

ANGELO MÁRCIO PINTO LEITE

ANÁLISE DA TERCEIRIZAÇÃO NA COLHEITA FLORESTAL NO BRASIL

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Ciência Florestal, para obtenção do título "*Doctor Scientiae*".

VIÇOSA
MINAS GERAIS - BRASIL
2002

**Ficha catalográfica preparada pela Seção de Catalogação e
Classificação da Biblioteca Central da UFV**

T

L533a
2002

Leite, Angelo Márcio Pinto, 1963-

Análise da terceirização na colheita florestal no Brasil /
Angelo Márcio Pinto Leite. – Viçosa : UFV, 2002.
251p. : il.

Orientador: Amaury Paulo de Souza

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Viçosa

1. Colheita florestal - Terceirização. 2. Colheita florestal – Planejamento estratégico. 3. Empresas florestais - Administração. 4. Prestação de serviços - Qualidade. 5. Trabalhadores florestais - Condições sociais. 6. Trabalhadores florestais - Satisfação no trabalho. I. Universidade Federal de Viçosa. II. Título.

CDO adapt. CDD 634.931

ANGELO MÁRCIO PINTO LEITE

ANÁLISE DA TERCEIRIZAÇÃO NA COLHEITA FLORESTAL NO BRASIL

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-graduação em Ciência Florestal, para obtenção do título "*Doctor Scientiae*".

APROVADA: 13 de maio de 2002.

Prof. Márcio Lopes da Silva

Prof. Laércio Antônio G. Jacovine

Dr. Celso Trindade

Prof. Haroldo Nogueira de Paiva

Prof. Amaury Paulo de Souza
(Orientador)

A Deus, pela vida e constante iluminação.

Aos meus pais, por tudo que sou e por tudo que já conquistei.

A Melide e Letícia, amores de minha vida e fonte de inspiração.

Aos meus irmãos e amigos.

"Todo mundo sonha em realizar grandes coisas, mesmo quando essas grandes coisas possam carregar apenas a marca de uma felicidade nas pequenas coisas que realizam".

FREI NEYLOR J. TONIN

AGRADECIMENTOS

A Deus, por sempre ter me dado força ao longo de toda essa caminhada.

Aos meus pais e familiares, pelo apoio durante toda a minha vida acadêmica.

À Universidade Federal de Mato Grosso e à Faculdade de Engenharia Florestal, por conceder-me o afastamento das minhas atividades acadêmico-científicas, para capacitação.

À Universidade Federal de Viçosa e ao Departamento de Engenharia Florestal, pela oportunidade de realização do curso e deste trabalho.

À CAPES/PICDT, pelo auxílio financeiro (bolsa de estudos).

Ao Professor Amaury Paulo de Souza, pelo apoio, pela confiança, pelos ensinamentos, pela amizade, orientação e sugestão do tema.

Ao comitê de orientação Professor Carlos Cardoso Machado e Pesquisador Luciano José Minette, pelas contribuições.

Aos professores membros da banca examinadora, Márcio Lopes da Silva, Laércio Antônio Gonçalves Jacovine, Haroldo Nogueira Paiva e Dr. Celso Trindade, pelas valiosas sugestões.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Ciência Florestal da UFV, pelos conhecimentos transmitidos e pela atenção dispensada.

Aos funcionários do Departamento de Engenharia Florestal da UFV, em especial à Ritinha, Rita, José Mauro e Chiquinhos, pela boa vontade e atenção que a mim sempre dedicaram.

Às empresas florestais, empresas prestadoras de serviços e aos trabalhadores participantes deste trabalho, pelo pronto atendimento às inúmeras solicitações e espírito de colaboração.

Aos membros do NGI (Núcleo de Gestão Integrada e Certificação), pelos novos ensinamentos e pela oportunidade de trabalhar em equipe.

Aos amigos e colegas da Pós-graduação do DEF-UFV, pela excelente convivência no decorrer do curso, em especial, Omar Daniel, Antônio Maciel, Sebastião L. A. Junior, Áurea, Marina, Deoclides, Lizit, Flávio López, Manuel Brum, Beth e Rosana, pela amizade e companheirismo.

Aos amigos e colegas de futebol da AABB e da Rua Nova, pelos momentos de lazer e agradável convívio durante os churrascos e cervejadas.

Ao meu cunhado José Cláudio Torres pela atenção, pelo auxílio constante e, principalmente, pelos trabalhos finais de formatação da tese.

À todos os parentes e amigos de Viçosa, pelo agradável convívio e encontros freqüentes.

Em especial, à Melide, por todo apoio, incentivo, carinho e compreensão pelos longos e intermináveis finais de semana e noites que passei em frente ao computador ou na biblioteca da UFV, e à Letícia, nossa eterna gatinha e fonte de inspiração, presente maior de Deus, pelo amor e carinho, sem limites.

À todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

BIOGRAFIA

ANGELO MÁRCIO PINTO LEITE, filho de Milton Nunes Leite e Maria José Pinto Leite, nasceu em Virginópolis, Estado de Minas Gerais, em 23 de setembro de 1963.

Em 1982, tornou-se técnico agrícola pela Escola Agrotécnica Federal de Barbacena, Minas Gerais.

De março a novembro de 1983, atuou como técnico agrícola na siderúrgica Melo Figueiredo Ltda., com sede em Betim, Minas Gerais.

Em julho de 1988, graduou-se em Engenharia Florestal pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), em Viçosa, Minas Gerais.

Em agosto deste mesmo ano, iniciou o Programa de Mestrado em Ciência Florestal na UFV, submetendo-se à defesa de tese em 26 de novembro de 1991.

De março de 1992 à julho de 1993, atuou como pesquisador bolsista do CNPq, no Departamento de Engenharia Florestal da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). De agosto de 1993 à janeiro de 1996, atuou como Professor visitante nesta mesma instituição.

Em fevereiro de 1996, foi contratado pela UFMT como Professor do Departamento de Engenharia Florestal, atuando nas áreas de Exploração e Transporte Florestal; Administração e Planejamento Florestal.

Em março de 1998, iniciou o Programa de Doutorado em Ciência Florestal na UFV, submetendo-se à defesa de tese em 13 de maio de 2002.

ÍNDICE

	Página
RESUMO	xiv
ABSTRACT	xvi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização do problema e relevância do tema	5
1.2. Objetivo geral da pesquisa	8
1.3. Hipóteses da pesquisa	8
1.4. Estrutura da tese	9
CAPÍTULO 1	11
CARACTERIZAÇÃO GERAL DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO ...	11
1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	11
1.1. Conceito de terceirização	11
1.2. Parceria	13
1.3. Quarteirização	18
2. EVOLUÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO	20
2.1. Breve histórico	20

2.2. Tendências	22
3. ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO	24
3.1. A empresa contratante	24
3.2. O prestador de serviços	25
3.3. O trabalhador	26
	Página
3.4. O Estado	26
3.5. O sindicato	27
4. O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO	30
4.1. A decisão de terceirizar ou não	30
4.2. Razões para terceirizar	31
4.3. Atividades terceirizáveis	33
4.4. Tipos de terceirização	34
4.5. Regimes de contratação na terceirização	36
4.5.1. Contrato Temporário	36
4.5.2. Trabalho Autônomo	38
4.5.3. Trabalho avulso	38
4.5.4. Contrato por prazo determinado	39
4.5.5. Contrato por obra certa ou empreitada	39
4.5.6. Trabalho eventual, ocasional ou esporádico	40
4.5.7. Compra e venda de serviços	40
4.5.8. Representação comercial	40
4.5.9. Trabalho cooperativado	41
4.6. Implementação de um projeto de terceirização	41
4.6.1. Etapas a serem seguidas	42
4.6.2. Principais problemas e, ou, riscos da terceirização	44
4.6.3. Causas de insucesso da terceirização	44
4.7. Vantagens e desvantagens da terceirização	45
5. ASPECTOS JURÍDICO-LEGAIS DA TERCEIRIZAÇÃO	48
5.1. Legislação pertinente	48
5.2. Relações trabalhistas na terceirização	55
5.2.1. Direitos dos trabalhadores	55
5.2.2. Performance do relacionamento com os sindicatos	57

5.2.3. Saúde e segurança no trabalho	58
5.2.4. Mudanças na legislação	61
6. O CONTRATO DE TERCEIRIZAÇÃO	62
6.1. Considerações iniciais	62
6.2. Formas de contratação	63
	Página
6.3. A contratação de serviços	64
6.3.1. A importância do contrato de terceirização	64
6.3.2. Aspectos a serem considerados na contratação de uma prestadora de serviços	65
6.3.3. Obrigações do prestador	66
6.4. Partes, características e estrutura de um contrato de terceirização	66
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
CAPÍTULO 2	77
TERCEIRIZAÇÃO NA COLHEITA FLORESTAL: CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO SEGUNDO A PERCEPÇÃO E, OU, O PONTO DE VISTA DA EMPRESA CONTRATANTE	77
1. INTRODUÇÃO	77
1.1. O problema e sua importância	77
1.2. Objetivos	79
2. REFERENCIAL TEÓRICO	80
2.1. Características gerais das florestas plantadas	80
2.2. A importância do setor florestal	81
2.3. A indústria florestal brasileira	82
2.3.1. Subsetor de celulose e papel	83
2.3.2. Subsetor de carvão vegetal	85
2.4. A colheita florestal	85
2.4.1. Conceito de colheita	86
2.4.2. A evolução da colheita	86
2.4.3. Sistemas de colheita	88
2.4.3.1. Sistema de toras curtas	88

2.4.3.2. Sistema de toras longas	88
2.4.3.3. Sistema de árvores inteiras	89
2.4.3.4. Sistema de árvore completa	89
2.4.3.5. Sistema de cavaqueamento	90
2.4.4. Fases da colheita	90
	Página
2.4.4.1. Corte	90
2.4.4.2. Extração ou baldeio	91
2.4.4.3. Carregamento e descarregamento	92
2.4.4.4. Transporte principal	92
2.5. Terceirização no setor florestal	93
3. METODOLOGIA	95
3.1. População e método de amostragem utilizado	95
3.2. Obtenção dos dados	96
3.3. Caracterização da amostra	97
3.4. Análise dos dados	99
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	100
4.1. Percentual de terceirização	100
4.1.1. Nas empresas avaliadas	100
4.1.2. Na colheita florestal	102
4.2. Razões e, ou, fatores determinantes da terceirização	103
4.3. Preferência na contratação dos prestadores de serviços	105
4.4. Auxílio inicial concedido aos prestadores de serviços	106
4.5. Relacionamento com os prestadores de serviços e sindicatos	106
4.6. Preocupações decorrentes da implantação de um projeto de terceirização	108
4.7. Problemas decorrentes do processo de terceirização	109
4.8. Benefícios advindos da terceirização	110
4.9. Principais resultados alcançados com a terceirização	111
4.10. Posicionamento das empresas florestais quanto à legislação sobre terceirização	112
4.11. Exigências contratuais aos prestadores de serviços	113
4.12. Tendência da terceirização	113

5. CONCLUSÕES	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
CAPÍTULO 3	120

	Página
TERCEIRIZAÇÃO NA COLHEITA FLORESTAL: CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO SEGUNDO A PERCEPÇÃO E, OU, O PONTO DE VISTA DA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS	120
1. INTRODUÇÃO	120
1.1. O problema e sua importância	120
1.2. Objetivos	122
2. REFERENCIAL TEÓRICO	123
2.1. Prestadoras de serviços na colheita florestal	123
2.2. Características básicas dos serviços	124
2.3. Qualidade em serviços	125
2.4. Fatores de sucesso na prestação de serviços	127
2.5. Desempenho das prestadoras de serviços	128
3. METODOLOGIA	131
3.1. Definição das empresas avaliadas	131
3.2. Método de amostragem utilizado na seleção das prestadoras de serviços	132
3.3. Tamanho da amostra	132
3.4. Obtenção dos dados	135
3.5. Avaliação do desempenho das prestadoras de serviços	135
3.6. Análise dos dados	136
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	138
4.1. Perfil dos proprietários e, ou, gerentes das prestadoras de serviços	138
4.2. Constituição das prestadoras de serviços	139
4.3. Critérios na contratação dos funcionários	139
4.4. Auxílios recebidos	140
4.5. Relacionamento com a empresa florestal	142
4.6. Reclamações por parte das contratantes	143
4.7. Dificuldades enfrentadas pelas prestadoras de serviços	145
4.8. Medidas de melhoria sugeridas pelas prestadoras de serviços, quanto aos aspectos qualidade, preservação ambiental e saúde e segurança no trabalho	146

