



# SIGNIFICAÇÕES PSICOSSOCIAIS SOBRE O SENTIDO DO TRABALHO E A COMPETITIVIDADE EM MODOS DE PRODUÇÃO CONTEMPORÂNEOS

## 1- Sydney Ubirajara Cardoso

Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais -  
FEAD-Minas

[cardoso.sydney@gmail.com](mailto:cardoso.sydney@gmail.com)

## 2- Ricardo Augusto Alves de Carvalho

Fundação Dom Cabral - FDC

[ricardocarvalho@fdc.org.br](mailto:ricardocarvalho@fdc.org.br)

*Diego Maganhotto Coraiola – Editor*

## RESUMO

A reestruturação da produção, desde os anos 1970, estabeleceu uma nova ordem com exigências de capacitação e dedicação dos trabalhadores visando mais qualidade e produtividade nos modos de produção. Nessa nova dinâmica desenvolveu-se a terceirização, na qual as empresas tomadoras repassam às empresas prestadoras e especialistas, as atividades que, supostamente, não fazem parte dos processos críticos do negócio, o *core business*; com pressupostos de redução de custos e aumento de eficiência. A forma de produzir bens ou serviços é resultado da conjugação de recursos materiais, tecnologia e força de trabalho, o que permite ampla gama de configurações da organização. Este artigo apresenta um estudo de caso, cuja pesquisa investigou a terceirização como forma de organização, o modelo de gestão como mecanismo de adequação das relações, e a atuação em equipes como elemento estruturante do trabalho. Buscou-se entender como se dá o atendimento dos interesses e necessidades humanas e empresariais, com foco na formação da identidade psicológica e inserção social dos indivíduos, na eficiência operacional e competitividade das empresas.

### Palavras-Chave

Terceirização, relações de trabalho, equipes de trabalho.

## ABSTRACT

The restructuring of production, since the 70's has been established a new order demanding for workers capacities and dedication, aiming to obtain more quality and productivity in the means of production. In this new dynamic have developed the outsourcing, in which enterprises hire a specialized company to execute the activities which are not part of the critical processes, the core business; with an aim of cost reduction and increase of the efficiency rate. The manner to produce goods or services is a result of the conjugation of material resources, technology and labour force, which allows a wide array of configuration of labour organizations. This article presents a case study, which research has been investigated the outsourcing as a manner of organization, the management model as a mechanism to adequate labour relations and the teamworks as a structuring element of labour. It means one seeking to understand the way in which human and organizational interests and needs are catered for, highlighting the formation of the psychological identity and the social insertion of individuals, operational efficiency and the competitiveness of companies.

### Keywords

Outsourcing, work relationships, teamworks.



## 1 Introdução

Com pressupostos de redução de custos e aquisição de competências fora do foco de atuação, a terceirização passou a integrar as estratégias para competitividade das organizações desde os anos 1970 e de forma mais intensiva, nos anos de 1990. É funcional em grande parte das necessidades empresariais e afim com a flexibilidade de organização tão necessária às empresas que pretendem ter sucesso nos mercados cada vez mais competitivos e globalizados. Entretanto, muitas empresas ainda planejam e buscam seus objetivos sem um olhar adequado às necessidades dos indivíduos e ao papel do trabalho na vida humana, num modelo de organização incompatível com a função de agentes formadores da sociedade (ENRIQUEZ, 1997) e, portanto, incoerente com seus objetivos estratégicos de perenidade.

Assim, torna-se necessário as empresas reverem suas formas de atuação, ampliando-as para as dimensões econômica, social e ambiental (MAZON, 2007). Tais conceitos devem integrar os novos 'savoir faire' e 'savoir vivre' organizacionais, saltar os muros das empresas, influenciar e serem influenciados pela sociedade num processo típico da globalização, que alcança desde comunidades vizinhas até continentes longínquos. Nesse novo contexto não mais será suficiente às empresas sobreviver com lucro; será necessário viver com perenidade (CARDOSO, 2009).

Há provável contradição no modelo mercadológico da terceirização, pois, em razão de sua funcionalidade e flexibilidade, ela passou a ser apregoada como solução para quase tudo. No entanto, como se constata em diversos estudos (CARDOSO; 2006, 2007, 2009; SILVA, 2001), há riscos da terceirização, se for mal aplicada e disfuncional, se transformar em problema para quase todos. A possibilidade é concreta, pois ainda estão muito presentes nas empresas, modelos organizacionais que incluem a terceirização, provavelmente mais deformadores do que formadores do tecido social, contradizendo a função das empresas destacada por Enriquez (1997). Diferentemente, os trabalhadores terceirizados devem ser vistos como indivíduos 'at stake' (que participam do jogo) e ampliando a abordagem, conforme conceito original do Instituto de Pesquisa de Stanford, os *stakeholders* são "esses grupos sem cujo apoio uma organização deixaria de existir", devendo as empresas compreender suas necessidades e interesses (DIAS, 2008, p. 241).

Mas, as atuais relações de trabalho colocam exigências crescentes sobre os indivíduos e são

constituídas por processos inacabados e imprevisíveis (SENNETT, 1999) com empresas organizadas em rede e múltiplas interações. Constituem um provável labirinto no qual os indivíduos precisam encontrar saídas para se manter no melhor de si, contribuindo para a competitividade por meio da efetividade de seu trabalho.

Para se manterem competitivos, blocos econômicos, países, grandes corporações e empresas precisam evitar o caráter negligente nas relações de trabalho. Ter competitividade significa "permanecer no jogo" e ter perenidade, significa "compartilhar os resultados", servindo e se servindo da sociedade, pois a empresa "se encarrega não só do desenvolvimento econômico da nação, mas também do seu desenvolvimento psicológico, social e cívico..." (ENRIQUEZ, 1997, p. 10). Assim, o autor descreve a empresa agindo em seus propósitos econômicos, coloca luzes sobre suas responsabilidades na elaboração do presente e na construção do futuro, utilizando o trabalho humano, transformando a natureza, protegendo e preservando os recursos.

As ameaças ao sentido do trabalho e à competitividade são constantes nas instituições em que a dimensão econômica predomina de forma desproporcional sobre as dimensões social e ambiental da atuação empresarial. No contraponto dessa perspectiva, é necessário ter práticas responsáveis nas relações com os indivíduos e com a natureza para "buscar a sustentabilidade e almejar a perenidade" (ALMEIDA, 2002, p. 20). A atuação empresarial nas dimensões econômica, social e ambiental constitui a essência do papel de agentes formadores da sociedade (ENRIQUEZ, 1997), conduz à perenidade e estrutura para objetivos organizacionais superiores. Buscar consistentemente tais objetivos permitirá às empresas proteção a riscos como:

- a) debacle psíquica dos trabalhadores terceirizados, pelas dificuldades para a formação de sua identidade, ao lidar com a ambiguidade provocada por múltiplos vínculos;
- b) distanciamento dos indivíduos da perspectiva de adesão e pertencimento a grupos sociais, significados nas equipes de trabalho nas organizações contratantes e contratadas. Um trabalhador terceirizado poderia perguntar a si mesmo: "Afinal, qual é a minha turma?"
- c) perda de motivação e da capacidade de trabalho, em contradição com a exigência crescente de melhor desempenho, baseada em dedicação, qualificação e competência

dos trabalhadores, atributos para a empregabilidade;

- d) contexto rigoroso de exigências com pouca ou nenhuma oportunidade de desenvolvimento, seja pelo problema estrutural do sistema educacional brasileiro, seja pela ausência de prioridade para as necessidades do trabalhador no mercado da terceirização de serviços;
- e) percepção dos diversos *stakeholders* (trabalhadores, clientes, fornecedores, comunitários e acionistas) da ausência de responsabilidade social nas relações de trabalho.
- f) perda de valor do negócio, pela falta de relações e processos bem articulados que proporcionem desenvolvimento sustentável.

Na terceirização, estes riscos se potencializam, pois há um mosaico de vínculos desconexos dos desejos de pertencimento, no qual os trabalhadores precisam situar-se, equilibrando-se e mantendo-se “no melhor de si” para fazer “mais com menos”, na lógica da organização flexível do trabalho. Este é um grande desafio, um dilema do trabalho contemporâneo.

Tem-se como uma nobre função do psicólogo nas organizações, contribuir para o desenvolvimento de relações entre trabalhadores e empresas tão equânimes quanto possível (ZANELLI, 2002). Todos aqueles que se inquietam e se envolvem com estas questões devem procurar alternativas que, sem negligenciar a necessidade do lucro empresarial, contribuam para o aprimoramento das condições e da organização do trabalho e da recuperação delas, quando disfuncionais. A nobreza dessa tarefa está, sobretudo, na perspectiva de oferecer caminhos para a existência do homem. Assim, o diálogo entre a academia e o mundo empresarial deve, necessariamente, discutir o sentido do trabalho e as condições em que este “sentido” é exercido pelo sujeito. Vários autores vêm se preocupando com o tema (ENRIQUEZ, 1997, 1999; CARVALHO, 1995, 2001; GOULART; GUIMARÃES, 2002) e são referências para estudos que, além da constatação, alerta ou denúncia, aprofundem nas proposições concretas.

