão detalhadamente discutidas na próxima seção.

Como última observação metodológica, é preciso alertar para o fato de que a análise de conteúdo, por conta das próprias características do método, dispensa a citação literal de fragmentos das entrevistas. Embora se reconheça que a fala dos entrevistados possa ser eventualmente ilustrativa, o foco na análise de conteúdo não recai sobre nenhuma forma de estratégia discursiva de persuasão ideológica, como na análise do discurso. O foco é o conteúdo do que é enunciado, e não especificamente o que é dito, o que prescinde a apresentação de fragmentos dos depoimentos.

#### 4. Análise dos dados

##### *Da terceirização à primarização: em busca das causas*

A partir das entrevistas realizadas com o grupo que participou do processo de primarização na Gama foi possível constatar que existem diversos aspectos que contribuíram para que a primarização fosse adotada, conforme pode ser visualizado no quadro 1.

**Quadro 1 – Processo de derivação da categoria final de conteúdo:  
Causas da primarização das atividades terceirizadas**

<b>Categorias iniciais</b>	<b>Ideias-chave</b>	<b>Categoria final</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausência de planejamento estratégico.</li> <li>▪ Redução de custos enganosa com a terceirização.</li> <li>▪ Sucateamento do parque de máquinas.</li> <li>▪ Processos de licitação desvantajosos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necessidade de reestruturação das atividades para que a empresa pudesse auferir resultados melhores.</li> <li>▪ Necessidade de ganhos de competitividade, o que poderia ser conseguido com mudanças nas práticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Causas da primarização de atividades antes terceirizadas.</li> </ul>

**Fonte** – Elaborado pelos autores a partir das entrevistas.

A terceirização, segundo esse grupo de entrevistados, não foi planejada estrategicamente. O motivo para a terceirização foi a necessidade de reestruturação com base no cenário em que se inseria a empresa. Com as transformações ocorridas na economia brasileira a partir de 1990, devido principalmente à abertura do mercado, segundo Krein (2001) e Druck (1999), muitas empresas foram privatizadas e a empresa Gama foi uma das que passou por esse processo. Ao se tornar privada, assim, necessitava de novas maneiras para conseguir se sustentar no mercado. Para se tornar mais competitiva, a Gama reduziu o número de hierarquias e departamentos que apresentava na época e terceirizou diversas atividades com o intuito de reduzir seus custos fixos e focar em sua atividade-fim. Essa situação vai ao encontro das considerações de Prado (1999), Fleury (1987) e Singer (1999) sobre as empresas privatizadas que, sem o apoio do Estado, buscaram formas de continuarem competitivas no mercado.

Foi necessário ainda ajustar a empresa à condição de mercado de minério de ferro da época, marcado pela competição com base em preços baixos, tendo se modificado a estrutura interna da empresa de acordo com aquele contexto. A Gama se preocupava também com a exportação do minério e, diante disso, a atenção para com o custo da produção era ainda maior. Para os entrevistados, a empresa tinha como objetivo principal reduzir os custos, o que conseguiu alcançar em curto prazo com a adoção de práticas de terceirização. Ao terceirizar, a empresa conseguia maior agilidade para mobilizar e desmobilizar mais rapidamente seus prestadores de serviços de acordo com a variação da demanda, com seus custos acompanhando essa variação. Isso não poderia ocorrer antes devido ao seu quadro de pessoal fixo. Esse aspecto apontado pelos entrevistados é confirmado teoricamente por Giosa (1993) ao destacar que a terceirização atribui uma maior dinamização no processo produtivo.

A terceirização foi de certa forma conveniente à Gama por proporcionar rápida redução de custos e aumento de foco no seu negócio. Porém, segundo os depoimentos, trouxe Magalhães, Y. T.; Santos, A. R. G.; Sales, V. F. D.; Saraiva, L. A. S.

desvantagens maiores que as vantagens. O entrevistado 4 resume bem esse posicionamento ao relatar que a terceirização propiciou o sucateamento do parque de máquinas da Gama porque os terceirizados eram despreparados para operar e preservar as máquinas, além de serem desmotivados. Os entrevistados consideram também que os terceirizados estavam mais sujeitos a acidentes de trabalho por não receberem tanto treinamento quanto os empregados da Gama.