	Página
4.8.1. Qualidade dos serviços prestados	146
4.8.2. Preservação ambiental	147
4.8.3. Saúde e segurança no trabalho (SST)	148
4.9. Indicadores econômicos	150
4.9.1. Atratividade financeira do negócio	150
4.9.2. Preço dos serviços	151
4.9.3. Percentual de retorno na prestação de serviços	151
4.9.4. Estímulo para continuar atuando como prestador de serviços.	152
4.10. Qualidade dos serviços prestados	153
4.11. Certificação	153
4.11.1. Situação das prestadoras quanto à certificação	153
4.11.2. Incentivo para a certificação	154
4.11.3. Interesse pela certificação	154
4.11.4. Tipo de certificação	155
4.12. Desempenho das prestadoras de serviços	155
5. CONCLUSÕES	157
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	159
CAPÍTULO 4	161
TERCEIRIZAÇÃO NA COLHEITA FLORESTAL: CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DE FATORES ERGONÔMICOS E DO PROCESSO SEGUNDO A PERCEPÇÃO E, OU, O PONTO DE VISTA DOS TRABALHADORES DAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS	161
1. INTRODUÇÃO	161
1.1. O problema e sua importância	161
1.2. Objetivos	164
2. REFERENCIAL TEÓRICO	165
2.1. Perfil dos trabalhadores	165
2.2. Condições de trabalho nas empresas	166
2.3. Satisfação no trabalho	167
2.4. Qualidade de vida no trabalho (QVT)	168
2.4.1. Aspectos gerais	168
2.4.2. Histórico dos estudos sobre QVT	169

	Página
2.4.3. Conceito de QVT	173
2.4.4. Importância e dificuldades de se determinar a QVT	173
3. METODOLOGIA	175
3.1. População e método de amostragem utilizado	175
3.2. Obtenção dos dados	177
3.2.1. Caracterização do perfil dos trabalhadores	177
3.2.2. Condições de trabalho	178
3.2.3. Satisfação no trabalho	178
3.2.4. Qualidade de vida no trabalho (QVT)	178
3.3. Análise dos dados	180
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	182
4.1. Perfil dos trabalhadores	182
4.2. Condições de trabalho	186
4.2.1. Características gerais do trabalho	186
4.2.2. Treinamentos e reciclagens	189
4.2.3. Saúde e segurança no trabalho	195
4.3. Satisfação no trabalho	199
4.4. Qualidade de vida no trabalho (QVT)	201
4.4.1. Perfil da população investigada	201
4.4.1.1. Idade	201
4.4.1.2. Grau de instrução	202
4.4.1.3. Tempo de serviço na empresa	203
4.4.2. Posicionamento pessoal sobre QVT	203
4.4.3. Condições de trabalho	204
4.4.4. Saúde	205
4.4.5. Moral e motivação	206
4.4.6. Compensação e, ou, remuneração	206
4.4.7. Relação chefe-subordinado	207
4.4.8. Organização do trabalho	207
4.4.9. Avaliação global da QVT	208
5. CONCLUSÕES	211
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	213

	Página
RESUMO E CONCLUSÕES.....	216
RECOMENDAÇÕES	219
APÊNDICES	221
APÊNDICE A	222
APÊNDICE B	226
APÊNDICE C	235
APÊNDICE D	238
APÊNDICE E	241
APÊNDICE F	243
APÊNDICE G	248

RESUMO

LEITE, Angelo Márcio Pinto, D.S. Universidade Federal de Viçosa, maio de 2002. **Análise da terceirização na colheita florestal no Brasil.** Orientador: Amaury Paulo de Souza. Conselheiros: Carlos Cardoso Machado e Luciano José Minette.

A terceirização constitui uma estratégia de gestão que vem sendo amplamente adotada pela maioria das empresas brasileiras, particularmente as do setor florestal. Entretanto, apesar de sua crescente utilização, a terceirização não tem sido objeto de muitos estudos no Brasil, principalmente no que se refere ao setor florestal e, mais especificamente, à colheita da madeira. Diante dessa realidade, desenvolveu-se esta pesquisa, cujo objetivo principal foi analisar a terceirização na colheita de madeira proveniente de florestas plantadas no Brasil, segundo a percepção e, ou, o ponto de vista dos três principais atores envolvidos no processo, ou seja, a empresa florestal contratante, o prestador de serviços e o trabalhador. Portanto, tratando-se de um estudo exploratório descritivo, a coleta de dados desta pesquisa processou-se mediante a aplicação de questionários específicos a 15 empresas florestais contratantes, 15 prestadoras de serviços e diversos trabalhadores. Na seleção das empresas contratantes e das prestadoras de serviços avaliadas, utilizou-se a técnica amostral não-probabilística, em sua modalidade intencional ou por julgamento, e, no caso

dos trabalhadores, a amostragem estratificada por função, sendo a seleção dos indivíduos, dentro de cada estrato, feita aleatoriamente (sorteio). Para representar a natureza dos conteúdos qualitativos e quantitativos, aplicou-se a técnica estatística descritiva por meio de processamento eletrônico dos dados, com determinação da média e dos percentuais correspondentes. Da análise dos resultados, pôde-se chegar às seguintes conclusões quanto às empresas contratantes: a terceirização proporcionou redução nos custos fixos e com mão-de-obra, e, conseqüentemente, nos custos de produção da madeira; além de agilidade e flexibilidade operacionais e redução de mão-de-obra (número de funcionários). No entanto, a qualidade dos serviços piorou, havendo também redução na produtividade. Entretanto, na opinião da maioria das contratantes, a tendência do processo de terceirização é de crescimento. No que se refere às prestadoras de serviços, verificou-se que: a ampla terceirização das operações da colheita florestal tem proporcionado, aos terceiros, oportunidade de crescimento e, ou, criação de novas empresas; as duas principais dificuldades enfrentadas pelas prestadoras de serviços, na execução de suas atividades, corresponderam ao alto custo do maquinário e mão-de-obra não-qualificada; apesar do pequeno percentual de retorno do investimento (6% ao ano, em média) e dos baixos preços recebidos pelos serviços prestados, a maioria das prestadoras de serviços mostrou-se estimulada a continuar atuando no ramo. Quanto ao trabalhador, pôde-se concluir que: pessoa jovem, casado, de origem rural, com baixo nível de escolaridade e pouco tempo de serviço na empresa correspondeu ao perfil do trabalhador das prestadoras de serviços; a maioria desses trabalhadores considerou perigosas as atividades executadas na colheita florestal, que, associadas às condições ambientais adversas (apontadas como as principais dificuldades enfrentadas), colocam em risco a saúde e segurança no trabalho; apesar de todos esses problemas, apenas um pequeno percentual de trabalhadores manifestou insatisfação com o trabalho desenvolvido, sendo detectado, também, bom nível de satisfação em termos das características e, ou, dimensões determinantes do grau de qualidade de vida no trabalho (QVT).

ABSTRACT

LEITE, Angelo Márcio Pinto, D.S., Universidade Federal de Viçosa, May, 2002. **Analysis of the outsourcing in forest harvesting in Brazil.** Adviser: Amaury Paulo de Souza. Committee members: Carlos Cardoso Machado and Luciano José Minette.

The outsourcing is a management strategy that has been widely adopted by most Brazilian companies, particularly in forest sector. In spite of its increasing use, the outsourcing has not been a subject considered in many studies conducted in Brazil, particularly concerning to the forest sector, and most specifically to wood harvest. In this context, the main objective of this study was to analyze the outsourcing in the harvest of the wood from the forests planted in Brazil, according to the perception and/or the viewpoint of the three main actors involved in this process, that is, the contracting forest company, those agencies rendering services and the worker. Considering the descriptive exploratory aspect of this study, the data collection of this research was performed by applying some specific questionnaires to 15 contracting forest companies, 15 agencies rendering services and several workers. In defining the appraised contracting companies and agencies rendering services, the probabilistic sample technique was used, in its intentional modality or by judgement; however, in the case of workers the function-stratified sampling was used with the

selection of the individuals within each stratum being randomly performed (by raffle). To represent the nature of the qualitative and quantitative contents the descriptive statistical technique was applied by electronic processing of the data, by determining the average and respective percentiles. For the contracting companies, the analysis of the results allowed to conclude that the outsourcing provided the reduction in the fixed costs and labor costs, therefore a reduction in the production costs of the wood, as well as the operational flexibility and agility and labor reduction (employee numbers). By the other hand, the quality of the services became worse and a reduction in productivity occurred. However, on the opinion of most contracting parties, there is a tendency to the growing outsourcing process. In relation to those agencies rendering services, it was verified that: the wide outsourcing of the forest harvesting operations has been providing these agencies with an opportunity to growth and/or the establishment of new companies; two main difficulties have been faced by the agencies rendering services when accomplishing their activities, that is, the high cost of the machinery and the unqualifying labor; although the low percentile of the return on investment (6% a year, on the average) and the low prices received by the rendered services, most of the service rendering agencies showed to be stimulated to continue their activities in this area. In relation to the worker, it was concluded that: an young and married person from rural origin, with low school level and a short time under service in the company corresponded to the profile of those agencies' worker; according to most of those workers, the activities performed in forest harvesting are dangerous, what together with the adverse environmental conditions (pointed out as the main difficulties to face) constitute a risk to those workers' health and safety in work.; in spite of all problems, only a low percentile of workers manifested dissatisfaction with the developed work, since a good satisfaction level as to the characteristics and/or dimensions determining the degree of the life quality in work (QVT).

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário de grande competitividade¹, que decorre principalmente da abertura dos mercados e, por conseqüência, do processo da globalização², o mundo, e em particular as organizações empresariais, vêm passando por transformações rápidas e profundas.

Essas transformações e, ou, mudanças vêm ocorrendo com maior freqüência e intensidade nos países em desenvolvimento, como o Brasil, dada a necessidade de essas nações adaptarem-se às novas regras do mercado internacional. Ademais, tendo em vista a alta dependência dos países em desenvolvimento de capital externo para o equilíbrio de suas contas e, ou, para a implementação de políticas de crescimento, tanto o governo quanto as empresas são levados a adotar medidas que visem ao aumento da competitividade e, ou, sustentabilidade.

Segundo PAIXÃO e FIGUEIREDO (1996), as crises que vêm ocorrendo na economia e no universo do trabalho são subproduto da

¹ De forma sintética, pode-se definir competitividade como a capacidade de uma organização ter maior produtividade, qualidade e menor custo que seus concorrentes (PRAZERES, 1996).

² É um termo que vem sendo utilizado para designar a pretensa integração dos povos, em todos os setores, sobretudo no macroeconômico. Suas estratégias em nível político são revestidas da imagem da modernidade e vendidas aos países subdesenvolvidos, como panacéia na solução de todos os problemas, pois o argumento central é a redução dos preços dos produtos e serviços globalizados, tornando-os acessíveis à maioria das populações (NOLASCO, 1999).

reestruturação da produção capitalista, dentro de um novo padrão de desenvolvimento denominado "modelo de acumulação flexível", que se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados, dos produtos e dos padrões de consumo. Além da reestruturação produtiva³, o mundo do trabalho foi afetado, a partir dos anos 80, por um conjunto de ações derivadas das orientações políticas de concepção antiestatal de cunho neoliberal, favoráveis à integração aos circuitos globais de acumulação capitalista no mercado financeiro e de capitais, à troca do estado de bem-estar social pelo estado mínimo, à intensificação do emprego precário e ao enfraquecimento do poder de luta dos trabalhadores, levando à crise dos sindicatos.

Portanto, o que se tem visto nos últimos anos é um intenso debate centrado nos impactos que as novas tecnologias (informática, telecomunicações, robotização etc.), bem como as novas formas de organização do processo de trabalho (qualidade total, *downsizing*⁴, terceirização etc.), vêm causando sobre as organizações como um todo: sobre o trabalho e, especificamente, sobre o indivíduo.

Obviamente, nesse mundo globalizado, cujo ambiente econômico é cada vez mais competitivo, dinâmico e turbulento, a sobrevivência das empresas dependerá muito da capacidade delas em se adaptarem às novas realidades ou contextos. A este propósito, na velocidade com que ocorrem os fatos, principalmente devido ao rápido avanço tecnológico dos meios de comunicação e da informática, somente terão condições de permanecer no mercado as empresas que, além de bem administradas, criativas e inovadoras, forem capazes de conquistar novos clientes tanto no mercado interno quanto no externo.

Isso significa dizer que, de agora em diante, de modo geral, os grandes grupos empresariais que quiserem sobreviver e crescer deverão

³ Por reestruturação produtiva deve-se entender o grande processo de mudanças por que passaram as empresas e, principalmente, a organização do trabalho industrial nos últimos tempos, via introdução de inovações tanto tecnológicas como organizacionais e de gestão, com o intuito de se obter uma organização do trabalho integrada e flexível.

⁴ *Downsizing* corresponde a redução de níveis hierárquicos em uma organização com o objetivo de aproximar a alta administração dos níveis operacionais, propiciando agilização nas tomadas de decisão (PRAZERES, 1996).

buscar vender seus produtos e, ou, prestar serviços internacionalmente, encarando o mundo como um mercado único.

Segundo TRINDADE (2001), ao mesmo tempo em que a globalização deu início a um período de oportunidades sem precedentes, uma vez que favoreceu a criação de um mercado mais aberto e menos sujeito a barreiras internacionais, colocando os produtos em maior competição, aumentou-se o grau de concorrência entre as empresas, no qual devem sobreviver apenas aquelas que forem capazes de produzirem produtos e, ou, prestarem serviços com maiores vantagens comparativas.