Por estas razões e numa continuidade de reflexões sobre as relações do trabalho, a dissertação na qual se baseia este artigo (CARDOSO, 2009) investigou o processo psicossocial da terceirização, sob a ótica dos trabalhadores e das empresas. Propôs-se a identificar os problemas e possíveis soluções,

indicando caminhos para que os trabalhadores terceirizados, estes indivíduos “forasteiros” ou “invisíveis” nas empresas, possam se transformar em integrantes de equipes de trabalho, em sujeitos realizados também pela efetividade de seu trabalho para a organização, para a sociedade. Para isso é relevante estudar as significações do trabalho terceirizado, analisando suas características e circunstâncias e sugerindo ajustes nas interações humanas que favoreçam a cooperação - este fator chave do trabalho em equipe (GOULART, 2002).

Há valiosa produção acadêmica relacionada ao tema trabalho em equipe, mecanismo no qual as sinergias proporcionadas pela união de diferenças e diversidades dos integrantes potencializam os resultados. Alguns autores aprofundam e disseminam este conhecimento numa demonstração de sua essencialidade (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004; GOULART, 2002; KATZENBACH; SMITH, 2001). Assim, a despeito das dificuldades e contradições nos ambientes organizacionais, é necessário buscar respostas que contribuam para o fortalecimento de um modelo de gestão que viabilize relações saudáveis das equipes terceirizadas. Estas respostas devem implicar em (re)significações do trabalho terceirizado que levem ao crescimento individual e conduzam o sujeito a apreender sua inserção nas relações com o grupo e as relações do grupo com a organização e a sociedade (ZANELLI, 2002), desenvolvendo a emergência dos sujeitos trabalhadores em organizações responsáveis.

Trata-se de abordagem necessária, pois, entendendo as ameaças e riscos existentes como inerentes às complexidades do trabalho contemporâneo, busca-se um novo modelo de organização que inclua a terceirização e considere simultaneamente os interesses humanos e os empresariais. Nessa perspectiva a pesquisa buscou responder ao problema: Quais são as significações psicossociais das relações do trabalho de equipes terceirizadas para os trabalhadores e para as organizações envolvidas?

## 2 Relato da pesquisa

A pesquisa foi realizada utilizando abordagem qualitativa em um estudo de caso, no qual a unidade de análise foi uma organização em rede, composta pela empresa mãe (do segmento de mídia) e quatro empresas prestadoras de serviços, descritas no Quadro 1. Os sujeitos de pesquisa foram sete trabalhadores e sete dirigentes e gestores das empresas envolvidas, conforme



composição no Quadro 2. As empresas e as pessoas receberam nomes fictícios, para preservar a identidade e sigilo das informações. Foram usadas técnicas de observação pelo pesquisador e de entrevistas, e os dados coletados foram submetidos à análise qualitativa de conteúdo.

As categorias de análise contemplaram as significações psicossociais do trabalho de equipes terceirizadas para os trabalhadores e para as organizações, adotando-se como subcategorias: a terceirização como forma de organização de trabalho, o modelo de gestão como mecanismo de adequação das relações e o trabalho em equipe como elemento estruturante do trabalho. A análise

do conteúdo das entrevistas e as conexões dessas com as observações do pesquisador resultaram numa avaliação crítica. Para melhor identificar e organizar os dados, o pesquisador atribuiu graus segundo a relevância das contribuições para os objetivos da pesquisa.

Os entrevistados - trabalhadores ou dirigentes e gestores - mostraram-se comprometidos com a pesquisa e contribuíram com conteúdos relevantes para se compreender o problema estudado. Para melhor analisar as significações psicossociais, foram classificados e organizados os conteúdos pelo sentido objetivo ou pelo viés das falas dos sujeitos entrevistados.

**Quadro 1 – Composição da Unidade de análise - Rede de empresas, com portes, especializações e culturas muito distintos**

<b>Alfa</b> A empresa mãe, do segmento de comunicação, tomadora dos serviços. Focalizando a área responsável por grande parte das atividades meio da filial de Belo Horizonte.
<b>Beta</b> Prestadora de serviços de obras e manutenção predial (civil, elétrica, hidráulica, ar condicionado), planejamento de espaços, decoração e correlatos. Trata-se de pequeno segmento entre os negócios baseados em alta tecnologia de uma grande multinacional, cuja gestão tem pouca flexibilidade e agilidade, com excessiva centralização de poder.
<b>Charlie</b> Prestadora de serviços de segurança patrimonial e de acesso para eventos e outras demandas especiais. Trata-se de empresa de pequeno porte, com boa reputação no mercado, possuidora de certificações e autorizações dos órgãos federais que regulam o segmento de segurança. A gestão é muito hierarquizada, com grande exigência de disciplina e respeito dos trabalhadores. É bastante orientada ao cliente e tem agilidade de resposta.
<b>Delta</b> Prestadora de serviços de transportes, manutenção civil em pequenos estabelecimentos no interior, conservação e limpeza, paisagismo e correlatos. Empresa de grande porte, atuando em vários estados do Brasil, com bom posicionamento e reputação no mercado de manutenção predial, seu foco de atuação. Concorre com a BETA nesse mercado, conforme destacado. Possui modelo de gestão flexível e ágil, bastante orientado ao cliente.
<b>Ômega</b> Prestadora de serviços de atendimento de hardware e software e de atendimento aos usuários e a telecomunicações de dados e voz. Empresa de médio porte, com 25 anos de mercado, que adota políticas e boas práticas de gestão de pessoas, o que é pouco comum na terceirização. É parceira de uma multinacional, que, por sua vez, é parceira estratégica da Alfa num amplo contrato corporativo de <i>outsourcing</i> em tecnologia da informação.

Fonte: Dados da pesquisa (CARDOSO, 2009).

**Quadro 2 – Sujeitos de pesquisa: Dirigentes e gestores das empresas**

Nome	Empresa	T	Cargo / Função	I	Profissão	G	PG	M	D
Silvana	ALFA	6a	Coord. Informática	36	Tecnólogo	1	2		30
Cláudio	ALFA	5m	Coord. Infraestrutura	33	Engenheiro	1		1	
Valter	ALFA	9a	Coord. Supr e Serviços	41	Economista	1	1	1	
Gustavo	BETA	5m	Coord. Obras e Manut	33	Engenheiro	1			44
Gilberto	CHARLIE	3a	Sócio – Diretor	42	Empresário	-			31
Hércules	DELTA	4a	Gerente de Manutenção	39	Engenheiro	1			24
Jorge	DELTA	10a	Coordenador Serviços	39	Economista	1	1		37

Fonte: Dados da pesquisa (CARDOSO, 2009).

T = Tempo de atuação no cargo/função em anos (a) ou meses (m)

I = Idade G = Quantidade de títulos de graduação c = significa "cursando"

PG = Quantidade de títulos de pós-graduação lato-sensu (MBA ou Especialização)

M = Quantidade de títulos de pós-graduação stricto-sensu (Mestrado)

D = duração em minutos de gravação da entrevista, totalizando 392 minutos.

Quadro 3 - Trabalhadores terceirizados

Nome	Empresa	T	Cargo / Função	I	Profissão	G	PG	M	D
Paula	BETA	1a	Arquiteta	26	Arquiteta	1	1		42
Cícero	BETA	5a	Oficial de Manutenção	30	Téc. Manut	-			31
Clara	CHARLIE	8m	Recepcionista	25	Administ	1			31
Lucas	CHARLIE	7m	Agente Patrimonial	26	Vigilante	1c			26
Charles	CHARLIE	9a	Superv. Segurança	35	Rel. Públicas	1	1		54
Flávio	DELTA	4a	Sup.Almox e Expedição	36	Almoxarife	1c			23
Leandro	ÔMEGA	4a	Analista de Atendimento	32	An.Sistema	1			19

Fonte: Dados da pesquisa (CARDOSO, 2009).

T = Tempo de atuação no cargo/função em anos (a) ou meses (m)

I = Idade G = Quantidade de títulos de graduação c = significa "cursando"

PG = Quantidade de títulos de pós-graduação lato-sensu (MBA ou Especialização)

M = Quantidade de títulos de pós-graduação stricto-sensu (Mestrado)

D = duração em minutos de gravação da entrevista, totalizando 392 minutos.

### 3 Fundamentação teórica

Os temas "Terceirização" e "Equipes de trabalho" constituem o eixo teórico do trabalho, secundados pelo tema "Grupos sociais" como conceitos também importantes para a discussão. Os dois últimos correlacionando-se entre si e com o primeiro, em apoio à investigação sobre as significações psicossociais na terceirização. A contextualização destes temas determinou conteúdos teóricos e rumos da pesquisa, focando os objetivos.