Ao identificar que o cenário de operações terceirizadas não estava atendendo às suas expectativas, a Gama, retomou as atividades de manutenção até então terceirizadas, primarizando a oficina de usinagem. A partir da análise documental do relatório de análise da viabilidade de contratação, foi identificada a realização de um estudo de viabilidade da primarização, tendo sido analisadas as dimensões econômica, estratégica e técnica, tendo sido verificados os custos e comparados aos benefícios.

Em relação à dimensão econômica, a Gama pesquisou os salários de mercado e efetuou uma previsão orçamentária dos serviços primarizados para utilizar como base comparativa em relação aos custos dos serviços executados por trabalhadores terceirizados. Os custos dos serviços terceirizados teriam de ser atualizados, tendo sido feita uma licitação pela Gama para a contratação desses serviços. O preço mais baixo obtido na licitação foi comparado à previsão orçamentária para a primarização. O valor terceirizado ficou aproximadamente 24% superior ao valor estimado para a primarização.

Os depoimentos dos entrevistados confirmam os dados detectados no estudo realizado pela Gama. O grupo composto pelos quatro empregados e pelo gestor que participaram do processo de primarização demonstra conhecer o estudo de viabilidade realizado pela empresa e consideram que a terceirização é mais onerosa para a Gama, pois além do custo direto com as atividades terceirizadas há perdas geradas pela falta de qualificação e de comprometimento dos terceirizados, o que também foi confirmado na pesquisa de Magalhães, Carvalho Neto e Saraiva (2011). Os empregados primarizados confirmaram o problema da falta de qualificação e ressaltaram a questão da rotatividade dos terceirizados, afirmando que esses fatores interferem diretamente no aspecto econômico da terceirização, o que sugeriu a viabilidade econômica de primarizar os serviços de usinagem da Gama.

Considerando a dimensão estratégica, o estudo de viabilidade relata a falta de empresas interessadas em executar esse tipo de serviço nas instalações da contratante. Nos processos de licitação realizados pela Gama, houve participação de poucas empresas, tendo sido observado que as candidatas eram sempre as mesmas organizações em quase todos os processos. Tal desinteresse em participar das licitações e assumir as atividades da área foi relatado apenas por dois dos quatorze entrevistados, o que pode ser explicado pelo fato de que, desse grupo, apenas cinco estavam na empresa antes da primarização e acompanharam o processo. O entrevistado 2 relata que a Gama estava ficando refém de poucas empresas interessadas na prestação dos serviços e que, por isso, não considerava justa a licitação.

Na dimensão estratégica foi analisado ainda se a atividade da área de usinagem na pesquisa era ou não estratégica para a empresa. Essa área é composta por diversas oficinas que recondicionam componentes mecânicos e elétricos utilizados em equipamentos industriais de mineração. O estudo de viabilidade concluiu que os serviços realizados impactam significativamente o desempenho dos equipamentos utilizados no processo produtivo, e, portanto, mesmo não sendo atividade-fim, constitui atividade estratégica para a empresa, devendo ficar, portanto, sob sua responsabilidade direta.

No aspecto técnico, verificou-se que, com a primarização, a Gama obteria o aumento do comprometimento, o que proporcionaria maior qualidade do produto final e maior preocupação dos trabalhadores em preservar máquinas e equipamentos. Além disso, ao serem primarizados, os empregados passariam por treinamentos nas diversas máquinas da usinagem, tornando-os polivalentes e menos suscetíveis a acidentes de trabalho. Outros pontos positivos

da primarização apontados foram a redução do *turnover*, a padronização dos serviços e o aumento do controle do processo produtivo. Esses aspectos foram confirmados nas entrevistas, tendo o gestor afirmado que, com a primarização, esperava-se que a Gama voltasse a controlar o processo, obtivesse maior comprometimento dos empregados, reduzisse o retrabalho e aumentasse a produtividade, fatores que eram prejudicados pelas práticas de terceirização.