A competitividade das empresas, por sua vez, depende de uma série de fatores internos e externos (ambiente), o que exige destas organizações capacidade e competência para estarem sempre buscando a excelência⁵ e o máximo desempenho, com o intuito de atender a certas exigências do mercado. Assim, além da tecnologia, existem outras dimensões nas quais uma empresa deve procurar diferenciar-se de outras – inovações organizacionais, institucionais, busca de novos produtos e mercados etc. –, ressaltando-se que todas fazem parte de um conjunto de possibilidades de que a empresa dispõe para traçar a melhor estratégia de obtenção de vantagens competitivas (FONTES e ARBEX, 2000).

O diferencial de mercado vem sendo determinado, em grande parte, pela rapidez nas transações, na criação de novas idéias e produtos, pela agilidade na tomada de decisão e, principalmente, pela fluidez com que os dados, as informações e o conhecimento pulsam pelo sistema⁶. Portanto, aquelas empresas que conseguirem suprir e, ou, atender adequadamente às exigências dos consumidores e, ou, suas expectativas por produtos e serviços mais competitivos⁷ é que conseguirão obter esse diferencial.

⁵ Por excelência, deve-se entender a capacidade de determinada organização oferecer um conjunto de produtos e, ou, serviços que atendam adequadamente as necessidades e expectativas do cliente, em condições de vantagem competitiva (PRAZERES, 1996).

⁶ Um sistema pode ser definido de muitas formas, mas todos os sistemas envolvem um arranjo de partes (componentes ou subsistemas) que interagem de acordo com alguns processos. Para PRAZERES (1996), sistema é um termo geral que se refere a um conjunto de métodos, procedimentos, pessoas etc. inter-relacionados em uma organização, com o intuito de atingir metas comuns.

⁷ Normalmente, os três fatores que mais influenciam a competitividade dos produtos ou serviços são a qualidade, a excelência no atendimento e o menor preço.

Não há como negar que as novas tecnologias são, fundamentalmente, poupadoras de mão-de-obra, o que, como efeito em cascata, aumenta os problemas de desemprego. Porém, se as novas tecnologias desempregam, as organizações que não acompanham sua dinâmica tendem a perder competitividade e, até mesmo, desaparecer (ZAMBALDE, 2000).

Cabe salientar que hoje em dia não basta “ser grande para engolir o pequeno”, mas também é necessário ser rápido e eficiente. Nesse contexto, WANKE e FLEURY (2001) salientaram que a penetração cada vez mais rápida de uma empresa em novos mercados, ou a consolidação de certa posição em outros, é fundamental e passa, necessariamente, dentre outras coisas, pela adoção de novas estratégias gerenciais do processo produtivo.

Na opinião de ESTEVES FILHO (1991), as modificações econômicas e políticas que vêm ocorrendo gradativamente nos países, acompanhando a modernização dos processos de produção, e que se acentuaram durante a última década, trouxeram a redefinição das estratégias empresariais e uma concepção de competitividade mais orientada para o mercado.

Como se sabe, o processo de reestruturação produtiva tem impulsionado um forte movimento em direção ao enxugamento e à desverticalização das estruturas organizacionais, a partir da focalização⁸ de atividades e, ou, operações vocacionais. Vale lembrar que o modelo de reestruturação organizacional que se desenvolveu recentemente, priorizando a desverticalização e flexibilidade, é conhecido no Brasil como terceirização.

Assim, o que parece estar se tornando predominante no cenário internacional, inclusive no Brasil, é uma orientação em direção à alternativa japonesa – embora com algumas variações e adaptações –, na qual a empresa-mãe se liga a uma rede de relações contratuais, formadas por pequenas e médias empresas subcontratadas (GUIMARÃES, 1997).

Portanto, neste atual cenário de abertura comercial e grande competitividade, já não tem se concebido mais obter grandes lucros ou reduzir substancialmente os custos com a organização executando todas as

⁸ A expressão focalização, do inglês *focused manufacturing*, é utilizada para designar unidades fabris que se estruturam de forma a poderem concentrar-se exclusivamente em atividades nas quais possuem efetiva capacidade competitiva (SKINNER, 1985).

atividades e, ou, funções, motivo pelo qual os grandes conglomerados verticalizados estão diminuindo. Em vez de crescer verticalizando-se, as empresas passam a estar mais focadas em seu negócio principal (capacitações – chave ou *core competence*), centrando esforços em seus pontos fortes e vantagens competitivas (SHIOZAWA, 1993).

Segundo Marinho et al. (mimeografado), citado por ALMEIDA (1999), cada vez mais a terceirização é caracterizada como uma técnica de administração que deve representar força suficiente para romper com características básicas da administração tradicional, tais como a verticalização, a burocratização e a centralização do poder.

Na realidade, o que se tem observado no Brasil, como também na maior parte do mundo, é, cada vez mais, a consolidação da terceirização como uma das principais estratégias de reestruturação produtiva no âmbito das organizações, visando ao aumento da produtividade e da qualidade, à redução de custos e, em conseqüência, maior competitividade dos produtos e serviços nos mercados interno e externo, nos quais a concorrência encontra-se bastante acirrada.

A maciça adoção da terceirização por parte das empresas brasileiras pode ser constatada tomando-se por base o setor florestal, no qual LEITE (1999) acredita se ter mais de 70% dos serviços de plantios, reformas, manutenção, colheita, transporte e trabalhos técnicos especializados sendo executados por prestadores de serviços (terceiros).

1.1. Contextualização do problema e relevância do tema

O atual cenário produtivo vem sendo delineado, principalmente pela crise do sistema fordista de produção⁹, a partir de meados dos anos 70 e, mais intensivamente, no decorrer dos anos 80, pela chamada globalização, que estão definindo novo momento para o capitalismo (ALMEIDA, 1999). Ademais, a progressiva abertura de mercado à competição internacional, a

⁹ Do ponto de vista econômico, PRAZERES (1996) diz que o Fordismo pode ser caracterizado como um modelo estruturado em uma base produtiva com tecnologia rígida (trabalho altamente especializado com cada trabalhador executando apenas um tipo de tarefa), produtos homogêneos (a empresa dedica-se a fabricar apenas um produto) e produção em larga escala (produção em massa).

partir de meados da década de 80, associada às sucessivas crises mundiais decorrentes de problemas sócio-econômicos em diversos países, tem provocado grandes impactos nas bases produtivas das empresas brasileiras.

Diante dessa realidade e como resposta à crise do chamado modelo fordista de produção, as empresas se viram obrigadas a repensar constantemente suas estratégias de negócio, bem como a adotar novos mecanismos de sobrevivência, dentre os quais se destacam: a introdução de tecnologias modernas de produção (automatização ou robotização), de novos modelos de gerenciamento (qualidade total, reengenharia, *downsizing* e terceirização), de estruturas organizacionais (por projeto, matricial etc.), com o intuito de funcionarem com quadros mais enxutos e flexíveis.

Segundo COSTA (1994), de agora em diante, a tendência das empresas modernas é buscar excelência naquilo que elas fazem de melhor, concentrando esforços no aprimoramento do seu produto final; montar e manter estrutura própria de atividades que não fazem parte do objetivo principal, normalmente chamadas "atividades secundárias" ou "de apoio", como limpeza, manutenção, vigilância, assistência médica etc., é, portanto, arcar com custos patrimoniais e administrativos que, muitas vezes, são técnica e economicamente inviáveis. Para o referido autor, a empresa deve concentrar recursos e esforços na sua atividade-fim¹⁰ ou principal e, por conseguinte, obter produtos mais especializados e qualificados.

Cabe salientar que foi justamente para fazer frente a esse cenário de alta competitividade que a terceirização surgiu e vem se destacando cada vez mais como um dos principais instrumentos de auxílio na reestruturação organizacional, no incremento da produtividade e na competitividade, na busca de identidade e comprometimento com o objetivo precípua da empresa.

Segundo GIOSA (1996), a modernização das empresas, entendida como a somatória dos conceitos de qualidade, produtividade, agilidade, baixo custo operacional e alta capacidade concorrencial, tem na terceirização uma de suas principais ferramentas, à medida que esse

¹⁰ Por "atividade-fim" deve-se entender aquelas atividades que fazem parte do negócio principal da empresa contratante, ou seja, atividades essenciais ou para as quais a mesma se constituiu (TERCEIRIZAÇÃO..., 2001).

processo permite a concentração de esforços e recursos na atividade principal da organização e da contratação de serviços especializados para tarefas acessórias.

A este propósito, foi que, a partir da década de 90, com o agravamento da recessão e maior abertura do mercado à competição internacional, a terceirização assumiu um ritmo mais acelerado de aceitação por parte dos empresários brasileiros. Como resultado, a terceirização tornou-se uma estratégia amplamente utilizada em quase todos os setores da economia e, ou, ramos de atividade, sendo bastante discutida nos meios científico, empresarial, jurídico e sindical.

Deve-se ressaltar que, apesar de sua maciça adoção e reconhecida importância, a bibliografia brasileira abordando este tema ainda é restrita, além de apresentar clara diferenciação entre trabalhos direcionados efetivamente para análise mais profunda e substantiva do significado da terceirização e de suas implicações econômicas e sociais e publicações destinadas apenas a fornecer orientações ao empresariado acerca das possibilidades, dos benefícios e riscos envolvidos (LEIRA, 1992; PAGNONCELLI, 1993). No que se refere ao setor florestal, a escassa literatura enfocando a questão da terceirização tem se restringido à esse segundo grupo de publicações, de caráter mais geral e informativo.

As conseqüências da carência de estudos e, ou, pesquisas científicas relacionadas à terceirização é o desconhecimento de informações importantes relacionadas ao assunto, dentre as quais podem-se destacar: o percentual de adeptos à terceirização; o número exato de empresas prestadoras de serviços existentes atualmente (terceiros); o percentual de trabalhadores próprios e terceirizados vinculados às empresas florestais; o volume de recursos investidos na contratação dos serviços; o salário médio pago aos trabalhadores próprios e terceirizados; as áreas e, ou, atividades preferidas para terceirização; e o número de postos de trabalho gerados e, ou, excluídos com a implantação do referido processo etc.

Outro aspecto que merece destaque é a inexistência de resultados comprovadores dos benefícios advindos da terceirização, particularmente quanto às questões sócio-ambientais.

Assim, o interesse deste autor em estudar a estratégia de terceirização na colheita florestal é devido ao reduzido número de pesquisas e publicações relacionadas ao tema em questão, à relevância da análise de como cada um dos atores sociais envolvidos percebem e analisam a influência desta estratégia de gestão em seu ambiente de trabalho, bem como à inexistência de respostas às questões anteriormente levantadas. Com isso, espera-se poder contribuir sobremaneira com a comunidade técnico-científica, tanto no que se refere à geração de informações relevantes que proporcionem melhorias no processo de terceirização como um todo quanto na abertura de espaço para o desenvolvimento de futuras pesquisas à respeito do assunto em questão.

1.2. Objetivo geral da pesquisa

Esta pesquisa teve como objetivo central analisar a estratégia de terceirização na colheita florestal, no Brasil, segundo a percepção e, ou, ponto de vista dos três principais atores envolvidos, ou seja, a empresa contratante, o prestador de serviços e o trabalhador. Para que se pudesse atender a este objetivo, procurou-se, num primeiro momento, caracterizar e discutir, a partir de uma abordagem teórica (revisão bibliográfica), os diferentes aspectos relacionados à terceirização (caracterização geral do processo). Posteriormente, apresentou-se, segundo a percepção e, ou, ponto de vista dos referidos atores, os resultados de pesquisa exploratória realizada em diversas empresas florestais brasileiras de portes médio e grande, seus prestadores de serviços e com os respectivos trabalhadores.

1.3. Hipóteses da pesquisa

Procurou-se traçar, para cada um dos atores considerados, hipóteses gerais norteadoras do estudo.

Assim, para a empresa florestal contratante, espera-se que a terceirização na colheita tenha proporcionado:

- 1) redução nos custos de produção da madeira;
- 2) agilidade e flexibilidade administrativa e operacional;

- 3) qualidade dos produtos e, ou, serviços; e
- 4) redução no número de trabalhadores próprios.

Para o prestador de serviços, espera-se que a terceirização tenha proporcionado:

- 1) lucratividade;
- 2) oportunidade de ampliação do negócio atual e, ou, de criação de novas empresas; e
- 3) interesse continuar atuando como prestador de serviços na colheita florestal.

Quanto ao trabalhador, espera-se que a terceirização tenha proporcionado:

- 1) redução de salário e perda de benefícios indiretos;
- 2) aumento no número de acidentes, devido à precarização das condições de trabalho; e
- 3) baixo nível de satisfação global e de qualidade de vida no trabalho.

1.4. Estrutura da tese

Com o intuito de atender ao objetivo geral proposto anteriormente e seus possíveis desdobramentos, esse estudo foi apresentado em quatro capítulos, conforme normas da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal de Viçosa.

Assim, no primeiro capítulo, fez-se uma abordagem teórica sobre o tema, englobando conceitos básicos, histórico e evolução da terceirização, descrição geral do processo, atores envolvidos, aspectos jurídico-legais da terceirização (legislação pertinente) e contrato de prestação de serviços.