Faz-se necessária uma articulação que situe e una historicamente esses temas à globalização, permitindo melhor compreensão da grande dimensão que hoje assumiram, pois essa revolução é objeto dos conteúdos aqui desenvolvidos. A Figura 1 ilustra essa articulação, numa linha de tempo que mostra a evolução da terceirização e das equipes de trabalho e o paralelismo desses temas com o fenômeno da globalização. É razoável admitir que a globalização já estava presente nas expedições de conquistas que formaram os impérios da antiguidade e nas navegações dos grandes descobrimentos, integrando culturas e costumes dos povos e expandindo o comércio mundial. Por outro lado, em tempos mais recentes, a terceirização e o trabalho em equipe são fenômenos que se desenvolvem no cenário da globalização dos negócios, condicionando e moldando as formas de organização e, por isso mesmo, permeiam os conteúdos teóricos deste estudo.

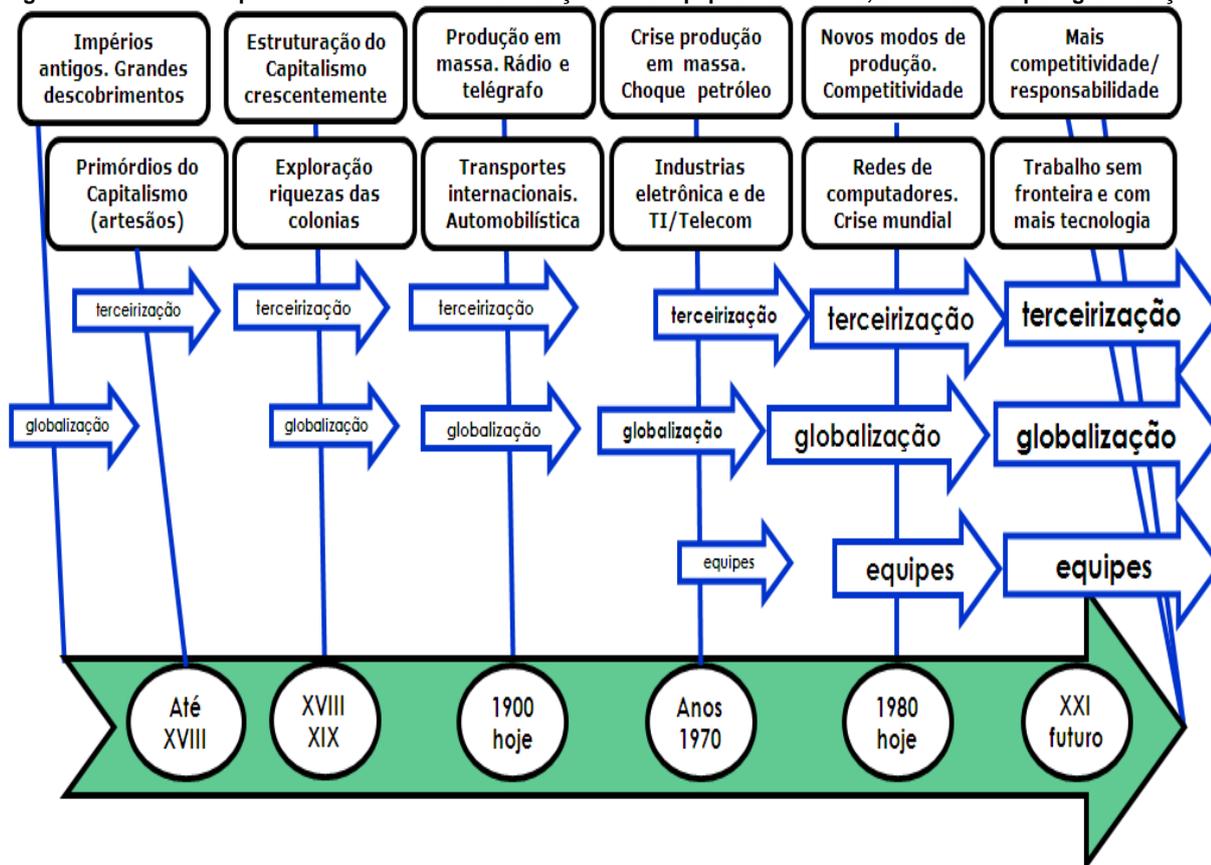
A Psicossociologia, um dos pilares do conhecimento sobre o trabalho humano, é muito utilizada nas investigações dos ambientes organizacionais. Assim será também nesse estudo, pois seus conceitos conduzem à observação e à pesquisa, perscrutando o vivido dos indivíduos e da coletividade, buscando dados de análise no discurso ao vivo ou documentado, que, mesmo sendo de apenas um membro, nunca expressa

somente sua percepção pessoal, refletindo também a de seu grupo ou organização (CARVALHO, 1996 *apud* TRAJANO, 2002). Por isso, foram utilizados conceitos de formação de grupos sociais para o entendimento das relações na terceirização, focalizando-os no contexto da criação e atuação das equipes de trabalho, parte importante das transformações nos ambientes organizacionais contemporâneos. Esta abordagem é relevante na pós-modernidade do século XXI, pois devemos estar vivendo crises de identidade, em razão de, crescentemente, as instituições sociais apresentar relações caóticas, com muita criação e inovação, sem protocolos de hierarquia e autoridade, e com exigências de "flexibilidade", conhecimento, dedicação e capacidade de atuar com o grupo e pelo grupo. Nesse jogo identificatório, o trabalho exerce papel fundamental pela sua importância na vida das sociedades humanas, sendo o elemento catalisador dos desejos de pertencimento e identidade dos sujeitos (ENRIQUEZ, 2001).

Na função da empresa como agente formador da sociedade, Enriquez (1997) destaca a atuação nos propósitos econômicos, sociais e ambientais, colocando luzes sobre suas responsabilidades. Assim, contribuindo para a formação das sociedades atuais e a preparação das futuras, enquanto se desenvolvem economicamente, as empresas devem orientar suas estratégias de forma responsável. Isso significa estabelecer um modo de produção, no qual o trabalho é realizado de forma eficiente por homens socialmente inseridos, gerando riqueza, transformando a natureza, protegendo e preservando os recursos. Isso se alinha ao conceito de atendimento das necessidades dos *stakeholders* e aos propósitos deste estudo, pois estabelecer relações justas com os trabalhadores terceirizados, constitui parte do novo arcabouço social e econômico.



Figura 1 - Linha de tempo dos fenômenos da terceirização e das equipes de trabalho, influenciados pela globalização:



Fonte: Elaborado como elemento de contextualização de conteúdos teóricos do estudo (CARDOSO, 2009).

### 3.1 Terceirização

#### 3.1.1 Contextualização inicial

Pode-se admitir que a terceirização fez parte no próprio processo de constituição do capitalismo, quando os comerciantes encomendavam aos artesãos a produção de artigos manufaturados leves, como vestuário e calçados, para revendê-los no mercado. Por meio dessa lucrativa intermediação, os comerciantes acumularam riqueza e transformaram-se na nascente classe capitalista. Desde então, a terceirização com diversas formas e denominações, foi um recurso utilizado segundo a natureza do processo produtivo e as conveniências de mercado. Como exemplo emblemático, a indústria automobilística e a de informática, desde a origem, recorreram à terceirização e continuam utilizando-a, crescentemente (SILVA, 2001).

Nos anos de 1970, o modelo de organização do trabalho com base na produção em massa entrou em crise. O capitalismo, nesta mesma época, também enfrentou a crise do choque do petróleo, da elevação das taxas internacionais de juros e da rentabilidade das empresas. Estes ingredientes

determinaram o início de grandes transformações chegando aos anos de 1980 e 1990 ao que se denominou de um novo paradigma para a organização do trabalho: pós-fordista – assentado na tecnologia microeletrônica e na flexibilidade das empresas e das pessoas para se adaptarem rapidamente às exigências dos mercados (CAVALCANTE; ALBUQUERQUE; JESUS, 2005). Havia surgido a sociedade do trabalho, sucedendo à sociedade do emprego.

As novas tecnologias de gestão prescrevem que, pela importância do conhecimento e contribuição para o processo produtivo, pessoas constituem o “mais importante ativo” das organizações, categorização que alça (ou deveria alçar) o sujeito trabalhador ao centro das estratégias organizacionais. Mas as atuais formas de organização do trabalho são rigorosas e exigentes, caracterizando-se pela competição e instabilidade exacerbadas, por baixo nível de compromisso entre trabalhadores e organizações e pela busca incessante de novas conquistas, ofertas e desafios. Mesmo os bem sucedidos nesse inseguro mundo do trabalho, são confusos em suas relações profissionais. A flexibilidade de comportamento, que lhes permite a sobrevivência



ou, mesmo, o sucesso, pode também levar à corrosão do caráter. A universalidade do trabalhador contemporâneo é caracterizada por esse dilema (SENNETT, 1999).

O trabalho terceirizado faz parte desse complexo contexto em que os trabalhadores são compelidos para postura mais flexível, muitas vezes, sem equidade e dignidade de tratamento. Mas uma vida equilibrada exige a prática das virtudes da espontaneidade e da simpatia, atitudes humanas benéficas ao próximo, e afins com a busca do bem-estar do sujeito, consigo mesmo e com o trabalho, seu principal papel na sociedade. É improvável que tais atitudes de espontaneidade e simpatia permeiem as relações sociais do trabalho terceirizado, dos ambientes organizacionais confusos e ambíguos, muito comuns nas empresas que usam essa forma de contratação em suas estratégias. A consequência será o enfraquecimento do caráter a que se refere Sennett (1999) e que outros autores destacam como comprometimentos na formação da identidade psicológica dos sujeitos (ENRIQUEZ, 1999 e JACQUES, 1998).