No relatório de análise da viabilidade de contratação a Gama identificou ainda que seria necessário efetivar uma quantidade de empregados menor do que a disponibilizada pelas contratadas para atender à demanda habitual dos serviços de usinagem e manter, ao mesmo tempo, um contrato com uma terceirizada para atender somente à demanda excedente. Essa situação foi confirmada pelo grupo de entrevistados que já trabalhava na Gama antes da primarização. O entrevistado 4 relatou que as terceirizadas tinham 64 empregados trabalhando nessas atividades das oficinas, e que, com a primarização, a Gama mantém apenas 34 empregados nas mesmas atividades. O mesmo empregado considera, porém, que mesmo com a primarização, a contratação de uma terceirizada para atender à demanda excedente é imprescindível, pois há uma variação muito grande na demanda da área.

Em resumo, a terceirização foi utilizada num momento em que a Gama necessitava de alternativas de produção que racionalizassem o seu processo produtivo e seus custos para mantê-la competitiva frente ao mercado globalizado. A partir do momento em que a empresa identificou que essa forma de gestão não mais atendia às suas expectativas, primarizou algumas de suas atividades consideradas estratégicas, como os serviços da oficina de usinagem. Esse tipo de serviço é considerado estratégico por impactar indiretamente a produção de minério de ferro, uma vez que a falta da manutenção dos equipamentos de mineração pode prejudicar sua disponibilidade, ocasionando a queda da produção. A primarização, em tese, proporcionaria à Gama a retomada do controle dos serviços de manutenção realizados na usinagem, mas será que no nível esperado?

#### *Consequências da primarização*

De acordo com o grupo que participou do processo de primarização, muitos dos resultados esperados com a primarização foram alcançados. Em linhas gerais, os depoimentos destacam como principais desdobramentos do processo a melhoria generalizada das condições técnicas de trabalho, o que em parte se deve à racionalização produtiva e, simultaneamente, a precarização das condições de trabalho sob a ótica dos empregados, conforme pode ser sinteticamente observado no quadro 2.

**Quadro 2 – Processo de derivação da categoria final de conteúdo:  
Consequências do processo de primarização**

<b>Categorias iniciais</b>	<b>Ideias-chave</b>	<b>Categoria final</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manutenção da produtividade com um número menor de pessoas.</li> <li>▪ Retomada do controle de custos e do processo produtivo.</li> <li>▪ Maior disponibilidade de máquinas e equipamentos.</li> <li>▪ Redução dos gastos com manutenção.</li> <li>▪ Redução da pressão e dos transtornos ligados à renovação de contratos.</li> <li>▪ Falta de especialização e aumento de rotatividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhoria generalizada das condições técnicas de trabalho.</li> <li>▪ Aumento da racionalização produtiva, já que os empregados primarizados são gerenciados de forma mais efetiva do que a dos terceirizados.</li> <li>▪ Precarização das condições gerais de trabalho aos olhos dos trabalhadores, que passaram a ser controlados “mais de perto” pela empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consequências do processo de primarização.</li> </ul>

**Fonte** – Elaborado pelos autores a partir das entrevistas.

Em relação aos custos, os depoimentos revelam que a Gama obteve resultados positivos, pois além de conseguir manter a produtividade com um número menor de pessoas, retomou o controle dos custos e do processo produtivo das atividades de manutenção na oficina de usinagem.

Com o pessoal primarizado, a Gama obteve uma maior disponibilidade das máquinas e equipamentos da usinagem e a redução dos gastos com manutenção, pelo fato de a equipe se sentir parte do processo e ter maior consciência sobre sua importância na produção e para a empresa. Esse aspecto confirma a visão de Molina (1997) sobre a redução dos custos associada à primarização. Após a primarização foi possível manter um contato direto com a equipe, na usinagem, o que facilitou o tratamento de anomalias existentes no processo produtivo, o que confirma os ganhos de eficiência com a primarização, tal como no caso da Xerox (2008).