No segundo, avaliou-se o processo de terceirização segundo a percepção e, ou, o ponto de vista da empresa florestal contratante.

No terceiro, seguindo o mesmo padrão, o processo de terceirização foi avaliado segundo a percepção e, ou, o ponto de vista da prestadora de serviços (terceiro).

No quarto capítulo, além de o processo de terceirização ter sido avaliado segundo a percepção e, ou, o ponto de vista do trabalhador das prestadoras de serviços, foi caracterizado seu perfil, suas condições de trabalho, bem como determinou-se, para um grupo de trabalhadores de determinada prestadora de serviços, o nível de satisfação global e de qualidade de vida no trabalho.

Na última parte, foram apresentados o resumo, as conclusões gerais e recomendações, com o intuito de subsidiar futuras pesquisas nesta área.

CAPÍTULO 1

CARACTERIZAÇÃO GERAL DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

Com o intuito de estabelecer uma fundamentação teórica e conceitual para o desenvolvimento do tema em questão, realizou-se um levantamento bibliográfico que atendesse aos objetivos propostos.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1. Conceito de terceirização

Cabe ressaltar, inicialmente, que conceituar “terceirização” não constitui tarefa fácil, em razão não só da amplitude do tema, como também devido à multiplicidade de significados atribuídos ao termo por autores de diferentes áreas. Nesse sentido, apresentar-se-á a seguir alguns conceitos que procuram expressar as distintas faces da estratégia de terceirização.

Para BRASIL (1993), a terceirização corresponde a um processo de transferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções e, ou,

atividades que podem ser executadas por outras empresas (empresa-destino).

Segundo CAPPO (1996), terceirizar é a tendência de transferir para prestadores de serviços (terceiros) atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa.

De acordo com GIOSA (1999), a terceirização é um processo de gestão no qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria –, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio principal em que atua.

Do ponto de vista jurídico, BELTRAN (1997) salienta que a terceirização pode ser vista como uma forma de flexibilização administrativa, tratando-se genericamente de subcontratação, que poderá assumir a forma de prestação de serviços, contrato de empreitada e contrato de fornecimento.

No âmbito da administração, a terceirização é tratada e, ou, designada também como "focalização", "desverticalização" ou "horizontalização", em que a empresa-origem passa a dedicar-se ao núcleo de sua competência (negócio principal em que atua), repassando as demais atividades para terceiros (GERONIMO, 1998).

A terceirização pode ser vista ainda como o uso estratégico de recursos externos na execução de atividades tradicionalmente realizadas por pessoal e recursos internos. Nesse sentido, a terceirização é uma estratégia de gerência pela qual uma organização terceiriza funções que não fazem parte do núcleo de sua competência, contratando os serviços de um prestador e, ou, fornecedor especializado (OUTSOURCING INSTITUTE, 2000).

Para LEITE et al. (2001), a terceirização corresponde a um processo de gestão advindo de uma decisão estratégica da empresa-origem, que resolve transferir atividades acessórias e, ou, complementares para terceiros executarem, por meio do estabelecimento de uma relação de parceria e pagamento pelos serviços prestados.

Por fim pode-se dizer que “terceirizar”, na prática, nada mais é do que o ato de transferir de uma empresa para outra a responsabilidade pela

execução de atividades e, ou, serviços, mediante o pagamento de valor acordado.

1.2. Parceria

O termo “parceiro”, do inglês *partnership*, advém de par = casamento, referindo-se, portanto, a uma reunião de pessoas distintas com interesses comuns.

Como o êxito do processo de terceirização depende, em grande parte, de uma adequada relação de parceria entre o tomador e o prestador de serviços, o verdadeiro significado do termo, bem como os fatores condicionantes para seu sucesso, tornam-se extremamente importantes.

Assim, para CASTRO (1992), uma parceria corresponde à convergência de interesses de empresas que decidem trabalhar em conjunto, por possuírem objetivos comuns. Nesse caso, tomador e prestador (fornecedor) devem comportar e atuar como sócios do empreendimento, com vistas à obtenção de benefícios mútuos.

Na opinião de SCHETTERT (1992), a parceria é o processo no qual ambas as partes saem ganhando com a relação.

Para HARDBACK et al. (1994) e PRAZERES (1996), a parceria nada mais é do que o modo de negociar e, ou, prestar serviços baseado no trabalho conjunto, na colaboração, na confiança mútua, no comprometimento, na dedicação a metas comuns e na compreensão das expectativas e valores de cada parte (tomador/prestador, fornecedor/cliente etc.). Entretanto, apesar de hoje em dia o ideal ser não dissociar mais terceirização de parceria, e de ter crescido entre as empresas uma visão moderna do processo (tomador, prestador de serviços e cliente formando um só elo), a maioria dos casos que ocorrem no Brasil não se fundamenta ainda neste tipo de relação, ou seja, os envolvidos no processo não se conscientizaram de que estão realizando um negócio de interesse comum e duradouro (verdadeira parceria).

Assim, a maioria das relações entre contratantes e contratados, no Brasil, tem sido marcada pela desconfiança, procurando cada parte levar vantagem sobre a outra (relação do tipo "perde-ganha" ou "ganha-perde").

Portanto, o que se tem observado, na prática, é, de um lado, as empresas contratantes usando o seu poder para exigir qualidade, cumprimento de metas, de prazos etc., e procurando pagar cada vez menos pelos serviços contratados, e, de outro lado, o contratado reclamando dos baixos preços recebidos pelos serviços prestados.

Para LEITE (1999), o ideal, neste tipo de relação, é a elaboração de planilhas de custo abertas, que possibilitem discussões e negociações com credibilidade e realismo. Ademais, na opinião do referido autor, deveria haver, por parte do contratante, mecanismos de apoio financeiro aos terceiros, em que os investimentos para a renovação ou aquisição de equipamentos especializados fossem feitos compartilhadamente, evitando-se sua defasagem tecnológica.

De acordo com GOEBEL (1993), para que se possa obter como resultado o "ganha-ganha" na relação, duas condições são indispensáveis numa parceria: a confiança e o comprometimento mútuo. BATES (1994) salientou que, além da confiança e do comprometimento mútuo, uma verdadeira relação de parceria deve fundamentar-se em: alcance de metas comuns, métodos de comunicação efetivos, novas atitudes e padrões de comportamento.

Tendo em vista que a consolidação de uma parceria envolve habilidades e talento, QUEIROZ (1998) salienta, ainda, que o êxito deste tipo de relação depende também de lealdade entre as partes, que ultrapassa a simples assinatura de um contrato. É nesse contexto que muitas vezes se diz que a parte moral vale mais do que a jurídica, pois nem sempre o que está acordado num contrato formal é cumprido por um ou ambos os envolvidos.

Do lado da contratada, na colheita florestal, o não cumprimento de determinadas cláusulas contratuais ocorre, muitas vezes, porque o prestador de serviços não tem condições de investir em tecnologia (maquinário) e pessoal especializado. No geral, o custo da maioria das máquinas e equipamentos utilizados nessa atividade é alto, dificultando a aquisição por parte das pequenas empresas, que, normalmente, não contam com nenhum tipo de subsídio e, ou, linha de crédito especial. Quanto à mão-de-obra

especializada, seu custo torna-se elevado, principalmente devido aos altos encargos sociais e trabalhistas que incidem sobre o salário.

Outras vezes, o não atendimento de determinadas cláusulas contratuais ocorre porque algumas contratantes costumam fazer certas exigências aos seus prestadores de serviços que nem elas mesmas conseguiriam cumprir facilmente. Em decorrência disso, HOSTALÁCIO et al. (1992) ressaltaram que, no Brasil, a verdadeira parceria tem se restringido apenas a algumas experiências isoladas de empresas modernas e, ou, subsidiárias de multinacionais, já que estas organizações encontram-se mais preparadas e abertas a novas práticas gerenciais. Por sua vez, grande parte das empresas nacionais, por apresentarem um perfil conservador, não estão ainda susceptíveis a qualquer tipo de mudança em sua estrutura e, ou, cultura empresarial.

Esses autores comentaram ainda que, se forem tomadas por base as experiências dos países desenvolvidos, as parcerias, num processo de terceirização, deveriam ocorrer não somente com os prestadores de serviços e, ou, fornecedores, mas também com os funcionários, distribuidores e, até mesmo, com os concorrentes.

De modo geral, a terceirização é caracterizada basicamente por uma relação triangular, ou trilateral, ou seja, de natureza não laboral, entre a contratante (tomadora) e o prestador de serviços; de caráter laboral, entre o prestador de serviços e o trabalhador; e, por uma relação fática¹¹, entre a empresa tomadora de serviços e o trabalhador.

Segundo COSTA (1994), os binômios especialização/qualidade, economia de escala/redução de custos apenas serão devidamente alcançados se a empresa interagir solidariamente com seus colaboradores em investimentos compartilhados, seja de transferência de *know-how*, programas de treinamento, conhecimentos gerenciais, controle de qualidade, aprimoramento tecnológico, dentre outros.

Assim, cada vez mais torna-se evidente que o sucesso da terceirização está altamente correlacionado com a existência de adequada relação de parceria entre os envolvidos no processo. Do contrário, ambas as

¹¹ Refere-se a uma relação não muito clara (de fatos), dada a ausência de um contrato que regule tal relação.

partes tendem a perder, ou seja, de um lado a empresa prestadora de serviços deixará de executar as atividades preestabelecidas com a qualidade desejada e dentro do prazo estipulado e, do outro, a empresa contratante deixará de cumprir seus compromissos, conforme as exigências e expectativas dos clientes.

Assim, na atual conjuntura, já é consenso que, num processo de terceirização, ganhos unilaterais são inadmissíveis, devendo as partes comportarem-se como verdadeiras parceiras (sócias).

É importante mencionar ainda que qualquer processo de terceirização deve pressupor longevidade, uma vez que a troca de parceiros significa custos, em razão da necessidade de entrosamento e treinamento de pessoal, mudança e, ou, adaptação nos sistemas, aprimoramento do produto e, ou, serviço a ser desenvolvido e muitos outros aspectos que oneram o produto final (SILVA, 1997).

De acordo com LEITE (1999), na medida em que os interesses das partes forem respeitados, haverá condições para se consolidar a verdadeira parceria empresarial, preconizada pela terceirização. Esse autor acredita que, a curto e médio prazos, muitas ações e procedimentos serão alterados pelas contratantes e pelos contratados, dentre os quais podem-se citar:

a) Do lado da contratante

1. Contratos mais longos, com cláusulas discutidas e negociadas para contemplar os reais interesses técnicos e financeiros das partes e do negócio. Os contratos com interesses parciais e impositivos deverão ser evitados para se eliminar as chances de constrangimentos futuros.
2. Maior rigor no cumprimento de cronogramas, no atendimento das responsabilidades sociais e na qualidade operacional.
3. Maior exigência e apoio na promoção do desenvolvimento organizacional do terceiro, no treinamento e na qualificação da mão-de-obra.
4. Obrigatoriedade da responsabilidade técnica no atendimento. Deverá ser exigido com maior rigor a presença de profissionais bem preparados e qualificados no acompanhamento e nas discussões técnicas dos serviços.

5. Exigências para que o terceiro se prepare para atender às emergências de campo (incêndios, problemas ambientais, exigências trabalhistas, serviços técnicos especializados etc.).
6. O prestador de serviços deverá dar e manter provas, de sua competência técnica e administrativa aos vários clientes e às comunidades em que atua. O terceiro será o próprio e legítimo representante da contratada nas mais diferentes situações.
7. Deverão surgir mecanismos de apoio financeiro aos terceiros para que o desenvolvimento tecnológico das atividades florestais não seja tolhido. A necessidade de investimentos para a renovação ou aquisição de equipamentos especializados deverá ser suprida compartilhadamente.

b) Do lado do prestador de serviços

1. Contratação de profissionais tecnicamente preparados para acompanhar e contribuir com sugestões operacionais.
2. Mecanismos de controle da mão-de-obra, das máquinas e dos equipamentos utilizados nos serviços de campo.
3. Maior investimento no preparo e na qualificação da mão-de-obra operacional e de apoio.
4. Descentralização operacional e administrativa das unidades de trabalho, com simplificação e agilização dos processos de decisão.
5. Evolução tecnológica nos serviços de apoio. Recursos de informática deverão ser parte integrante do patrimônio dos terceiros e de fundamental importância para o seu desenvolvimento empresarial.
6. Utilização de mecanismos comprobatórios da competência técnica e do cumprimento das responsabilidades sociais e ambientais.
7. Elaboração de planilhas de custo que permitam discussões e negociações com credibilidade e realismo. Os dados de controles operacionais e de custo serão exigidos, gradativamente, e se tornarão imprescindíveis nas negociações comerciais.
8. Será cada vez mais importante a manutenção do relacionamento profissional e respeitoso entre as partes. Os terceiros que estiverem preparados para tomar a iniciativa neste processo estarão em vantagem no mercado de serviços.

No Quadro 1, são apresentados os elementos característicos da transição de um enfoque tradicional de relação entre as partes para um novo modelo de gestão (parceria).