A terceirização é uma “filosofia” de organização do trabalho ou um mecanismo das novas tecnologias de gestão, no qual toda atenção e conhecimento da empresa devem estar focados no negócio para o qual foi criada, atuando diretamente em seus processos específicos de produção e transferindo a terceiros tudo aquilo que não contribua diretamente para a razão de ser da organização. As atividades terceirizadas serão, assim, mais bem desempenhadas pelas empresas especializadas que as dominam. No entanto, como se sabe, a epistemologia nas ciências sociais não avança simultaneamente com as transformações da sociedade, observando-se a crescente utilização da terceirização em atividades tão diversas nas empresas e nos governos que torna cada vez mais improvável distinguir tais atividades daquelas que contribuem “diretamente com a razão de ser da organização” (DIAS, 2008, p. 131).

Amato Neto (1995, p. 37) afirma sobre a crescente transferência de trabalho para outras empresas, estendendo o processo de terceirização da produção às atividades mais diretamente ligadas ao negócio:

[...] o objetivo maior na implementação dessa nova estrutura de organização industrial, onde se destaca a importância das relações interempresariais, pode ser resumido na seguinte idéia: fazer com que a grande empresa montadora (“empresa mãe”) possa se concentrar (“focalizar”) em apenas um conjunto limitado de tarefas operacionais e gerenciais, constituindo, para isto, uma rede de fornecedores competentes, tanto no nível do outsourcing interno

(isto é, o fato da empresa poder subcontratar produtos e serviços de outras instaladas no próprio país de atuação) como no global sourcing (que implica num entrelaçamento mais abrangente com uma rede de fornecedores de outros países).

Além dessa característica que transforma os bens e serviços em produtos transnacionais sob a bandeira da “empresa-mãe”, como parte dos modelos mutantes de organização, a terceirização também invade as instalações “maternas” para desempenhar atividades que contribuem “diretamente para a razão de ser da organização”. Neste processo, a atuação em equipe acontece nos grupos de trabalhadores onde prevalecem múltiplos vínculos e desejos de pertencimento, constituindo em complexa e relevante dimensão do trabalho contemporâneo.

### 3.1.2 Terceirização - evolução, características e perspectivas

As novas formas de trabalho ampliaram-se sem que haja ideia concreta dos rumos que virão e muito menos de soluções objetivas para os problemas criados. Trata-se de processo inacabado e imprevisível, no qual o trabalho pode ser operacionalmente claro, mas emocionalmente ilegível (SENNETT, 1999). Estas relações, uma representação da sociedade pós-moderna, têm semelhanças com a afirmação de Santos (2005, p. 92) acerca da perspectiva de um novo paradigma para as ciências, permitindo uma visão ampliada dos desafios da vida contemporânea:

Nenhum de nós pode neste momento visualizar projectos concretos de investigação que correspondam inteiramente ao paradigma emergente que aqui delinee. E isso é assim precisamente por estarmos numa fase de transição. Duvidamos suficientemente do passado para imaginarmos o futuro, mas vivemos demasiadamente o presente para podermos realizar nele o futuro. Estamos divididos, fragmentados. Sabemo-nos a caminho, mas não exactamente onde estamos na jornada.

Na segunda metade do século passado, empresas grandes e médias detentoras de mercado “oligopólico” usaram durante décadas o conforto do repasse para os preços dos custos de salários, benefícios e encargos dos trabalhadores formais. Ou seja, não importavam os custos incorridos na produção, pois as margens de lucro estavam garantidas. E, num “círculo virtuoso”, as conquistas trabalhistas asseguravam uma ampla demanda por produtos para sustentar o padrão de vida dos trabalhadores; afinal, consumidores do produto de seu trabalho. Mas tudo entrou em crise, acabando com essa estruturação e, principalmente, com a relação padrão de emprego que continha um contrato, com condições e relações bem definidas (SINGER, 1999).



A crise teve origem nos anos de 1990, ao emergir a competitividade de mercado. Os componentes estruturais da economia passam a ser o crescimento do mercado interno, a abertura do mercado externo para importação e exportação de bens e serviços e o afluxo de investimentos estrangeiros instalando empresas mundiais no País. Parte desses investimentos destinou-se ao processo de privatização de empresas estatais brasileiras, no qual as empresas multinacionais adquirentes, ato contínuo, promoviam grandes enxugamentos de pessoal, terceirizando atividades muito próximas do negócio, como instalação e manutenção de redes de telecomunicações e de energia, para citar apenas duas que envolvem grandes contingentes de trabalhadores (SINGER, 1999). As novas empresas concessionárias, agora privadas, assim faziam por necessidade de se colocarem competitivas.

Esse processo expandiu-se desordenadamente nas organizações privadas e públicas, a despeito da suposta competência das empresas de consultoria que recomendavam enxugamentos de pessoal com base em estratégias que se sucederam como moda (reengenharias, *downsizings*, *outsourcings*, etc.). Uma visão crítica dessas formas de trabalho é dada por Silva (2001, p. 4) ao abordar a falta de segurança em uma pesquisa sobre a terceirização na refinaria Duque de Caxias, da Petrobrás:

O modo como a terceirização está sendo implementada na refinaria parece mais próxima do padrão predatório do que do padrão "flexível", apresentado na literatura gerencial como o ideal. Tal situação mostra-se incompatível com uma política efetiva de segurança.

Numa outra visão crítica, Silva *et al.* (2001, p. 12) abordam aspecto relevante sobre desenvolvimento e carreira na terceirização, indicando a existência de barreiras quase intransponíveis para que os sujeitos sintam-se atendidos em seus anseios de realização pessoal no trabalho terceirizado:

[...] o seu chefe (da empresa-mãe) continuava amigável, mas na verdade não era o seu chefe, ou, pelo menos, não era quem poderia ajudá-lo a crescer empresarial e salarialmente. Não havia treinamento, apesar de tê-lo pedido várias vezes ao seu chefe (superior hierárquico da empresa fornecedora) a quem pouco via. [...] O sentimento transformou-se em insatisfação [...] O tempo foi passando, a paciência acabando, a motivação evaporou e seu rendimento caiu.

De forma acessória e complementar no processo produtivo, a terceirização se transformou em elemento central, chave para a flexibilidade necessária à competitividade das empresas. Assim, a velocidade e a abrangência de aplicação

marcaram sua expansão nos anos de 1990, invadindo a própria cadeia produtiva (SILVA, 2001). As exigências e complexidades das atuais formas de trabalho "contaminam" a terceirização ou são "contaminadas" por ela, ao ponto de se poder afirmar, sem exageros, que ela constitui um fenômeno novo e mutante.

Nessa transformação do mundo do trabalho, muitas empresas, clientes das prestadoras de serviços, recebem, mas não acolhem os grandes contingentes de trabalhadores terceirizados em seus ambientes. Quase sempre são tratados com a indiferença da *organização prescrita* do trabalho tentando descaracterizar qualquer vínculo empregatício. Mas na *organização real* esses trabalhadores estão totalmente implicados com as atividades da empresa cliente, e a organização prescrita cai por terra num cotidiano de trabalho intenso e volumoso, conforme destaca Lima (2002), numa articulação sobre ética e trabalho. Em tais condições, desenvolvem-se relações com múltiplos vínculos reais e formais, em desenhos, às vezes, confusos e contraditórios, que variam segundo o ambiente organizacional e a necessidade do negócio.

Tudo isso potencializa situações disfuncionais que podem "quebrar" a sustentação psíquica dos indivíduos, pois os papéis desempenhados no exercício do trabalho compõem uma face da estrutura identitária, razão pela qual a organização assume o importante lugar de socialização. Portanto, tais situações podem constituir ameaça ao equilíbrio do *socius* pela ausência de relações que preservem o trabalho como formador da identidade psicológica e social dos indivíduos. Nesse confuso cenário, Resende (1997, p. 6) opõe a terceirização à integração, movimento para o qual o mercado já despertou e que a mídia em geral tem dado ênfase. Diante das incertezas das atuais formas de trabalho, o autor adverte:

As mudanças significativas em termos de lógica do processo produtivo, as novas tecnologias e as alterações nas condições de competitividade abriram espaço para que a terceirização fosse alçada à condição de solucionadora de quase todas as questões estratégicas das empresas. A terceirização apresenta-se como uma possibilidade infinitamente mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas, mas não pode ser tratada como um novo dogma, visto que estes, tanto os velhos como os novos, não conseguem mais dar respostas satisfatórias à efetiva prática empresarial moderna.