No nível estratégico, a primarização proporcionou a redução da pressão e dos transtornos – tanto para a Gama como para os empregados – relacionados às renovações de contrato, pois não seria mais necessária o estabelecimento de novos contratos para substituir os vigentes, como na época da terceirização. Ainda se percebeu que com a primarização a Gama conseguiu mapear o mercado, identificando se os serviços prestados por outras empresas apresentam preços justos, o que é necessário em face da existência de um contrato externo para prestação de serviços.

Em relação à dimensão técnica, a Gama obteve diversos benefícios ao primarizar a oficina de usinagem. Os ganhos que empregados mais destacaram foram os relacionados à produtividade, devido ao maior acompanhamento dos retrabalhos após a primarização, e ao maior controle do processo produtivo e interação com a equipe operacional. Além disso, pelo fato de os empregados estarem preparados para executar tarefas distintas, conseguiu-se flexibilização produtiva em relação ao atendimento das demandas. Após a primarização, a Gama manteve a característica de flexibilidade da terceirização ao contratar os terceirizados e proporcionar-lhes treinamentos variados nas diversas atividades de usinagem, fazendo com que esses adquirissem um perfil multifuncional, o que se caracteriza também como uma forma de flexibilização do trabalho de acordo com Silva e Antunes (2002).

Nesse contexto, todos os entrevistados acreditam que houve melhoria significativa em relação ao atendimento aos clientes internos, que passaram a manter um contato direto com os empregados da oficina de usinagem, facilitando a troca informações a respeito dos processos de manutenção, o que não acontecia na época da terceirização devido a restrições legais. A legislação não permite que a contratante e seus empregados negocie ou trate diretamente com os empregados das prestadoras de serviços, devendo ambas as partes utilizar seus prepostos para qualquer tipo de contato.

Na percepção dos entrevistados, após a primarização os empregados se envolveram mais com o processo produtivo, o que possibilitou incremento do comprometimento com a execução das atividades e com cumprimento de prazos e metas. Também aumentou a preocupação com a qualidade dos serviços e com a segurança do trabalho, principalmente em relação à prevenção de acidentes. Segundo os entrevistados, a preocupação maior é por parte da Gama, que tem responsabilidade direta com a segurança de seus empregados, e por parte deles próprios, já que também são avaliados pelo número de acidentes de trabalho ocorridos.

Contudo, os entrevistados perceberam que a terceirização trouxe também consequências negativas para a empresa, como a falta de especialização e o aumento da rotatividade do pessoal, o que acarretou a precarização das relações de trabalho. Como a terceirização parte da premissa de que há empresas especializadas que assumem parte das atividades da contratante, o processo deveria proporcionar maior especialização, o que não ocorreu na Gama. A rotatividade a que os entrevistados se referem é dos trabalhadores terceirizados, percebida pelos efetivos pelo fato de os terceirizados atuarem, em grande parte,

na área produtiva da empresa. Tanto a falta de especialização quanto a rotatividade podem ser explicadas pela excessiva busca da redução de custos.

À medida que a contratante está disposta a pagar cada vez menos pelo serviço das contratadas, essas últimas são levadas a reduzir seus custos. Uma das formas de fazê-lo é reduzindo a remuneração dos seus empregados, o que leva a que não se consiga manter mão-de-obra qualificada, com decorrente perda de especialização e aumento de rotatividade. Esse aspecto confirma as observações de Bicudo (2003) sobre as formas de contratação das prestadoras de serviços se basearem em baixos custos, o que promove a precarização das relações de trabalho, acarretando a insatisfação dos trabalhadores e quedas de produtividade e de qualidade.

#### *Avaliação do processo de primarização*

Os entrevistados sugerem que a avaliação do processo de primarização pode se dar em vários sentidos, entre os quais se destacam as condições de trabalho, a qualidade de vida no trabalho e o sentimento de valorização, conforme o quadro 3.