Quadro 1 – Transição do enfoque tradicional de relação para um novo modelo de gestão (parceria)

SITUAÇÃO TRADICIONAL	PARCERIA
Custos são repassados	Custos são administrados
Redução de custos por meio do corte de despesas	Redução de custos com aumento de produtividade e qualidade
Os lucros determinam a produção	O mercado define o que vai ser produzido
Riscos	Segurança
Desconfiança/medo dos riscos	Confiança
Levar vantagem em tudo (perde-ganha)	Política do ganha-ganha*
Ganhos de curto prazo	Economias de escala
O preço decide	Enfoque na qualidade
Antagonismo (prestador como adversário)	Cooperação (prestador como sócio)
Postura defensiva	Postura pró-ativa**
Prestador acomodado	Prestador empreendedor

Fonte: ALVAREZ (1996) e QUEIROZ (1988).

* Política na qual ambas as partes são beneficiadas com a relação.

** Pró-ativa refere-se a uma postura que visa antecipar futuros problemas, necessidades ou mudanças.

1.3. Quarteirização

Segundo LEIRIA (1994), a quarteirização corresponde à contratação de uma empresa de serviços para gerenciar as parcerias (terceiros). Nesta ótica, a quarteirização pode ser vista como uma extensão da terceirização, sendo utilizada muitas vezes para designar o termo a expressão "terceirização gerenciada" (OLIVEIRA, 1994).

Cabe salientar que o surgimento da quarteirização se deu, principalmente, em decorrência da dificuldade das grandes empresas em gerenciar seus prestadores de serviços (terceiros), que, além de atuarem em diferentes setores e, ou, segmentos da contratante, apresentavam razão social, estrutura, porte e cultura bastante diversificados.

A quarteirização ganhou destaque também e passou a ser adotada com maior intensidade no Brasil, porque muitas empresas confundiram

terceirização com abandono. Para reverter essa situação (não deixar os problemas para os prestadores de serviços resolverem sozinhos), algumas contratantes passaram a adotar a quarteirização com o intuito de ampliar o envolvimento com os terceiros e o controle sobre eles, contando-se com o auxílio de profissionais e, ou, organizações especializadas.

Assim, com a assessoria destas firmas especializadas, as contratantes passaram a administrar a relação e não apenas o contrato; a administrar o risco econômico e não apenas o jurídico. Segundo SARATT et al. (2000), cada vez mais a realidade vem mostrando que diversos processos de terceirização fracassaram em razão da inexistência de gestão adequada. Entretanto, apesar de toda a importância que a quarteirização adquiriu no contexto administrativo das empresas, alguns autores não a vêem com simpatia pelo fato de essa técnica constituir, na verdade, um desvirtuamento da terceirização, pois, em alguns casos, fica clara a intenção de se ganhar dinheiro às custas do esforço alheio. No Brasil, a questão é tão séria e complexa que já foram encontrados casos de extensão da cadeia de subcontratação, atingindo até a "sextarização".

De acordo com GARCIA (1999), esses casos têm ocorrido com certa frequência no País porque, aqui, a burla da legislação é prática recorrente, motivada principalmente pela inexistência de legislação específica sobre terceirização, bem como devido à fiscalização deficiente por parte dos órgãos competentes (autoridades) quanto à checagem de toda a documentação obrigatória e das condições de trabalho nas empresas (informalidade das atividades).

2. EVOLUÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

2.1. Breve histórico

Cabe salientar, inicialmente, que o termo "terceirização", do inglês *outsourcing* (*out* = externo, fora e *source* = fonte, lugar de origem), podendo ser traduzido ao pé da letra como "mandar fazer fora" ou "compra de produtos e serviços externos", originou-se nos Estados Unidos no início da II Guerra Mundial, mais precisamente por volta de 1940 (LEIRIA, 1992; OLIVEIRA, 1994; GIOSA, 1999).

O surgimento desta estratégia ocorreu quando tanto o governo quanto os empresários americanos descobriram que algumas atividades de suporte à produção de armamentos destinados a combater os nazistas, e mais tarde os japoneses, poderiam ser transferidas a outras empresas prestadoras de serviços. Por sua vez, foi somente após o término do conflito (por volta da década de 50), que essa estratégia de gestão consolidou-se como uma técnica administrativa eficiente e vantajosa com relação a diversos aspectos. A partir de então, com o desenvolvimento acelerado das indústrias, a terceirização foi adotada com sucesso primeiramente pelas indústrias automobilísticas dos Estados Unidos e, posteriormente, do Japão e de diversos países Europeus.

No Brasil, o movimento de adoção da terceirização teve início em princípio da década de 80, também pelas multinacionais de automóveis, que,

buscando agilidade, transformaram-se em meras montadoras, intencionalmente dependentes da produção de peças entregue a outras empresas (LEIRIA e SARATT, 1995). A implementação de projetos de terceirização somente assumiu ritmo mais acelerado no País no final da década de 80 e início da de 90, quando houve maior abertura do mercado brasileiro, aliada à “estabilização¹²” da moeda, decorrente da implantação do plano real em 1995.

No que se refere ao termo "terceirização" propriamente dito, segundo LEIRIA (1992), ele foi proposto pelo engenheiro Aldo Sani, da Riocell Klabin S.A., empresa fabricante de papel e celulose, no município de Guaíba, RS, em 1988.

Quanto às razões da adoção da terceirização nos países desenvolvidos, a estratégia foi utilizada principalmente com o intuito de tornar as estruturas administrativas das empresas mais enxutas, flexíveis e ágeis. Em decorrência disso, todas as atividades consideradas não essenciais pelas contratantes (secundárias ou acessórias) eram transferidas para prestadores de serviços, a fim de possibilitar-lhes centrar esforços na atividade principal (obtenção do produto final).

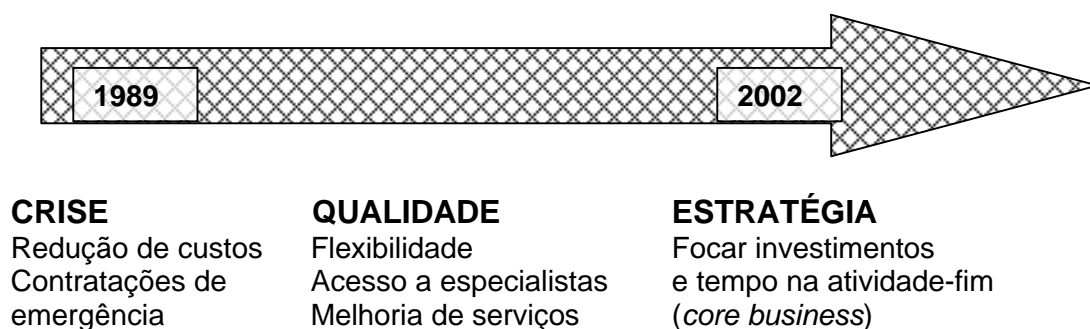
No Brasil, salvo raras exceções, a terceirização ganhou um “jeitinho” brasileiro, em que, além da preocupação com a transferência de atividades acessórias, as contratantes aproveitaram a oportunidade (brecha) para reduzir custos, particularmente os custos fixos e com mão-de-obra. Assim, com a adoção da terceirização, as empresas contratantes deixariam de investir em infra-estrutura e na compra de maquinário e equipamentos, de arcar com os encargos sociais e trabalhistas obrigatórios, bem como com os demais benefícios extras, normalmente pagos pelas grandes empresas ao trabalhador.

¹² A palavra "estabilização" entre aspas é para mostrar que, na realidade, a moeda brasileira não é completamente estável, uma vez que vem sofrendo constantes oscilações (desvalorizações) frente a outras moedas fortes, por exemplo o dólar americano. Cabe ressaltar que a instabilidade e, conseqüentemente, flutuação da moeda brasileira se deve principalmente a problemas internos e externos diversos, associados às constantes crises econômicas mundiais, que tem afetado diferentes países (México, Rússia, Argentina etc.).

2.2. Tendências

Como mencionado, a terceirização, no Brasil, foi mais utilizada, inicialmente, para reduzir custos de produção e, ou, administrativos. Em alguns casos, utilizou-se também a terceirização para atender a situações de emergência, como substituição temporária de mão-de-obra.

Entretanto, em razão de a terceirização estar se consolidando cada vez mais no Brasil e no mundo como importante técnica de gestão das empresas modernas, o enfoque para sua utilização vem mudando com o decorrer do tempo, conforme mostrado no esquema a seguir.



Fonte: LACERDA e COSTA (2000).

Percebe-se, portanto, que atualmente a terceirização vem ganhando cada vez mais importância no cenário administrativo das empresas, sendo tratada não apenas como simples ferramenta de gestão, mas como estratégia de negócio que lhes possibilita obtenção de vantagens competitivas.

Claro está que o aumento da concorrência empresarial muito tem contribuído para a expansão mais acelerada da terceirização no âmbito das empresas de todo o mundo. No Brasil, a elevação do custo da mão-de-obra, principalmente em decorrência do aumento dos encargos trabalhistas, constitui outro fator responsável pelo incremento desta expansão.

Atualmente, a tese da inevitabilidade da terceirização para determinadas atividades parece ter se tornado reconhecida como uma alternativa para as empresas modernas e competitivas adaptarem-se à nova

ordem econômica mundial. Portanto, nos dias de hoje, torna-se difícil encontrar qualquer empreendimento industrial ou comercial que não tenha parte de seus serviços executada por terceiros. É importante salientar ainda que, no Brasil, a terceirização tem atingido até mesmo setores antes considerados relevantes e, ou, estratégicos, como recursos humanos, informática, *telemarketing*, contabilidade, finanças etc.

Para o futuro, o que se pode prever é um crescimento ainda maior da terceirização, ou seja, um processo global em que as organizações executarão apenas as atividades essenciais relacionadas ao negócio principal, confiando a prestadores de serviços os trabalhos e, ou, tarefas considerados acessórios.

3. ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

Denominam-se atores sociais os indivíduos, ou os grupos ou as instituições que agem diretamente numa situação e, ou, são por ela influenciados. Os principais atores relacionados com o processo de terceirização correspondem à empresa contratante (também denominada empresa-origem ou tomadora de serviços), a empresa prestadora de serviços (empresa-destino, fornecedor de serviços ou terceiro), o trabalhador (funcionário ou empregado), o Estado e o sindicato (entidade sindical).

É importante salientar ainda que, geralmente, a ação dos referidos atores não é uniforme, coincidente ou complementar, muito ao contrário, na maioria das vezes conflitante ou concorrente (BIANCHI, 1995).

3.1. A empresa contratante

Do ponto de vista econômico, uma empresa corresponde a qualquer tipo de organização responsável pela produção e, ou, fabricação de determinado produto, podendo atuar também na prestação de serviços diversos.

De acordo com o art. 2 da CLT (Consolidação das Leis de Trabalho), uma empresa contratante corresponde a "uma organização individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, remunera e dirige a prestação de serviços".

Em termos de estrutura jurídica, as empresas caracterizam-se como firmas individuais (pertencentes a um único dono) ou sociedades, cujos principais tipos correspondem às sociedades anônimas (S.A.) e às sociedades por cotas de responsabilidade limitada (Ltda.).

As empresas florestais são pertencentes ao setor rural, podendo enquadrar-se também no setor industrial, quando da transformação da madeira em outros produtos ou subprodutos (celulose, móvel etc.).

3.2. O prestador de serviços

De acordo com a Instrução Normativa Nº 3 de 29.08.97, do Ministério do Trabalho, considera-se empresa prestadora de serviços a terceiros a pessoa jurídica de direito privado, de natureza comercial, legalmente constituída, que se destina a realizar determinado e específico serviço a outra, fora do âmbito da atividade-fim e normal para a qual se constituiu esta última.

Segundo LEIRIA (1992), num processo de terceirização existem basicamente três tipos de prestadores de serviços:

- 1) empresas especializadas estabelecidas no mercado e que preenchem os requisitos exigidos pela contratante;
- 2) empresas já estabelecidas no mercado, mas que não têm, de início, o perfil exigido, entretanto apresentam plenas condições de atingi-lo; e
- 3) empresas formadas por ex-funcionários.

O prestador de serviços pode se referir também a uma pessoa física que trabalha e, ou, presta serviços independentemente (autônomo), como no caso de consultores, profissionais liberais (eletricista, bombeiro, pintor etc.), entre outros.

Obviamente, quando se contratam autônomos para a execução de determinada atividade (pessoa física), há necessidade de alguns cuidados de natureza jurídico-trabalhista, para que não se corra o risco da caracterização de vínculo empregatício, principalmente quando se tem prestação contínua de serviços nas instalações e, ou, na atividade-fim da contratante.

3.3. O trabalhador

De forma abrangente, trabalhador é tido como todo indivíduo que exerce atividade produtiva e, ou, que presta serviço no setor formal ou informal da economia.

De acordo com o art. 3 da CLT, trabalhador corresponde “ao indivíduo e, ou, pessoa física que presta serviços de natureza não eventual a empregador, sob dependência deste e mediante salário”.