Nesse contexto, surgem ações de mudanças afins com o alerta de Resende (1997) que buscam adequação às exigências legais e de eficiência operacional em instituições públicas e privadas. Mas na maioria das empresas privadas a

terceirização é fenômeno comum, e permanece firme como modelo de organização do trabalho, não havendo indícios de que este movimento de “primeirização” (um neologismo do meio empresarial) venha a constituir uma nova tendência. Mas, as empresas precisam rever suas estratégias para utilizar a terceirização em prol de sua competitividade. Continuam sendo povoadas de trabalhadores executantes das soluções, muitas vezes, temerárias e contraditórias com o que se apregoa. A notícia a seguir confirma esse labirinto do trabalho contemporâneo, no qual as empresas aplicam a terceirização de forma controversa e até conflitante com os interesses de seus *stakeholders*:

O apagão da Telefônica: A pane do serviço de banda larga da operadora expõe problemas graves na empresa – e também a falta de competição no setor de telecomunicações. [...] além do corte de vários profissionais da área de redes, engenharia e tecnologia da informação, a terceirização virou uma diretriz e se espalhou por diversas divisões da companhia, o que pode ter aumentado a vulnerabilidade da empresa a falhas (DALMAZO; FUSCO, 2009).

### 3.2 Grupos sociais e equipes de trabalho

#### 3.2.1 Grupos sociais e seus processos nas relações humanas

A abordagem sobre grupos sociais, sua formação e desenvolvimento, é relevante para entender o processo de inserção dos trabalhadores terceirizados nos ambientes organizacionais. São muitas as adversidades a superar para que esses indivíduos tenham acesso a certa autonomia e reconhecimento e a algum reposicionamento social e de poder.

Assim, é oportuno recorrer a Rouchy (2001), que destaca a importância de se entender, no processo das relações do grupo, como operam as modalidades por meio das quais acontece a passagem do intrapsíquico ao psicossocial, da identificação à identidade, de forma que não haja equívocos de se falar de mal-estar na identidade ao invés de mal-estar na identificação. Ou, melhor ainda, assinala Rouchy, seria mais justo se falar de mal-estar nas referências ou nas fontes identificatórias. O grupo funciona como espaço de transição no qual acontece a experiência intermediária entre a vida interior e a realidade exterior. Nele se opera a metabolização da realidade “do dentro” e da realidade “do fora”. Nessa busca de entendimento sobre os grupos sociais, Enriquez (2001, p. 61) aponta um rumo quando formula questões:

O que favorece o vínculo grupal? Por que os indivíduos se reúnem e chegam a funcionar como uma

comunidade? O que permite diferenciar um simples amontoado de sujeitos de um grupo consciente de sua existência e valores?

Segundo o autor, reunir um grupo demanda, primeiramente, a existência de um projeto comum e, sobretudo, de um conjunto de valores bem assimilados pelos membros que permita a dinâmica necessária à transformação do projeto em realidade. O indivíduo tem necessidade de pertencer a grupos (a organização, a equipe, a religião, a entidade profissional), aos quais se vincula por orgulho do pertencimento e como forma de materializar sua função social, de realizar seu projeto de vida.

Em outra abordagem, Enriquez (2001) afirma que todo grupo funciona com base na *idealização*, *na ilusão e na crença*. A *idealização* por meio da elaboração do projeto comum permite se chegar à consistência, vigor e “aura” excepcional, tanto para o projeto, como para os indivíduos, o que reforça, simultaneamente, o *eu ideal* e o *ideal do eu*. Isso leva a uma condição antes considerada inatingível. A *ilusão*, um dispositivo simbólico, canaliza nossos desejos, evita questionamentos sobre eles e resolve possíveis conflitos entre eles. Em verdade, o projeto comum para nos mobilizar requer, em algum grau, uma roupagem religiosa, sagrada e inatacável. Assim, vai nos inspirar a sair do lugar comum, da cotidianidade, unindo-nos aos demais que compartilham da mesma ilusão. É rápida a passagem da ilusão à *crença*, pois o ato de crer faz desaparecer a dúvida, gera a certeza. O grupo precisa acreditar no projeto, concentrar energias e dedicar-se à empreitada de sua realização.

O autor destaca que esses três elementos psíquicos - idealização, ilusão e crença - devem sempre existir na formação do grupo, embora de forma distinta. Os projetos sob a idealização, ilusão e crença de um grupo político, de um grupo religioso e de um grupo de pesquisa se diferenciam na maneira como os três elementos agem e interagem nos propósitos e nas características de cada um desses grupos. Para se cristalizar e criar meios de ação é preciso que o projeto se refira a um grande propósito, que lhe garanta sua onipotência, encobrendo dúvidas sobre limites de poder e possibilidades de impotência.

Albuquerque e Puente-Palacios (2004, p. 358) destacam características que reforçam os comportamentos afins com ideais e crenças, definem grupo social e descrevem as condições ideais de sua formação:

Todos esses profissionais têm um modo próprio de se comportar que, ao mesmo tempo, reflete a sua individualidade e também o grupo de referência a que pertence. Isso é importante porque é esse grupo de



referência que o faz sentir-se apoiado no seu comportamento emitido. ... Designa-se de grupo de referência aquele no qual o indivíduo é motivado a manter relações. ...um grupo é um conjunto formado por duas ou mais pessoas, que para atingir determinado(s) objetivo(s), necessita de algum tipo de interação, durante um intervalo de tempo relativamente longo. [...] um conjunto de pessoas irá caracterizar-se mais fortemente como grupo: a) quanto menor for o número de seus membros; b) quanto maior for a interação entre os seus membros; c) quanto maior for a sua história e d) quanto mais perspectiva de futuro partilhado seja percebido pelos seus membros.

Semelhantemente ao que diz Lima (2002) a respeito do *trabalho prescrito e real*, os autores vêm alertar que nos ambientes organizacionais em que predominam administradores mais controladores e autoritários não se tornam realidade as pretensões desses supostos líderes. Enganam-se ao tentar que trabalhadores executem as tarefas conforme normas e regras, pois nem nos quartéis as normas vigem, valendo a máxima de que o que importa é não ser flagrado infringindo-as. Ou seja, os grupos têm poder nas organizações, que pode e deve ser utilizado em favor dos objetivos organizacionais, e nesse sentido cabe ao administrador eficaz lidar habilmente com as normas, aplicando-as com leveza e eficiência na busca desses objetivos.

Os autores ainda advertem sobre a necessidade de que o administrador esteja atento às diferentes percepções, abrindo canais de expressão para as forças de ação desenvolvidas no grupo. Assim, ao encontrarem seu lugar elas liberam de forma assertiva o contraditório dentro de cada grupo ou equipe e, portanto, na organização. Trata-se de contribuição importante, pois neste “enfrentamento e alinhamento” do contraditório e do diferente nos grupos e equipes podem estar respostas para desempenhos superiores. Portanto, a solução pode estar no exercício do processo dialético entre todos os atores.

Reforçando a relevância deste estudo, Albuquerque e Puentes-Palacio (2004) destacam que as pesquisas sobre as expectativas dos membros dos grupos nas organizações são importantes para conseguir a dinâmica necessária ao bom funcionamento dos grupos. Isso faz sentido, pois concorrendo para que aspirações e necessidades individuais se concretizem estão a mobilização e a conjugação de esforços para os objetivos organizacionais - afinal, benefícios que todos devem compartilhar.

Este é o palco em que líderes e liderados constroem (ou destroem) a perenidade dos negócios, em representações com ambíguos roteiros e complexos papéis. E o exercício da liderança também é um fenômeno grupal, funcional,

que acontece segundo um contexto de circunstâncias e situações históricas. E, ao invés de ser indeterminado, ninguém será líder por todo tempo. A propósito, Enriquez (2001) reforça essa visão quando afirma que não existe poder sem consentimento e que é irrisório o líder sem seguidores. Desta forma, o poder se dá pelo consentimento dos membros do grupo, pertence e é legitimado pelo grupo. Isso sugere valores democráticos como requerimentos para uma liderança capaz de conduzir grupos e equipes de trabalho a realizar seus propósitos de projeto coletivo, compartilhando valores e crenças na busca de melhores resultados para seus membros e para as organizações.

Ocorre que nas condições tão ímpares da reestruturação do modo de produção, o trabalho passa a ser um risco para o equilíbrio psicossocial do indivíduo e do grupo. Ele exerce papel fundamental na vida das sociedades humanas, sendo o elemento catalisador dos desejos de pertencimento e identidade dos sujeitos nos grupos sociais. A estruturação da identidade subjetiva dos indivíduos se dá historicamente e está associada ao trabalho, alicerçando-se nas suas relações. E, sendo a subjetividade instrumento de conhecimento, nos grupos sociais ocorre a produção subjetiva dos trabalhadores, pois somente nesse processo grupal, nas relações coletivas, nas trocas de subjetividades, é possível emergir o sujeito. Nessa emergência, o sujeito não é apenas o ser do trabalho; pode construir um saber que o localize, elaborando sua própria identidade profissional e social (CARVALHO, 1995).

Carvalho (2001) destaca a fragilidade das relações de trabalho nesse cenário da reestruturação da produção. A questão representa um fenômeno desfavorável à classe trabalhadora, já diversificada e heterogênea, no tocante à sua fragmentação identitária, colocando-se questões como “Quem sou eu?” e “A que grupo que eu pertenço?”. Isso provoca mudanças nos vínculos/laços que venham a ser estabelecidos, inviabilizando a noção de fidelidade, ou seja, “amor à camisa” da empresa. Contrariamente, a identificação com a organização sempre foi fator de coesão interna, contribuindo para a melhoria da performance produtiva e para o equilíbrio psíquico dos sujeitos, o que remete aos temores sinalizados neste estudo de que todos podem perder em tais processos, tanto os trabalhadores em suas necessidades humanas como as organizações em seus objetivos empresariais.