**Quadro 3 – Processo de derivação da categoria final de conteúdo:  
Avaliação do processo de primarização**

<b>Categorias iniciais</b>	<b>Ideias-chave</b>	<b>Categoria final</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade da manutenção dos equipamentos.</li> <li>▪ Satisfação dos clientes internos.</li> <li>▪ Melhoria do processo de comunicação nas oficinas.</li> <li>▪ Comprometimento dos novos empregados.</li> <li>▪ Remuneração mais atrativa.</li> <li>▪ Maiores oportunidades de desenvolvimento.</li> <li>▪ Diferenças no tratamento profissional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhoria das condições de trabalho, pois se passou a lidar com máquinas e equipamentos melhores.</li> <li>▪ Melhoria na qualidade de vida no trabalho, uma vez que a comunicação, a remuneração e as oportunidades são melhores.</li> <li>▪ Sentimento de valorização dos empregados por serem “efetivos” agora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação do processo de primarização.</li> </ul>

**Fonte** – Elaborado pelos autores a partir das entrevistas.

Os que já estavam na Gama antes da primarização destacaram como principais alterações: a qualidade da manutenção dos equipamentos, a satisfação dos clientes internos, a melhoria no processo de comunicação nas oficinas e o comprometimento dos novos empregados. Esse grupo considera que o comprometimento vem pelo orgulho de fazer parte do quadro de empregados da empresa, e por terem melhores condições de trabalho e remuneração.

Dos nove entrevistados efetivados pela Gama após a primarização, cinco afirmaram que uma das principais mudanças foi a remuneração, também citada pelos demais entrevistados. O grupo dos efetivados após a primarização mencionou que a remuneração se tornou mais atrativa principalmente devido ao pacote de benefícios oferecidos pela empresa. Um dos benefícios considerados mais vantajoso por esse grupo é o plano de saúde, que pode ser extensivo à família.

Contudo, quatro entrevistados desse grupo identificaram desvantagens com a primarização relacionadas à remuneração. Eles afirmaram que alguns empregados tinham um salário maior quando trabalhavam para as terceirizadas, que ofereciam ainda uma diferenciação de cargos conforme o tipo de serviço executado, algo não oferecido pela Gama. Segundo eles, todos foram contratados com o mesmo cargo e o mesmo salário.

Cabe aqui ressaltar que nessa pesquisa não foi analisado o plano de cargos e salários da empresa a fim de constatar se há uma diferenciação desses empregados, em termos de cargos e salários, por meio da análise de sua qualificação e de seu desempenho. A partir das Magalhães, Y. T.; Santos, A. R. G.; Sales, V. F. D.; Saraiva, L. A. S.

entrevistas com os empregados efetivados após a primarização constatou-se que alguns deles sentem que já faziam parte da empresa antes mesmo de serem primarizados pelo fato de trabalharem na área produtiva da Gama.

Oito dos nove entrevistados efetivados percebem que, por terem se tornado empregados efetivos da empresa, possuem maiores oportunidades de desenvolvimento, pois a Gama oferece reembolso escolar e maior quantidade de treinamentos do que as empresas terceirizadas. A empresa estabelece um percentual de reembolso para cobrir parte das despesas relativas às mensalidades e à taxa de matrículas escolares pagas pelo empregado. Além desse benefício, a Gama oferece ajuda ao empregado na aquisição de material escolar. O benefício de material escolar é concedido no início do ano letivo para os empregados e para seus dependentes que cursam o ensino fundamental. Entretanto, de acordo com o entrevistado 8, os empregados com menos tempo de empresa têm as mesmas condições de trabalho e de crescimento de outros que trabalham há mais tempo na oficina como empregados das terceirizadas, o que ocasiona insegurança e um sentimento de desvalorização, principalmente da equipe que trabalha nas máquinas maiores, considerada por eles mais especializada. O que se verificou, em diversas entrevistas, é que nas terceirizadas nas quais esses entrevistados trabalhavam, a diferenciação hierárquica entre os empregados era feita de acordo com o tipo de máquina em que eram capazes de trabalhar, o que não ocorre na Gama.