Para COTTELL e BARTH (1976), o trabalhador constitui o mais importante elemento de qualquer sistema produtivo, pois é ele quem determina a produtividade e o custo das operações, bem como o sucesso ou fracasso de novas tecnologias.

NAVES (1999) salienta que, como ganhar vantagens competitivas atualmente em uma organização requer criatividade constante, torna-se necessário levar continuamente estímulo às capacidades individuais daqueles que fazem parte da empresa – os trabalhadores.

Portanto, nos últimos anos, a gestão adequada de recursos humanos está adquirindo dimensão estratégica e condição básica para o desempenho da empresa, segundo a evolução das qualificações exigidas pelas mudanças tecnológicas e organizacionais.

3.4. O Estado

Participa do processo de terceirização atuando diretamente na promulgação das leis e normas pertinentes, além de constituir o organismo responsável pela fiscalização e punição dos casos fraudulentos e, ou, irregulares (ilícitos).

Cabe ressaltar que a interferência do Estado no processo de terceirização se dá principalmente por intermédio da Justiça do Trabalho¹³,

¹³ A Justiça do Trabalho é um órgão do Poder Judiciário estruturado em três níveis: as Juntas de Conciliação e Julgamento, que conhecem e decidem conflitos individuais mediante sentenças; os Tribunais Regionais do Trabalho, que apreciam recursos de dissídios individuais e, originalmente, dissídios coletivos depois de esgotadas as tentativas de negociação coletiva entre as partes, diretamente ou com mediação do Ministério do Trabalho; e o Tribunal Superior do Trabalho, que também aprecia dissídios coletivos, originalmente ou em grau de recurso, as decisões dos Tribunais Regionais do Trabalho (NASCIMENTO, 1999).

cuja principal missão é a proteção dos direitos e das liberdades individuais do cidadão, bem como a manutenção de uma ordem jurídica que permita o livre jogo das forças sociais e econômicas.

Assim, ao Estado, por intermédio da Justiça do Trabalho, compete atuar no processo de terceirização para evitar ou mesmo impedir as práticas incorretas de contratação (fraudes), como o *marchandage* (intermediação de mão-de-obra) e, ou, as denominadas "falsas terceirizações"¹⁴, utilizadas com objetivo único de lesar os trabalhadores quanto a seus direitos e garantias fundamentais, a saber: salário compatível com a atividade desenvolvida, recolhimento dos encargos sociais e trabalhistas obrigatórios, existência de boas condições de trabalho etc.

3.5. O sindicato

De acordo com o art. 513 da CLT, entidade sindical corresponde a uma associação de trabalhadores assalariados de determinado setor econômico que tem a função básica de defender os interesses dos trabalhadores, mediante negociação com os empregadores ou o Estado.

Um sindicato pode ser visto, ainda, como uma forma de organização de pessoas físicas ou jurídicas que figuram como sujeitos nas relações coletivas de trabalho (NASCIMENTO, 1999).

É importante observar que, além da função primordial de defender os interesses dos trabalhadores por intermédio da negociação, nos últimos anos, o sindicato tem desempenhado outras atribuições importantes, como a representação de seus filiados, arrecadação de contribuições, postulação judicial e administração de programas assistenciais para seus associados e familiares nas áreas de saúde, educação, treinamento, lazer etc. Na visão de alguns juristas, a função assistencial tem desviado a entidade sindical da sua verdadeira finalidade, marcadamente de reivindicação e de defesa dos interesses da categoria (função negocial).

Em relação a este aspecto, a maioria dos sindicatos têm se posicionado contrários à terceirização, dado os diversos efeitos negativos

¹⁴ Por "falsas terceirizações" deve-se entender o processo ilícito, no qual há fraude no cumprimento da legislação pertinente e, conseqüentemente, dolo para o trabalhador.

acarretados por esta estratégia ao trabalhador. Segundo COSTA (1994), as maiores contestações das entidades sindicais prendem-se ao fato de o trabalhador do terceiro, normalmente sem representatividade sindical, embora exercendo as mesmas atividades do trabalhador da empresa-origem, não absorver as conquistas trabalhistas e salariais deste. Assim, além dos reflexos imediatos no nível de emprego, em longo prazo, as conseqüências óbvias desse processo seriam a deterioração das condições de trabalho, a queda do nível de renda e, conseqüentemente, de qualidade de vida dos trabalhadores.

MARTINS (1994), com base em denúncias do movimento sindical (DIEESE, 1993 e SINDICATO ..., 1993), também apontou alguns efeitos adversos da terceirização sobre o emprego e as condições de trabalho do trabalhador, a saber:

- aumento do desemprego, atingindo principalmente o pessoal menos qualificado;
- degradação das condições de trabalho, ocasionada principalmente por cortes de benefícios sociais diretos ou indiretos, inexistência de programas de segurança adequados, aumento do ritmo e da jornada de trabalho etc.;
- degradação salarial, com conseqüente diminuição do padrão de vida do trabalhador;
- ausência de legislação que proteja os trabalhadores quanto aos perversos efeitos da terceirização;
- transformação do trabalho permanente em autônomo e, ou, temporário; e
- desorganização sindical, devido ao esfacelamento e à fragmentação do conjunto de trabalhadores, espalhados pelas diversas empresas fornecedoras (este aspecto contraria diretamente as possibilidades de organização sindical, bem como de manutenção e ampliação de conquistas trabalhistas e organizativas).

Portanto, na visão das entidades sindicais, existem dois padrões distintos de terceirização (DIEESE, 1994):

- a) o padrão reestruturante, que tem como base a focalização nas atividades consideradas estratégicas (as demais são passadas para terceiros), visando a redução de custos a partir de determinantes tecnológicas e organizacionais; e

b) o padrão predatório, caracterizado pela redução de custos por meio da exploração de relações precárias de trabalho (trabalho sem registro em carteira, subcontratação de mão-de-obra, eliminação de benefícios etc.).

É justamente devido a esse último aspecto que as entidades sindicais não têm se mostrado favoráveis ao processo de terceirização, já que, para a maioria delas, a terceirização corresponde a mais uma estratégia do capital para aumentar a produção, melhorar a qualidade, reduzir custos etc., por meio da demissão dos trabalhadores, precarização das condições de trabalho e da desorganização do movimento sindical.

De outra parte, mais recentemente, devido ao elevado percentual de adoção da terceirização, alguns sindicatos têm mudado de postura e procurado atuar em harmonia com a empresa contratante. É esta nova postura de não confrontação e, ou, não intransigência que tem conduzido as entidades sindicais a negociações satisfatórias, buscando a minimização de danos ao trabalhador (principalmente em termos de ganho salarial e nível de emprego).

4. O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

Do ponto de vista administrativo, a terceirização é tida como um processo por envolver um conjunto de meios e, ou, ações dirigidas ao cumprimento de determinado objetivo e, ou, meta de uma organização ou negócio.

Assim, na implantação de um projeto de terceirização, é necessário considerar uma série de aspectos relevantes, os quais serão tratados a seguir.

4.1. A decisão de terceirizar ou não

Corresponde a uma das tarefas mais difíceis dos administradores, uma vez que uma decisão errada podem comprometer a capacidade da empresa em competir no futuro.

Na teoria, esta decisão é simples, devendo a empresa se concentrar apenas nas atividades que pode lhe auferir vantagem competitiva. Entretanto, na prática, esta decisão não é tão simples assim, pois haverá circunstâncias nas quais a empresa-origem deverá executar as atividades com seus próprios recursos (maquinário, mão-de-obra etc.) e circunstâncias na qual deverá terceirizar. Existem ainda situações nebulosas, em que os fatores pró e contra são menos evidentes.

Analisar simplesmente os custos relativos da terceirização não é a forma adequada para orientar a decisão de terceirizar ou não, pois fornece apenas uma dimensão da resposta. A decisão de terceirizar deve se basear em outras dimensões, como qualidade, flexibilidade, produtividade etc., ou seja, vantagem competitiva.

Portanto, a terceirização de atividades numa empresa deverá ser feita progressivamente, como parte geral do processo de parceria com prestadores de serviços. Um modelo de terceirização estratégica deve fornecer as diretrizes a serem seguidas, bem como determinar a extensão e o conteúdo de um programa de terceirização ideal.

4.2. Razões para terceirizar

Diversas razões têm conduzido as empresas a adotar a terceirização, dentre as quais podem-se destacar:

- 1) Focalização nas áreas e, ou, atividades que geram vantagem competitiva: ao passar determinadas atividades para terceiros, a empresa contratante se tornará mais especializada, porque a maior parte de seus recursos estarão sendo aplicados no negócio principal (*core business*).
- 2) Maior agilidade e flexibilidade: com a estrutura mais enxuta, a tendência é a contratante se tornar mais ágil e flexível, tornando também mais rápido o processo de decisão.
- 3) Melhoria da qualidade dos produtos e, ou, serviços: por constituírem empresas de menor porte e, portanto, mais especializadas, a tendência é as contratadas prestarem serviços de melhor qualidade.
- 4) Acesso a novas tecnologias sem arcar com os custos financeiros requeridos em investimentos: o investimento em novas tecnologias e pessoal especializado é incumbência do prestador de serviços, que deve buscar prestar serviço de boa qualidade, para permanecer atuando no negócio.
- 5) Compartilhamento dos riscos operacionais e financeiros com um terceiro: na medida em que a incumbência do investimento em novas tecnologias e do gerenciamento de pessoal (pagamento de salários e encargos) é do

prestador de serviços, o risco financeiro do negócio é compartilhado com este.

- 6) Redução de custos em longo prazo: normalmente ocorre porque o preço pago pela contratante pelos serviços contratados é menor do que seu custo interno (caso contrário, não seria interessante terceirizar).

Com relação a este último aspecto, pesquisa realizada pelo Centro Nacional de Modernização com 2.850 empresas brasileiras, entre 1998 e 1999, constatou que terceirizar é uma forma de reduzir custos em até 50%. Essa pesquisa mostrou ainda o seguinte perfil das empresas avaliadas:

- 61% terceirizam ou já terceirizaram alguma atividade
- 57% introduziram a terceirização por iniciativa própria
- 71% obtiveram sucesso absoluto nos resultados
- 63% terceirizaram ou terceirizam segundo as necessidades, em momentos e setores diversos
- 27% escolheram ex-funcionários como parceiros.

Percebe-se, assim, que a adoção maciça da terceirização por parte dos empresários brasileiros deve-se ao fato de esta estratégia constituir, na realidade, uma das técnicas de gestão mais eficazes para equilibrar a difícil equação de redução de custos, "melhoria da qualidade", flexibilidade operacional e qualificação de pessoal.

A ampla adoção da terceirização se deve também à inexistência, na legislação atualmente em vigor no País, de qualquer argumento jurídico que proíba a "verdadeira terceirização¹⁵". Para SAAD (1993), a terceirização é considerada uma atividade lícita inerente à administração de uma empresa, visto que "a Constituição Federal não abriga qualquer dispositivo que vede tal tipo de negócio jurídico e, por via de consequência, inexistente Lei ordinária que proíba semelhante operação".

É importante mencionar o fato de que, apesar da existência de diversos defensores, existem ainda muitas inconsistências e, ou, divergências quanto ao referido processo, que será tratado com maior detalhe no item 5 deste capítulo: Aspectos jurídico-legais da terceirização.

¹⁵ Por "verdadeira terceirização" deve-se entender o processo lícito, ou seja, aquele no qual não ocorre fraude quanto ao cumprimento da legislação e, nem tão pouco, dolo para nenhuma das partes. O enfoque é a relação "ganha-ganha".

4.3. Atividades terceirizáveis

Segundo GIOSA (1999), a terceirização tem sido utilizada para os mais diversos processos e, ou, atividades empresariais, dentre os quais destacam-se:

- 1) Processos ligados à atividade-fim da empresa – produção, distribuição, operação, vendas etc.
- 2) Processos não ligados à atividade-fim da empresa – publicidade, limpeza, manutenção, alimentação, contabilidade, assessoramento jurídico etc.
- 3) Atividades de suporte à empresa – seleção de pessoal, treinamento, pesquisa etc.
- 4) Substituição de mão-de-obra direta por mão-de-obra indireta ou temporária.

De acordo com OLIVEIRA (1994), tomando por base uma pesquisa realizada pela consultoria Boucinhas & Campos, em maio de 1994, com 257 empresas de médio e grande portes, as atividades repassadas com maior frequência para prestadores de serviços corresponderam a:

- Serviços de limpeza	68%
- Serviços de alimentação	58%
- Serviços de segurança	58%
- Transportes de produtos	51%
- Assessoramento Jurídico	47%
- Transporte de funcionários	44%
- Manutenção	41%
- Propaganda e promoção	32%
- Informática	26%
- Produção	25%

Por meio desta pesquisa, foi verificado ainda que, do total de empresas avaliadas, 91% já haviam terceirizado pelo menos uma de suas áreas e, ou, atividades.

No setor florestal, diversas operações também têm sido repassadas a prestadores de serviços, dentre as quais destacam-se: desmatamento, preparo do solo, plantio de mudas, manutenção dos povoamentos, colheita e

transporte da madeira, serviços de refeitório, transporte dos funcionários, manutenção de máquinas, equipamentos e veículos.