Nas diversas abordagens, há indícios do quão desafiante é a formação de um grupo de

trabalhadores terceirizados atuando em equipes. As muitas exigências e as poucas concessões do trabalho contemporâneo colocam sobre os sujeitos o risco de perda do controle sobre a própria vida (SENNETT, 1999), dificultando-lhes o exercício de alguma autonomia. Entre muitas inadequações, cabe destaque às “explicações ou justificativas” de falhas e mazelas organizacionais, atribuídas à terceirização: “[...] é culpa dos terceirizados!”, “[...] Esse trabalho não é nosso, foi feito por empresa terceirizada!”. Estes são alguns dos lugares-comuns forjados no meio empresarial que podem inviabilizar o grupo, ao destruir seu projeto comum, atingido por interesses vários que perpassam essas relações.

Ora, essa realidade conflita frontalmente com os conceitos de equipes de trabalho, que compreendem a ação individual do trabalhador, atuando de forma motivada e comprometida com os objetivos coletivos do grupo. Transformá-la, contribuindo para o aprimoramento das formas de trabalho, é um desafio para a academia e para o mercado, pois os processos grupais bem sucedidos garantem o sucesso das organizações. Assim, na busca de sentido para o trabalho terceirizado, aos esforços dos trabalhadores para alcançar suas aspirações devem se somar as participações de todos que se inquietam com as inadequadas condições predominantes na terceirização.

### 3.2.2 Equipes terceirizadas: contextos e conceitos

O foco deste estudo é a terceirização, envolvendo as significações psicossociais de suas relações. Mas, supostamente, a terceirização acontece nas organizações mediante a atuação das equipes de trabalho das prestadoras de serviços, muitas vezes, residentes na empresa-mãe. Assim, no interesse do pesquisador de buscar um olhar crítico sobre estes processos, é forçoso abordar a terceirização no contexto da atuação das equipes de trabalho segundo conceitos que orientem a investigação também para este campo do conhecimento.

As equipes de trabalho surgiram da necessidade de mudanças no modo de produção e nas formas de gestão decorrentes de transformações na vida política e econômica, da globalização dos mercados e da necessidade de competitividade das empresas. Na busca de maior sinergia, o desenvolvimento de equipes mostrou-se como uma alternativa para impulsionar as empresas, valendo-se ao máximo do potencial humano. Assim, constata-se cada vez mais que o homem isolado não consegue alcançar os elevados

objetivos dos negócios em escala global, com exigências que superam em muito a capacidade de um grande líder. Cada vez mais, tem-se buscado modelos cooperativos, interdependentes e globalizados para atingir objetivos desafiadores, usando mais o poder do coletivo do que a excelência individual (GOULART, 2002).

A autora também assinala que no início dos anos de 1980 equipes de trabalho começaram a ser utilizadas nos processos de produção da Volvo e da Toyota, mas são atualmente comuns nas empresas atualizadas com as novas tecnologias de gestão. A eficiência dessa forma de organização de trabalho tem sido demonstrada em estudos de Administração, pela flexibilidade e capacidade de adaptação às muitas transformações dos ambientes de negócio. Equipes se formam, desdobram e reformulam, podendo ainda se fundir com outras, por certo tempo, e se dissolverem rapidamente. Deste modo, equipes de trabalho têm na flexibilidade um fator de valorização inexistente nas estruturas tradicionais. Essa mudança no modo de produção se baseia no uso das interações humanas a favor da cooperação.

Goulart (2002) destaca aspectos nos quais se baseia o sucesso das equipes: a) desenvolvimento de habilidades sociais de comunicação, cooperação e compromisso coletivo, viabilizando o compartilhamento de conhecimentos; b) atitude crítica diante da experiência, capacitando os integrantes a repetir as coisas que dão certo e evitar as que resultam em erros, na medida em que todos são responsáveis quando o trabalho é feito por um conjunto organizado de pessoas e criticá-lo passa a ser uma forma de aperfeiçoá-lo; c) reunião de perspectivas diferentes para solucionar problemas cada vez mais complexos nos ambientes organizacionais, tendo-se que variados pontos de vista de pessoas com formações e visões diferentes acarretam o conflito, mas os aspectos construtivos desse conflito proporcionam resultados inovadores; d) mudança de padrões de raciocínio e valorização da investigação, pois para situações não previsíveis não é mais suficiente o raciocínio analítico que pressupõe a existência de relações de causa e efeito, reconhecendo-se que novas e criativas soluções exigem ênfase na intuição e no raciocínio por analogia, estimulando novos *insights*; e e) emergência de uma visão compartilhada, ou seja, a construção social de uma imagem consensual do que será o futuro, pois diante de tantas incertezas a discussão sobre o futuro torna-se essencial, motivadora e desafiadora e pode resultar do trabalho em equipe.



Em outra abordagem, González, Silva e Cornejo (1996), citados por Albuquerque e Puentes-Palacio (2004), apontam as diferenças entre grupos e equipes de trabalho. Os grupos se caracterizam por: a) ter um líder designado por um elemento externo, o qual responde pelo grupo; b) trabalhar em prol do objetivo da organização; c) enfatizar os aspectos individuais para o desempenho, a definição de responsabilidades e o estabelecimento de recompensas; e d) ter a sua efetividade evidenciada a partir da influência que exercem sobre outros membros ou grupos da organização. As equipes se caracterizam por: a) compartilhar responsabilidades que não recaem somente sobre o líder; b) trabalhar em prol de um projeto específico e próprio; c) enfatizar no esforço individual tanto para o desempenho como para recompensas e responsabilidades; e d) ter a sua efetividade evidenciada a partir dos produtos da equipe.

Também nos diversos níveis da aprendizagem organizacional (*workshops*, treinamentos e *coachings*) e do conhecimento empresarial (especializações e MBAs) observa-se intensa abordagem sobre o trabalho em equipe, pois nas organizações ele é tido como importante fator nas estratégias de negócio. Desta forma, equipes e sua formação são um acessório para a prática da boa administração tanto quanto para o planejamento, a elaboração de orçamentos, as avaliações de desempenho, a tecnologia da informação e outros elementos do planejamento organizacional. Achamos difícil imaginar uma empresa próspera e bem-sucedida que não empregue ou não tenha experiência com equipes (KATZENBACH; SMITH, 2001).

As equipes de trabalho precisam ter efetividade a qual pode ser obtida mediante a observação de três critérios fundamentais:

- a) Resultados produtivos do trabalho – devem atingir ou exceder os padrões organizacionais, na quantidade e na qualidade;
- b) Satisfação dos membros – a equipe, como unidade de desempenho, deve permitir que os membros tenham suas necessidades individuais satisfeitas, ao invés de frustradas;
- c) Manutenção ou incremento do potencial de sobrevivência da equipe – mesmo sendo suficiente em desempenho, não se poderá afirmar que a equipe é efetiva. Caso esta performance seja obtida por meio de mecanismos de trabalho ou de formas de relacionamento que esgotam a capacidade de se manterem unidos como célula de

desempenho, o resultado final será a sua desintegração.

Relatos de sucessos suscitam o desejo das organizações de conhecer “a receita de bolo” que forma e desenvolve as equipes para desempenhos superiores. Mas tal receita não existe, sendo necessário investigar se os elementos que determinam o sucesso estão presentes de forma adequada na equipe:

- a) a correspondência entre a quantidade de membros e as tarefas atribuídas, da qual a equipe depende para “dar conta do recado”;
- b) as habilidades técnicas (procedimentos) e comportamentais (relacionamento interpessoal, negociação, etc.) dos membros são suficientes para atingir resultados esperados;
- c) o suporte material e social para o desempenho das tarefas, que permite à equipe alguma margem de autonomia e confiança para gerir seus recursos e decidir sem depender recorrentemente das lideranças;
- d) o sentimento de controle sobre o desempenho e responsabilidade pelos resultados, possível com certa autonomia adquirida, que dependendo das características das tarefas pode requerer algum controle externo (não pode ser excessivo sob pena de reação com insatisfação, demora ou baixa qualidade da tarefa);
- e) o sistema de recompensas oferecidas pelo bom desempenho, individual (para potencializar as contribuições de cada membro para os objetivos do grupo) e grupal (para favorecer a identificação do indivíduo com sua equipe), que exige processo de comunicação com informações claras e retroalimentadas (*feedback*), permitindo que a equipe se reprojete para a efetividade.