Os entrevistados dos dois grupos afirmaram que a Gama possui um plano de carreiras e oferece a seus empregados a oportunidade de trabalhar em outras áreas da empresa. Porém, três entrevistados acreditam que houve poucas mudanças em relação à qualificação do pessoal após a primarização, tendo sido admitidos os trabalhadores que já trabalhavam na prestadora de serviços. Como dito anteriormente, 64 empregados das terceirizadas atuavam na área e somente 34 foram admitidos pela Gama. É provável, assim, que tenham sido contratados os trabalhadores com maior nível de qualificação, embora não se disponha de dados que confirmem tal hipótese.

A maioria dos entrevistados relatou que houve um aumento do comprometimento da equipe após a primarização e que atualmente os empregados estão mais envolvidos no processo produtivo, participando mais das ações realizadas pela empresa em busca de padronização e melhoria do processo, o que proporciona um sentimento de valorização em todos os membros da equipe.

A maior parte dos empregados percebeu ainda uma melhoria na qualidade dos serviços, o que foi relatado por quatro dos cinco entrevistados que já eram empregados da Gama anteriormente, e por oito dos nove primarizados. Segundo eles, essa melhoria foi alcançada principalmente devido ao sistema de padronização utilizado para a execução das tarefas após a primarização. Porém, segundo o entrevistado 5, não houve muitas mudanças nos serviços, já que esses possuem as mesmas características da época em que trabalhavam nas empresas prestadoras de serviços. Essa percepção sugere o já encontrado quando o foco era a qualificação: nos dois casos o que se constata é que os entrevistados dizem não perceber determinadas mudanças pelo fato de o mesmo serviço estar sendo executado pelos mesmos trabalhadores, antes e depois da primarização.

Ao se tornarem empregados da Gama, os empregados perceberam diferença no tratamento recebido, tanto dos empregados que já eram da Gama, quanto da sociedade. Eles se consideram mais valorizados pela sociedade pelo fato de trabalharem na contratante, e não mais nas contratadas. Essa diferenciação é relatada por Fernandes (2003) como um problema de gestão, devido à falta de critérios de equidade nas condições de trabalho, desenvolvimento e tratamento dos terceirizados.

A primarização, assim, ocasionou diversas mudanças que proporcionaram, para a maioria dos empregados, melhoria da qualidade de vida e um sentimento de valorização, principalmente por desfrutarem de condições similares às dos empregados que já trabalhavam

na Gama antes de serem primarizados. Mesmo os empregados que alegaram que a primarização trouxe algumas desvantagens, percebem que, no contexto geral a primarização proporcionou mais benefícios, como melhor remuneração, incentivos e condições de trabalho, com conseqüente melhoria na qualidade de vida dos empregados.

## 5. Considerações finais

Nesse artigo, o objetivo foi identificar as características da primarização no setor de mineração de grande porte, analisando os fatores que levaram a essa nova conduta da empresa, os resultados e as mudanças obtidas com a sua implementação, o que se deu mediante a observação do caso de uma mineradora de grande porte. De acordo com os empregados que participaram do processo de primarização, o foco da empresa ao implementar a terceirização foi relacionado principalmente à redução dos custos fixos de produção, bem como o direcionamento dos seus esforços na atividade-fim da empresa.

Contudo, percebeu-se que embora os custos tenham sido reduzidos em um primeiro momento, em longo prazo houve queda da qualidade dos produtos e problemas no atendimento aos clientes internos, além do aumento da rotatividade e do comprometimento dos empregados terceirizados. A maioria dos entrevistados levantou que a terceirização ocorreu sem planejamento adequado e sem mensuração dos efeitos, considerando-se apenas a redução dos custos. Assim, a empresa decidiu primarizar determinadas atividades de manutenção, o que foi feito após um estudo de viabilidade, em que foram analisadas as dimensões econômica, estratégica e técnica, e identificados os prós e os contras de se manter os serviços terceirizados ou primarizar tais atividades.