Na opinião de GIOSA (1999), qualquer atividade pode ser repassada a prestadores de serviços, bastando apenas que a empresa se dedique mais à sua vocação e à sua missão, concentrando seus esforços mais na gestão e menos na execução. Entretanto, não é o que pensam diversos especialistas no assunto, que, com base no Enunciado 331 do TST (Tribunal Superior do Trabalho) e na Portaria 3/98 do Ministério do Trabalho, afirmam ser terminantemente proibida a subcontratação em atividades-fim.

Esse assunto será tratado com mais detalhes no item 5 deste capítulo: Aspectos jurídico-legais da terceirização.

4.4. Tipos de terceirização

De acordo com QUEIROZ (1998), TEIXEIRA FILHO (s.d.), LEITE et al. (2001), dentre outros, as principais formas características de terceirização correspondem a:

- a) Prestação de serviços: a prestação de serviços é um dos tipos de terceirização mais utilizados atualmente, consistindo na contratação de terceiros especializados (mão-de-obra temporária) para a realização de atividades não-essenciais nas instalações do tomador, ou onde for determinado (limpeza, segurança, manutenção, transporte, alimentação, publicidade etc.). Uma alternativa corresponde à contratação de prestadores de serviços para a execução de tarefas específicas, mais ligadas à atividade principal da empresa (apoio administrativo), dentre as quais podem-se destacar: contabilidade, assessoramento jurídico, processamento de dados etc.
- b) Concessão: ocorre quando uma empresa atua em nome da outra, que cede a sua marca, sob condições, para comercializar seus produtos (licenciamento da marca), ou em troca de um aluguel mensal.
- c) Franquia (*franchising*): neste caso, além da cessão de uso da marca e de fornecimento de bens a terceiro, há ainda a prestação de um serviço de assessoramento contínuo, de modo a se conseguir a transferência de um *know-how* específico. Este tipo de terceirização é bastante utilizada no

setor de distribuição, envolvendo geralmente as áreas de compra e venda da empresa.

d) Compra de serviços: ocorre quando determinada empresa está com capacidade produtiva saturada e necessita aumentar a produção. Assim, mediante especificações técnicas, a empresa busca no mercado parceiros especializados que sejam capazes de complementar o nível de produção desejado.

e) Locação de mão-de-obra: poderá ocorrer de duas maneiras, a saber:

- Trabalho temporário - Lei 6.019/74
- Trabalho sindicalizado - CLT art. 513 - Parágrafo único¹⁶

Recentemente, outros tipos de terceirização têm surgido, dentre as quais podem-se citar:

a) Desintegração: o prestador/fornecedor planeja e desenvolve as especificações técnicas da atividade que assumiu ou vai manufaturar um componente ou produto que o tomador apenas idealizou. Consiste na desverticalização avançada, em que o prestador/fornecedor cria e, ou industrializa o produto. Este é um tipo de terceirização muito adotada pela indústria automobilística, que transfere a fabricação de parte de seu produto final (peças, acessórios etc.) para outras empresas (fábricas de autopeças, de equipamentos de som, de poltronas etc.).

b) Fação ou terceirização em domicílio: tipo muito utilizado pelos setores têxteis de calçados, envolvendo a transferência de certas atividades e, ou, fabricação de produtos para profissionais liberais desenvolverem em suas instalações. O prestador/fornecedor manufatura parte ou o produto completo do tomador, que, posteriormente, agrega as partes ou apenas coloca a sua marca.

c) Descentralização integrada: o prestador/fornecedor atua nas instalações do tomador, em módulos integrados e complementares, que se unem para compor o produto final. É um tipo de terceirização recente, idealizada experimentalmente e implantada com precariedade na área automobilística.

¹⁶ Maiores comentários a respeito destas duas situações encontram-se no item 5 deste capítulo: Aspectos jurídico-legais da terceirização.

- d) Fomento¹⁷: tipo de terceirização bastante comum na área agrária, em que determinadas indústrias (por exemplo de cigarro, de açúcar e álcool, de celulose etc.) transferem parte ou toda a produção de sua matéria-prima (fumo, cana-de-açúcar, madeira etc.) para diversos produtores (agricultores, meeiros etc.).
- e) Quarteirização: corresponde, na realidade, à terceirização da terceirização. Essa alternativa tem sido muito utilizada em situações nas quais a empresa contratante possui muitos prestadores de serviços e cujo gerenciamento das relações de parceria é complexo.

Na realidade, a desintegração, a facção e o fomento podem ser enquadrados dentro da categoria de “contrato de fornecimento”, em que o fornecedor/prestador de serviços ou produtor se compromete a entregar sua produção e, ou, produto a determinada empresa, mediante um contrato estabelecido *a priori*.

4.5. Regimes de contratação na terceirização

De acordo com VALENTIN (1995), A NOVA ... (1997), NASCIMENTO (1999), QUEIROZ (1998), TERCEIRIZAÇÃO ... (2001), os regimes de contratação na terceirização correspondem, além da contratação direta de funcionários por prazo indeterminado, ao regime tradicional na maioria das empresas brasileiras (artigos 442, 443 e seguintes da CLT - Consolidação das Leis de Trabalho), havendo mais nove possibilidades, a saber:

4.5.1. Contrato Temporário

Foi instituído pela Lei nº 6.019/74 e regulamentado pelo Decreto nº 73.841/74.

¹⁷ No caso do setor florestal, a formação de florestas por intermédio de terceiros (fomento florestal), propicia diversos benefícios para as empresas contratantes, dentre os quais a diminuição do capital investido (pela não necessidade de aquisição de novas terras), redução dos custos com mão-de-obra (pela utilização da mão-de-obra familiar), redução nos riscos de ocorrência de pragas, doenças e incêndios florestais (devido a inexistência de grandes plantios contínuos). No entanto, o produtor também sai ganhando com esse tipo de contrato, devido à possibilidade de utilização de terras impróprias para outro tipo de atividade, bem como obtenção de uma renda extra com a comercialização da madeira (GOMES, 1983; MAIA, 1991; FERRO, 1992).

Esta forma de contratação é aplicável apenas em situações transitórias de substituição específica de pessoal regular ou permanente (substituição de funcionários por motivos diversos, como férias, licença maternidade, afastamento para tratamento médico, ou em ocasiões de projetos e promoções especiais), ou, ainda, para reforço do quadro de funcionários em condições excepcionais (pico de trabalho).

Esta modalidade permite oferecer trabalhadores temporários exclusivamente por meio de empresas autorizadas pelo Ministério do Trabalho, de acordo com as exigências contidas na Lei nº 6.019/74¹⁸. Assim, as empresas interessadas em fornecer trabalhadores temporários devem manifestar este interesse como objetivo em seu contrato social, solicitando autorização ao Ministério do Trabalho, que, por meio da Secretaria de Emprego e Salário, emite um Certificado de Empresa de Trabalho Temporário. Nenhuma tomadora deve contratar trabalhadores temporários de empresa que não possua este certificado.

De acordo com a Lei nº 6.019/74, a duração de um contrato temporário é de noventa dias, podendo ser prorrogado por mais noventa dias, desde que notificado ao Ministério do Trabalho. Essa Lei está sendo modernizada por meio do Projeto de Lei nº 4.302/98, que em breve deve ampliar o prazo para nove meses ou vincular o tempo em função do motivo a ser atendido.

Os encargos sociais sobre a folha de pagamento, de acordo com essa Lei, são menores do que aqueles sob o regime da CLT, contudo é condição que o salário do empregado temporário seja igual ao recebido pelo trabalhador similar da categoria de trabalhadores permanentes da empresa tomadora. O custo final, para a tomadora, de um trabalhador temporário, é aproximadamente 40 a 60% acima de seu salário mensal.

¹⁸ Pelo art. 4º da Lei nº 6.019/74, compreende-se como empresa de trabalho temporário as pessoas físicas ou jurídicas urbanas, cuja atividade consiste em colocar à disposição de outras empresas, temporariamente, trabalhadores devidamente qualificados por ela, remunerados e assistidos.

4.5.2. Trabalho Autônomo

Os contratos dos trabalhadores autônomos são regidos pelo Código Civil (art. 1.216) e denominados locação ou prestação de serviços autônomos.

Para a contratação de profissionais independentes, não é necessária a intermediação de uma empresa de trabalho temporário, seja qual for o período ou o prazo do contrato. O trabalhador autônomo administra seu próprio serviço por meio da efetiva realização de tarefas, sendo responsável pelos encargos sociais, impostos municipais sobre seus serviços e imposto de renda.

Não há pagamento de salário e sim honorários ou recibo de pagamento por serviço prestado (RPA), ou ainda notas fiscais de serviços de pessoas físicas, conforme a Lei. É necessário alvará individual expedido pela Prefeitura e o recolhimento de taxas por meio do Cadastro de Contribuinte Municipal (CCM). Este tipo de trabalho é normalmente exercido por profissionais como advogados, jornalistas, engenheiros e por prestadores de serviços de curtíssima duração, como motorista de táxi, pintor de residências, carregador de caminhão etc.

4.5.3. Trabalho avulso

Corresponde a serviços prestados por profissionais pertencentes a entidades da classe respectiva (sindicato), os quais estejam agrupados sem vínculo empregatício. São exemplos deste tipo de trabalhadores os estivadores, bóias-frias, conferentes de carga e descarga, vigias portuários, ensacadores etc.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 7º, concede a igualdade de direitos entre o trabalhador com vínculo empregatício e o avulso. Já o Decreto nº 357/91 reconhece o trabalhador avulso como contribuinte da previdência social e, naturalmente, beneficiário do INSS.

4.5.4. Contrato por prazo determinado

É regido pelos artigos 443 (§1º e 2º), 445 e 451 da CLT. De acordo com o §1º do art. 443, considera-se como de prazo determinado o contrato de trabalho cuja vigência dependa de termo prefixado ou da execução de serviços especificados ou, ainda, da realização de certo acontecimento suscetível de previsão aproximada.

Pelo §2º do mesmo artigo, o contrato por prazo determinado só será válido em se tratando de: serviço cuja natureza ou transitoriedade justifique a predeterminação do prazo; atividades empresariais de caráter transitório; contrato de experiência.

De acordo com o art. 445, o prazo estipulado não poderá ser superior a dois anos, podendo ser prorrogado por igual período, ou seja, no máximo quatro anos.

Pelo art. 451, o contrato de trabalho por prazo determinado que, tácita ou expressamente, for prorrogado mais de uma vez, passará a vigorar sem determinação de prazo.

A intenção desses artigos é desestimular o uso dos contratos de trabalho por prazo determinado, tendentes a frustrar a continuação no emprego, a contagem do tempo anterior e o pagamento de indenização por despedimento.

4.5.5. Contrato por obra certa ou empreitada

É uma espécie de contrato por prazo determinado, cuja duração depende da execução de determinado serviço (por exemplo a construção de uma estrada, de uma cerca, de uma casa etc.). O empreiteiro se obriga, perante o tomador, a executar os serviços com o seu trabalho, ou de seus empregados, supervisionando-os, administrando os riscos e utilizando equipamentos, instrumentos e materiais de sua propriedade.

Este tipo de contrato é regido pela Lei 2.959/56. As diferenças entre o contrato por prazo determinado e por obra certa correspondem a:

- o contrato por obra certa não é fixado por tempo de serviço, mas sim pela execução de determinada atividade, em que o empregado trabalhará tão somente até a conclusão da obra contratada;
- na CTPS (Carteira de Trabalho e Previdência Social) do autor contratado por obra certa, deverá ser anotado qual tipo de serviço que este estará desempenhando, como também a descrição da obra, pois, se houver dúvida, aplicam-se as regras do contrato por prazo indeterminado;
- findo o contrato, fará jus o trabalhador ao levantamento do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), sem qualquer multa.

4.5.6. Trabalho eventual, ocasional ou esporádico

Equipara-se ao trabalho autônomo, em que o trabalhador assume os riscos de sua própria atividade econômica. Tem como característica a descontinuidade da prestação de serviços em relação ao tomador.

A diferença entre este tipo de trabalhador e o temporário refere-se ao fato de o trabalhador eventual ter vínculo jurídico direto com o beneficiado pelo seu serviço, o que não ocorre com o temporário.

A lei trabalhista não protege este tipo de trabalho; apenas o Código Civil, em seus artigos 114 e seguintes.

A jurisprudência tem rejeitado o caráter da eventualidade quando existe conotação de continuidade, como a habitualidade diária da prestação de serviços.

4.5.7. Compra e venda de serviços

É um contrato normal de compra e venda de serviços, regido pelo Código Civil, artigo 135 e seguintes.

4.5.8. Representação comercial

É um contrato regido pela Lei 4.886/65, que regula as atividades dos representantes comerciais autônomos. Por esta Lei, o contratante confere aos representantes poderes e condições para atuar em seu nome.