Albuquerque e Puentes-Palacio (2004) ainda destacam que metas coletivas, sistema de recompensas e feedback constituem um conjunto de variáveis consistentes em pesquisas empíricas como preditoras da motivação e da produtividade. Em outra importante abordagem, destacam contribuições de diversos pesquisadores sobre as etapas de evolução das equipes, que influenciadas pelos próprios membros (e estes pelas equipes) e pelo meio externo, podem pular ou trocar estágios de formação, mas nunca atingir o estágio final ou fazer o possível para que isso não aconteça. Assim, não na forma estruturadamente “pura”

demonstrada a seguir, as equipes passam pelas etapas de:

- a) **Formação** – Quando iniciam contatos para a realização do trabalho, os membros buscam descobrir o “outro”, se é capaz de compartilhar os valores e como ele pode contribuir para atingir o objetivo estabelecido para a equipe. Nesta fase, o objetivo será mais bem delimitado e as regras do jogo serão definidas, tanto para o desempenho como para os comportamentos sociais. Enquanto se desenvolve, esta fase é pautada pela incerteza tanto sobre as regras, normas e procedimentos como sobre comportamentos, responsabilidades e papéis de cada membro. E será finalizada quando os indivíduos passarem a se reconhecer como membros da equipe.
- b) **Conflito** – Nesta fase ocorrem os processos grupais de ajuste ou negociação. Serão detalhadas as regras de comportamento, pois alguns membros podem estar desconfortáveis, as atribuições de tarefas e a forma de execução. O poder será disputado pelos membros, que tentarão usar suas melhores armas para se posicionarem na equipe. Nesta fase as negociações podem gerar tensão, mas também podem ser tranquilas, dependendo das características pessoais dos membros. É necessário saber lidar com o conflito, ao invés de tentar eliminá-lo, pois ele faz parte do processo de formação e estruturação da equipe.
- c) **Normatização** – Esta fase é caracterizada pela coesão e identificação dos membros da equipe, prevalecendo sentimentos e percepções compartilhados, mais troca espontânea de informações e tolerância nas divergências. Com a aceitação das lideranças pelos membros, haverá concordância com as metas e objetivos, facilitando a definição de papéis, tarefas e responsabilidades de cada membro, assim como as normas de desempenho, para viabilizar os objetivos da equipe. A fase se conclui na aceitação das normas de comportamento e dos procedimentos para realização das tarefas.
- d) **Desempenho** – Neste estágio de desenvolvimento as equipes estão executando com toda energia as tarefas. É a fase de produtividade, ainda que não ocorra em níveis constantes, pois, dependendo da tarefa, as equipes vão aprimorar-se no seu

desempenho, podendo haver um incremento dos níveis de produtividade.

- e) **Desintegração** – Ocorre quando os objetivos que justificam a existência da equipe não mais existem. Mas parte da efetividade das equipes de trabalho é a sua capacidade de sobrevivência, podendo ser a desintegração um sinônimo de fracasso. Exceto nas equipes tipicamente temporárias, a desintegração é uma fase que não deve existir nas equipes permanentes, que buscam sobreviver e se fortalecer mediante a renovação e o aperfeiçoamento contínuo.

Depreendendo dos conceitos abordados, equipes de trabalho formam um sistema de relações complexas, com dinâmica própria, construída pelos membros de um grupo estável, no qual cada um se identifica e é identificado por todos. Essas pessoas interagem e compartilham conhecimento, competências, práticas e responsabilidades no desempenho de tarefas que lhes são atribuídas pelo reconhecimento de sua capacidade em executá-las, na busca de objetivos mutuamente aceitos. Assim, equipes de trabalho constituem um campo bastante complexo, desafiando o meio acadêmico para pesquisas que aprofundem o conhecimento científico e o meio empresarial para projetos desenvolvedores das competências de gestão.

Assim, foram abordados conceitos relevantes para o direcionamento desse estudo que investiga a consecução do sentido do trabalho e da competitividade, considerados os elementos da terceirização e de suas equipes de trabalho. Os conceitos indicam que há desafios grandiosos diante das controversas condições do trabalho terceirizado e da complexidade das relações do trabalho em equipe. E, como elemento amálgama, o estudo avalia o modelo de gestão em sua capacidade de contribuir para a superação desses desafios.

#### 4 Conclusões e Reflexões Finais sobre o Estudo e a Temática do Trabalho

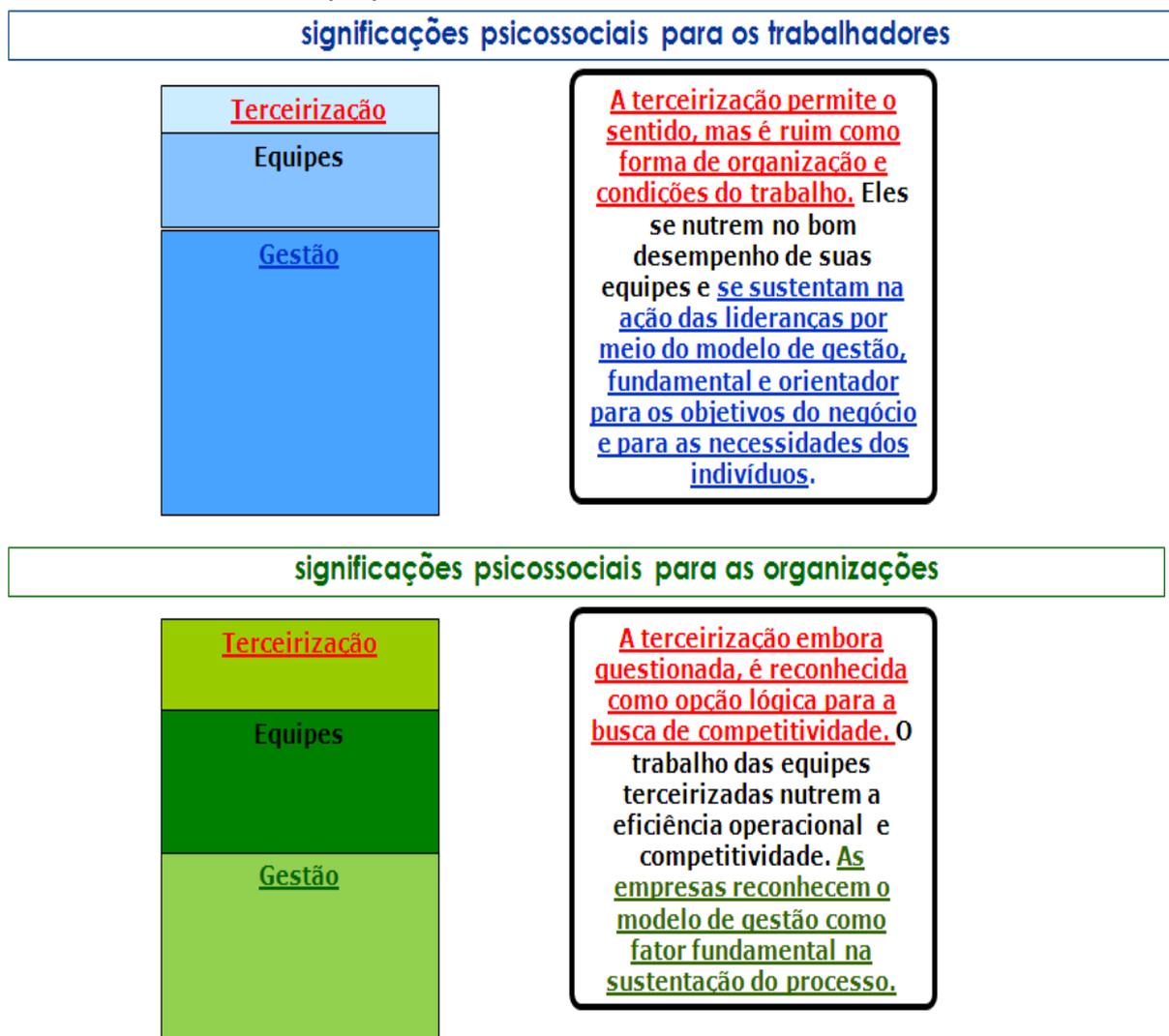
Na figura 2 tem-se uma expressão gráfica e verbal da importância de cada categoria da pesquisa no modo de produção da Alfa. Apesar de muito questionada a terceirização permite o sentido do trabalho para os indivíduos e a competitividade para as organizações. A atuação das equipes de trabalho é uma fonte de sustentação para os trabalhadores, motivando-os pela efetividade do trabalho. E o modelo de gestão funciona como amálgama nestes modos de produção,



preservando as condições e organização do trabalho e orientando-o aos interesses e necessidades empresariais e humanas. O estudo mostra um retrato do trabalho contemporâneo, alinhado às exigências de competitividade e de desenvolvimento da sociedade, compelindo as empresas a atuar nas dimensões econômica, social

e ambiental. Mas, tudo isso acontece num ambiente de incertezas que requer a atenção de todos que se dedicam à gestão e à pesquisa sobre o trabalho humano, pois “[...] Estamos divididos, fragmentados. Sabemo-nos a caminho, mas não exactamente onde estamos na jornada” (SANTOS, 2005, p. 92).

Figura 2 - Sumário de resultados da pesquisa



Fonte: Uma representação gráfica, a partir de dados da pesquisa (CARDOSO, 2009).