Após avaliar os dois contextos, a Gama verificou que a primarização seria mais viável, pois além de menos dispendiosa para a empresa, havia uma propensão de se obter maior controle do processo produtivo e, conseqüentemente, melhoria da qualidade e do atendimento ao cliente. Percebe-se, baseado na análise dos dados, que a empresa manteve a preocupação em reduzir seus custos de produção, podendo ser questionado se o motivo principal que levou à primarização foi relacionado a custos. Os dados também demonstram que, mesmo com a primarização, a empresa não deixou de terceirizar parte das atividades, tendo mantido um contrato externo para atendimento da demanda excedente. Ela ainda proporcionou treinamentos para os empregados primarizados para que esses se tornassem multifuncionais, mantendo a perspectiva de flexibilidade dos processos de acordo com a variação da demanda.

As mudanças proporcionadas pela primarização de acordo com os entrevistados foram principalmente relacionadas à melhoria das condições de trabalho e, na carteira de benefícios oferecidos pela Gama, o que propiciou um sentimento de valorização dos trabalhadores e de aumento do seu envolvimento com processo produtivo. Eles percebem diferenças de tratamento em relação ao período em que eram terceirizados, o que pode ser parcialmente explicado pelo fato de a legislação limitar o contato direto dos gestores da empresa com esses trabalhadores. Além disso, como o trabalho terceirizado era temporário, isso dificultava a integração de terceiros com a organização. É necessário considerar, nesse sentido, se os empregados e gestores estão preparados para lidar com a terceirização, pois muitas vezes a falta de comprometimento dos terceirizados pode estar relacionada ao sentimento de desvalorização e de diferenciação perante os efetivos da empresa contratante.

Verificou-se com a pesquisa que a primarização foi uma alternativa para solucionar os problemas trazidos com a terceirização, devido à falta de uma estratégia adequada para a implementação dos serviços terceirizados, o que confirma outros estudos sobre o assunto. Além disso, há uma forte propensão da primarização estar relacionada a custos, podendo ter, no fundo, o mesmo foco utilizado na terceirização. Em outras palavras, o estudo sugere que as técnicas de gestão se submetem em suas propostas ao apelo dos custos, sendo sua utilização regida menos pelos ganhos sistêmicos do que pela lógica do curto prazo.

Esse trabalho traz três contribuições principais. Em primeiro lugar, não foram identificados outros estudos sobre o tema, o que mostra a importância dessa iniciativa e a necessidade de que os pesquisadores tratem de temáticas emergentes como essa, que questiona diretamente uma das práticas gerenciais mais adotadas pelas organizações de hoje. A segunda contribuição é por em pauta que, apesar de discursos estratégicos envolventes, as empresas ainda se deixam levar, em muitas das suas práticas, por uma perspectiva de curto prazo que chega mesmo a prejudicar parte de suas atividades, como visto nesse estudo. A terceira a última contribuição destaca que embora sejam obtidos resultados inegavelmente positivos ao se primarizarem alguns processos produtivos, o que é particularmente evidente na esfera da humanização da empresa, o que prevalece é a lógica econômica. Em outras palavras, o movimento que levou as empresas a terceirizarem suas atividades é o mesmo que agora as leva rumo à primarização. Nesse sentido, pouco importam os indivíduos e a satisfação que podem sentir no âmbito de suas atividades, como observado no contexto pós-primarização. É uma questão de custo-benefício o que rege o processo.

As principais limitações do trabalho se referem ao tempo relativamente curto que a empresa adotou a primarização. Os entrevistados podem ter dado depoimentos “contaminados” com a percepção dos benefícios imediatos das mudanças, sem o tempo necessário para que se entenda qual a dimensão efetiva da alteração nos processos de terceirização para os de primarização. Outra limitação é ter sido observada apenas uma área operacional da empresa, a oficina de usinagem. É possível que outras áreas apresentem experiências distintas, o que poderia tornar o estudo mais rico. Todavia, considera-se que tais limitações não invalidam a pesquisa, tendo seus dados interessantes e provocativos como cabe a um estudo científico.

Para futuras pesquisas, sugerem-se investigações sobre a implementação da primarização em diversos setores da economia, suas causas e efeitos e, ainda sobre o comprometimento dos efetivos e dos terceirizados. Sugere-se também que sejam realizadas pesquisas no sentido de comparar a relação de autoridade e poder sob a ótica dos gestores em relação à terceirização e à primarização, além de outras que avaliem a viabilidade e as consequências da terceirização sob óticas não-econômicas.

## Referências

AUER, P.; SPECKESSER, S. Labour markets and organizational change: future working structures for and ageing work force. **Journal of Management and Governance**, Dordrecht, v. 1, n. 2, p. 177-206, June 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BICUDO, V. R. Terceirização na Petrobras: implicações sociais, gerenciais e políticas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2003. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

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

CASTRO, A. S.; BIM, E. A. A viabilidade da desterceirização (outsourcing reverse): um estudo de caso sobre a reciclagem de componentes poluentes (baterias automotivas). In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, XIV, 2007, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: CBC, 2007.

COSTA, M. S. O sistema de relações do trabalho no Brasil: alguns traços históricos e sua precarização atual. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v.20, n.59, p.111-131, out. 2005.

D'AGOSTINHO, D. Insourcing: is it reading home? **Cio Insight Journal**, New York, 26/10/2004.

DELGADO, M. B. G. Terceirização e trabalho feminino. In: MARTINS, H. S.; RAMALHO, J. R. (Org.). **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo: Hucitec, 1994.

FERNANDES, M. E. R. **Gestão de múltiplos vínculos de trabalho: um estudo sobre a visão dos dirigentes das maiores empresas operando no Brasil**. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2003. (Dissertação, Mestrado em Administração)

FERNANDES, M. E. R.; CARVALHO NETO, A. M. As práticas gerenciais frente aos principais desafios apontados pelas maiores empresas brasileiras na gestão de terceirizado. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

FLEURY, A.C.C. Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Processo de relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.

FONTANELLA, D.; TAVARES, E.; LEIRIA, J. S. **O lado (des)humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

GALVÃO, A.; TRINDADE, E. A. Sistemas de relações de trabalho nos países avançados: Principais características e mudanças recentes. In: PRADO, A. (Coord.). **Emprego e desenvolvimento tecnológico**. São Paulo: DIEESE, 1999.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MAGALHÃES, Y. T.; CARVALHO NETO, A. M.; SARAIVA, L. A. S. Práticas gerenciais relacionadas à qualificação de trabalhadores terceirizados: um estudo de caso no setor de mineração. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 18, n. 57, p. 227-244, abr./jun. 2011.

MELO, M. C. O. L. **Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho**. 1991. 406 f. Tese (Professor Titular) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 1992.

MOLINA, A. O. Não vou terceirizar. **Revista RH em síntese**, São Paulo, n.15, páginas, mar./abr. 1997.

POCHMANN, M. **Relações de trabalho e padrões de organização sindical no Brasil**. São Paulo: LTR, 1999.

PRADO, A. A controvérsia da crise do fordismo e a transição pós-fordista: algumas reflexões sobre o caso brasileiro. In: **Emprego e desenvolvimento tecnológico: processos de integração regional**. São Paulo: Dieese, 1999.

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

SARAIVA, L. A. S.; PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. Globalização e reestruturação produtiva: desafios à indústria têxtil brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 68-82, jan. /mar. 2005.

SARAT, N.; SILVEIRA, A. D.; DAIBERT, A.; MORAES, R. P. **Quarteirização: redefinindo a terceirização**. Porto Alegre: Badejo, 2000.

SILVA, L. V.; ANTUNES, E. D. Influência das relações flexíveis de trabalho na qualidade de vida do trabalhador: a visão de seus atores sociais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

SINGER, P. A crise das relações do trabalho. In: NABUCO, M. R.; CARVALHO NETO, A. M. (Org.). **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT/PUC-MG, 1999.

TAM. **TAM incorpora terceirizados**. Disponível em: [www.tam.com.br](http://www.tam.com.br). Acesso em 25 maio 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

XEROX. **Xerox do Brasil**. Disponível em <http://www.xerox.com>. Acesso em 25 maio 2008.