Assim, a pesquisa revelou que para os trabalhadores, o sentido do trabalho é obtido pela efetividade do trabalho desenvolvido pelas equipes e pela adequação das relações por meio do modelo de gestão. A conjunção desses elementos proporciona aos indivíduos alguma condição que lhes permite a formação da identidade psicológica e inclusão social. E, para as empresas, a competitividade é alcançada com o uso da terceirização, apesar de questionada como forma de organização do trabalho. As equipes terceirizadas desempenham papel importante no

processo produtivo e o modelo de gestão direciona o trabalho para os objetivos organizacionais. A concatenação desses elementos garante a eficiência operacional, fundamental para a competitividade das empresas. Contudo, é importante destacar que a análise e interpretação aprofundadas dos dados, revelam deficiências e apontam restrições dos trabalhadores e das empresas à organização do trabalho terceirizado. Na Alfa tais aspectos são atenuados pela forte atuação de suas próprias lideranças, com o desenvolvimento de relações de confiança e



verdadeira parceria com as empresas e trabalhadores terceirizados, viabilizadas pelo modelo de gestão e estruturação do trabalho em equipe. No entanto, a repercussão na mídia e o diálogo com outros trabalhos acadêmicos citados neste artigo deixam à mostra a realidade de negligências com as necessidades humanas e empresariais no mercado da terceirização.

Ao longo dos séculos muitos modos de produção foram desenvolvidos, passando por etapas de atrofia ou hipertrofia das esferas do Trabalho, do Capital e do Estado, numa sucessão histórica de modelos teóricos de organização. Em anos recentes, houve um grande descolamento entre o capital produtivo e o capital financeiro – privilegiando a especulação e o risco sem controle, processo tido como fator contributivo da atual crise mundial. Nesse amplo e complexo contexto, ocorreu a evolução dos mercados e das relações da produção, nas quais o trabalho também deve ser visto como um fenômeno relacionado à realização pessoal. Portanto, é preciso considerar o trabalho em seu valor e utilidade para as sociedades, pois é por intermédio dele que o indivíduo se insere no mundo, definindo-se como sujeito social. O trabalho permite que o indivíduo exercite suas habilidades, desenvolva seu potencial, prove sua existência, se reconheça e seja reconhecido (CARVALHO, 2009).

Constata-se nas organizações a permanente necessidade de mudanças no modo de produção e nas formas de gestão, e o desenvolvimento de equipes tem sido a forma alternativa de impulsionar as empresas. Tudo indica ser este o caminho, pois nos dias atuais a humanidade deverá caminhar e sobreviver, com base na força cooperativa e no uso do potencial e das aptidões de todos, direcionados para objetivos comuns e compartilhados (GOULART, 2002).

Por outro lado, são cada vez mais frequentes as perguntas que sintetizam a preocupação e a necessidade de entender e neutralizar os impactos das relações ditadas pelo mundo atual do trabalho: Como alguém passa a tomar como seus os valores organizacionais? O que leva as pessoas a se identificarem com os objetivos de uma organização? O que fazem as pessoas para se entrosarem em um novo ambiente organizacional? São perguntas que fundamentam o tema da socialização organizacional, relacionado à Psicologia Organizacional e do Trabalho. A abordagem do tema é prevalente numa perspectiva em que os indivíduos são sujeitos do processo, no qual desenvolvem sua própria personalidade enquanto se apropriam dos costumes e dos valores

sociais, interagindo com o contexto histórico e social em que cada pessoa se insere, pela convivência em vários grupos sociais (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004).

As abordagens teóricas destes autores se coadunam com a constatação do estudo sobre os riscos da rigorosidade do trabalho terceirizado, sobre a relevância da efetividade do trabalho em equipe e sobre a importância de um modelo de gestão capaz de amalgamar as diferenças, extraíndo o melhor do potencial de todos. Estas relações fazem parte da *sociedade do trabalho* e se desatualizaram com as agravantes da atual crise mundial, requisitando soluções diferenciadas para as novas demandas globais. A vida contemporânea está a exigir uma consciência planetária, numa perspectiva de um mundo interligado em complexas redes sociais, ancorado em tecnologia e permeado de subjetividades, exigente de relações mais justas nos aspectos econômico, social e ambiental. Nesse novo mundo, a compreensão do sentido do trabalho pode se tornar um importante fator de vantagem competitiva, promovendo o desempenho e a eficácia profissional e viabilizando a realização dos indivíduos e a perenidade das organizações (CARVALHO, 2009).

A articulação dessas referências científicas com os propósitos e as conclusões do estudo permite confirmar a sua essencialidade. O estudo e a produção dos autores destacam a importância do trabalho para a formação psicológica e inserção social dos indivíduos, da flexibilidade e da eficiência para a competitividade das empresas, e da dedicação e cooperação entre todos no compartilhamento de objetivos comuns. Tais valores e ideias apresentam-se como uma saída desse labirinto, oferecendo um caminho para o atendimento das necessidades humanas e empresariais por meio da terceirização, forma de organização que seguirá cumprindo seu controverso papel no mundo contemporâneo do trabalho.

#### Referências

ALBUQUERQUE, F. J. B. e PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.



AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, mar./abr., 1995.

BORGES, L. O.; ALBUQUERQUE, F. J. B. Socialização organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CAVALCANTE, A. R.; ALBUQUERQUE, A. C.; JESUS, C. R. **Dilemas da sociedade do trabalho**. Belo Horizonte: Argvmentum, 2005.

CARDOSO, S. U. **Trabalho e identidade em grupos de trabalhadores terceirizados numa perspectiva psicossociológica**. Monografia (Especialização em Psicologia do Trabalho) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG, Belo Horizonte, 2006

\_\_\_\_\_. **Gestão da terceirização de serviços**: um estudo sobre as práticas e os impactos às pessoas e à cadeia de valor. Projeto de Conclusão de Curso (Master in Business Administration) - Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2007

\_\_\_\_\_. **As relações de trabalho em equipes terceirizadas**: um estudo das significações psicossociais para os trabalhadores e para as organizações. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

CARVALHO, R. A. A. Saúde mental e trabalho: um novo (velho) campo para a questão da subjetividade. 1995. In: CODO, W. e SAMPAIO, J. J. C. (Orgs.). **Sofrimento psíquico nas organizações**: saúde mental e trabalho. Petrópolis: Vozes, 1995.

\_\_\_\_\_. **Reconfiguração de perfis entre os processos de inserção, “desinserção” e reinserção dos (novos) sujeitos trabalhadores**. In: CARVALHO, R. A. A.; HORTA, C. R. (Orgs.). **Globalização, trabalho e desemprego, um enfoque internacional**. Belo Horizonte: Com Arte, 2001.

\_\_\_\_\_. **Novos conceitos e reflexões sobre o trabalho**. Disponível em: <www.fdc.org.br>. Acesso em: 11 jul. 2009.

DALMAZO, L.; FUSCO, C. O apagão da Telefônica. **Revista Exame**, São Paulo, ed. 947, Ano 43, n. 13, de 15 jul. 2009.

DIAS, R. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, 1997.

\_\_\_\_\_. Perda do trabalho, perda da identidade. In: NABUCO, M. R.; CARVALHO NETO, A. (Orgs.). **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT – PUC Minas, 1999.

\_\_\_\_\_. O papel do sujeito humano na dinâmica social. In: LÉVY, A.; MACHADO, M. N. da M. (Orgs.). **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

GOULART, I. B. Desenvolvimento de equipes de trabalho. In: GOULART, I. B. (Org). **Psicologia organizacional e do trabalho**: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

\_\_\_\_\_; GUIMARÃES, R. F. Cenários contemporâneos do mundo do trabalho. In: GOULART, I. B. (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho**: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

JACQUES, M. G. C. Identidade. In: STREY, M. N. et al. **Psicologia social contemporânea**. Petrópolis: Vozes, 1998.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de alta performance**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

LIMA, F. P. A. Ética e trabalho. In: GOULART, I. B. (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho**: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

MAZON, R. Negócios sustentáveis e seus indicadores. In: KEINERT, T. M. M. (Org.). **Organizações sustentáveis**: utopias e inovações. São Paulo: Annablume, 2007.

RESENDE, W. Terceirização: a integração acabou? **Revista de Administração de Empresas**, v.37, n. 4, 1997.

ROUCHY, J. C. Identificação e grupos de pertencimento. In: ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. (Orgs.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta, 2001.

SANTOS, B. S. **Um discurso sobre as ciências**. São Paulo: Cortez, 2005.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. São Paulo: Record, 1999.

SILVA, G. A. V. et al. Desafios na gestão de pessoas em ambientes com diferentes tipos de vínculos de trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

SILVA, A. J. A. **Paradoxos da modernização**: terceirização e segurança em uma refinaria de petróleo. 2001. 347 f. Tese (Doutorado em Saúde



Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública,  
Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2001.

TRAJANO, A.R.C. **Trabalho e identidade em  
novas configurações socioprodutivas:**  
autogestão, autonomia e solidariedade em  
construção. Dissertação de mestrado em Psicologia  
na Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da  
UFMG. Belo Horizonte: UFMG-FAFICH, 2002.

SINGER, P. A crise nas relações de trabalho. In:  
NABUCO, M. R.; CARVALHO NETO, A. (Orgs.).  
**Relações de trabalho contemporâneas.** Belo  
Horizonte: IRT – PUC Minas, 1999.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de  
trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2002.