4.5.9. Trabalho cooperativado

Agrega grande número de indivíduos legalmente constituídos como autônomos em cada atividade exercida, não fazendo jus aos direitos contemplados pela CLT. Entretanto, o próprio art. 442 – parágrafo único – da CLT e a Lei Federal nº 5.764/71 regulamentam as atividades da Cooperativa de Serviços e Trabalho, assegurando que, sendo uma entidade associativa cooperativa, legítima, autêntica, idônea, autônoma, autogerida e competente, não haverá potencial de riscos jurídicos e, assim, o projeto de terceirização poderá ser implantado e operacionalizado com segurança, propiciando ao tomador a tranqüilidade necessária para, de forma competitiva e sinérgica, gerenciar seus negócios.

Apesar de ser mal vista pelos órgãos federais, esta forma de terceirização é muito adotada pelas categorias de médicos, advogados, motoristas, como os taxistas, perueiros etc.

As cooperativas de trabalho no meio rural ou de pessoas de baixa qualificação têm sido objeto de intensa ação do Ministério Público do Trabalho, que, além de promover denúncia ao órgão de fiscalização do tipo de trabalho, promove ações públicas contra os tomadores.

Constata-se, portanto, que a legislação brasileira que trata desta questão é falha, o que permite acumular grandes passivos trabalhistas e previdenciários, com a punição de várias empresas, por não se ter uma jurisprudência mais definida.

4.6. Implementação de um projeto de terceirização

Antes de uma empresa pensar em qualquer tipo de mudança (por exemplo a adoção da terceirização), é necessário que ela tenha os objetivos claramente definidos, as metas a serem alcançadas bem delineadas, assim como um prognóstico dos resultados.

Assim, ao decidir terceirizar uma ou mais de suas atividades, a empresa deve realizar amplo e cuidadoso planejamento, com o intuito de traçar antecipadamente os caminhos a serem seguidos, estabelecer os procedimentos e os meios que serão utilizados durante a implementação do

projeto de terceirização, bem como prever possíveis gargalos e, ou, obstáculos ao processo.

4.6.1. Etapas a serem seguidas

No Quadro 2, são apresentadas as principais etapas a serem seguidas na implantação de um projeto de terceirização, segundo três autores.

Verifica-se que, apesar de pequenas variações nas etapas a serem seguidas para a implantação de um projeto de terceirização, em linhas gerais, o processo inicia-se por uma análise estratégica do negócio (estudo de viabilidade do projeto), destinada a identificar as oportunidades de terceirização (setores, áreas e, ou, atividades terceirizáveis); passa pela identificação, escolha e contratação dos terceiros que irão executar as atividades e, ou, serviços preestabelecidos (esta etapa envolve também a negociação e assinatura do contrato); estende-se por uma fase de adaptação e, ou, ajuste do processo, com a respectiva execução dos serviços por parte dos terceiros; e termina com o acompanhamento, o monitoramento e as correções de rumos (*feedback*).

É importante salientar que, mesmo com o seguimento de todas essas etapas, não se pode ter a certeza do êxito de um projeto de terceirização, mas, pelo menos, tem-se a certeza de que a probabilidade de insucesso será reduzida.

Quadro 2 - Etapas para a implantação de um projeto de terceirização

ETAPAS	TEIXEIRA FILHO (s.d)	CORBETT (1998)	LACERDA e COSTA (2000)
1	Identificação das oportunidades de terceirização - Análise detalhada das atividades de um projeto ou de uma área (do ponto de vista do custo x benefício e de sua importância estratégica)	Análise estratégica - Identificar o <i>core-business</i> - Esclarecer os motivos para adotar a terceirização - Gestão do processo pelos altos diretores	Estudo de viabilidade a) Diagnóstico da situação atual - análise custo-benefício - análise de barreiras e facilitadores - definição do escopo b) Planejamento do projeto de terceirização
2	Identificação de parceiros estratégicos - Análise de prestadores de serviços potencialmente interessantes	Definir as áreas a terceirizar - Análise de custo-benefício - Análise dos prestadores de serviços ou fornecedores	Desenho de processos - Definição da localização - Definição da estrutura - Nível de serviço acordado - Plano de implantação - Definição de sistemas e tecnologia
3	Seleção da empresa terceira prestadora de serviços - Análise do porte, histórico, idoneidade, competência técnica, custos envolvidos e das perspectivas de evolução da empresa contratada	Definir as necessidades - Definição do tipo de relação a estabelecer - Descrição dos resultados esperados - Compartilhar informações sobre os aspectos a melhorar	Implantação - Preparação da infraestrutura - Implantação de sistemas - Movimentação de pessoal - Treinamento
4	Negociação do contrato - Contar com o apoio de uma consultoria jurídica sobre as disposições legais e normas governamentais vigentes	Selecionar o sócio externo - Buscar um ajuste cultural - Selecionar com base no conjunto da oferta, não no preço - Negociar a forma de atuação	Migração para o sistema de terceirização
5	Execução do serviço - Realização dos serviços segundo dispositivos definidos em contrato	Transição - Comunicar com frequência - Gestão dos recursos humanos - Dar "tempo ao tempo"	Acompanhamento - Acompanhamento durante o período de estabilização da estrutura - Ajustes finos em processos, sistemas, estruturas e pessoas - Mensuração dos benefícios - Melhoria contínua
6	Atendimento da satisfação do cliente - Monitoramento contínuo do nível de satisfação do cliente, para com o serviço prestado	Gestão da relação - Criar critérios de avaliação da atuação - Definir sistemas de previsão - Montar uma equipe de direção adequada - Criar estruturas de apoio para a equipe	

4.6.2. Principais problemas e, ou, riscos da terceirização

Como qualquer outra técnica administrativa, a terceirização pode ocasionar problemas e, ou, riscos para as empresas contratantes, dentre os quais destacam-se:

- não conformidade dos produtos ou serviços terceirizados (qualidade);
- descontinuidade da prestação de serviços por motivos diversos e, até mesmo, devido ao surgimento de concorrentes;
- inadimplência dos contratos de prestação de serviços e, ou, fornecimento – normalmente este tipo de problema gera conseqüências mais sérias para a empresa contratante quando o prestador e, ou, fornecedor terceirizado é único;
- possível defasagem tecnológica do terceiro, em relação à empresa contratante;
- conflitos, devido à falta de ajustamentos do terceiro aos padrões de conduta e, ou, aos procedimentos de trabalho vigentes na empresa contratante;
- resistências e conservadorismos internos, dificultando o gerenciamento dos contratos e das atividades;
- conflitos com a sociedade e com os sindicatos, quando não respeitados os direitos trabalhistas; e
- ação trabalhista contra a empresa contratante movida por ex-empregado que, sentindo-se prejudicado ao mudar a natureza do vínculo empregatício, busca a justiça para cobrar seus direitos. Essa situação ocorre com maior freqüência quando a terceirização se dá por intermédio de empresa pertencente a ex-funcionário, neste caso, os trabalhadores continuam exercendo as mesmas funções anteriores.

4.6.3. Causas de insucesso da terceirização

De acordo com TEIXEIRA FILHO (s.d), o fracasso da maior parte dos projetos de terceirização decorre de uma ou mais das seguintes razões:

- não envolvimento de todos no processo, o que pode gerar descontentamento e intransigência;

- terceirização com o intuito de transferir responsabilidade, ou seja, entregar o problema para o prestador de serviços se virar sozinho;
- terceirização com abordagem fortemente centrada em redução de custos;
- visão de curto prazo, ou seja, expectativa de resultados rápidos;
- falta de atenção adequada quanto aos impactos na cultura organizacional;
- opções tecnológicas casuísticas e precipitadas;
- falta de planejamento de longo prazo para os projetos de transformação tecnológica (transformações apenas superficiais na operação do negócio);
- contratos padrões, ou seja, pouco detalhados e, ou, incompletos. No entanto, em contratos com excesso de cláusulas condicionantes (termos aditivos), a contratante pode tornar-se dependente do prestador de serviços;
- contratar com exclusividade e sob a supervisão do tomador, o que pode ocasionar responsabilidade subsidiária¹⁹ ou solidária;
- falta de visão de parceria entre as partes envolvidas;
- terceirização de atividades estratégicas com perda de espaço para a concorrência;
- ausência de mecanismos eficazes para transferência de tecnologia;
- inexistência de padrões de prestação de serviço;
- falta de controle, de ambas as partes, para o acompanhamento dos projetos, quanto aos quesitos qualidade, nível de produção etc.

4.7. Vantagens e desvantagens da terceirização

A terceirização, como qualquer outra técnica administrativa ou processo de gestão, proporciona vantagens e desvantagens. Nesse sentido, tomando por base diversos autores, dentre os quais GÉIA (1992), BEZERRA e BRITO (1994), VANCA (1994), LEIRIA e SARATT (1995), HENDRY (1997), QUEIROZ (1998), GIOSA (1999), LACERDA e COSTA (2000), buscou-se listar, para cada um dos três atores considerados neste estudo (a empresa contratante, o prestador de serviços e o trabalhador), as principais

¹⁹ A subsidiariedade no contrato de terceirização ocorre quando a empresa prestadora de serviços ou fornecedora de produtos não cumpre suas obrigações fiscais e, ou, trabalhistas, ficando, neste caso, a empresa contratante (tomadora) responsável pelos débitos não cumpridos da prestadora.

vantagens e desvantagens advindas da implantação de um projeto de terceirização.

a) Empresa contratante

Para este ator, as principais vantagens proporcionadas pela terceirização correspondem a: focalização dos negócios da empresa na sua área de atuação (*core bussines*); acesso a novas tecnologias, sem arcar com grande parte dos custos necessários; melhoria na qualidade dos produtos e, ou, serviços; maior flexibilidade; redução do número de atividades-meio²⁰ e, conseqüentemente, do quadro direto de funcionários; mais agilidade nas decisões; diminuição de desperdícios e da ociosidade de máquinas e equipamentos; redução dos custos de produção; aumento da competitividade e, conseqüentemente, da lucratividade.

Como principais desvantagens, podem-se citar: aumento de custos na fase inicial, devido às demissões e indenizações de funcionários; possibilidade de conflitos com os sindicatos, pela não consideração e, ou, pelo descumprimento da legislação trabalhista; dificuldade de encontrar o parceiro ideal; risco da dependência de terceiros e, conseqüentemente, da administração do negócio; resistências internas e conservadorismo; perda da identidade cultural da empresa, em longo prazo, por parte dos funcionários.

b) Prestador de serviços

Para este ator, as principais vantagens proporcionadas pela terceirização correspondem a: possibilidade de auferir maiores ganhos; possibilidade de criação de novas empresas e, ou, expansão do negócio atual e maior poder de negociação.

Como desvantagens, têm-se: risco de ações trabalhistas por parte de ex-funcionários; risco de insucesso, devido ao alto montante de capital investido e à complexidade da atividade de colheita florestal (aquisição de maquinário, compra de EPs, pagamento de salários e encargos sociais, impostos etc.); risco de não renovação do contrato de prestação de serviços.

²⁰ Por "atividade-meio" entende-se aquela atividade não representativa do objetivo da empresa, desfragmentada, portanto, de seu processo produtivo, configurando-se como serviço necessário (acessório ou secundário), porém não essencial (TERCEIRIZAÇÃO ..., 2001).

c) Trabalhador

As principais vantagens proporcionadas pela terceirização para o trabalhador correspondem a: oportunidade de trabalho (emprego); possibilidade de abrir um negócio (criação de uma empresa prestadora de serviços); manutenção dos vínculos sócio-culturais com a empresa contratante (no caso de ex-funcionários).

As principais desvantagens correspondem a: redução de rendimentos no curto prazo (pesquisas recentes mostram que a perda salarial com a terceirização, no Brasil, está por volta de 30%); perda de benefícios, como assistência médica e odontológica, alimentação, seguro saúde, aposentadoria complementar etc.; aumento do número de acidentes e de doenças psicossomáticas, em decorrência da falta de treinamento adequado, das cobranças por alto desempenho e da precarização das condições de trabalho; dificuldade de manutenção do emprego devido a alta rotatividade de mão-de-obra nas prestadoras de serviços; redução no nível de qualidade de vida do trabalhador e de seus familiares.

Percebe-se, portanto, que, sem dúvida, a terceirização tem sido um negócio vantajoso para as empresas contratantes na medida em que tem lhes proporcionado consideráveis vantagens (focalização na atividade principal, flexibilidade operacional, redução de custos etc.). Por sua vez, para o trabalhador, a terceirização tem sido altamente desfavorável, em razão das inúmeras desvantagens e, ou, conseqüências adversas.

5. ASPECTOS JURÍDICO-LEGAIS DA TERCEIRIZAÇÃO

5.1. Legislação pertinente

Nos últimos anos, em virtude da ampla expansão da terceirização em quase todos os setores e ramos de atividade, houve, no âmbito da legislação brasileira, publicação de uma série de dispositivos relacionados ao tema em questão.

Assim, para elucidar o assunto, será apresentada a seguir uma síntese dos principais Enunciados²¹ e Leis que tratam especificamente da terceirização no Brasil, a saber:

- a) Lei nº 5.645 de 1970 - permitiu a contratação de prestadores de serviços de limpeza em autarquias federais, não se aplicando, no entanto, a empresas estatais de economia mista.
- b) Lei nº 6.019 de 1974 - regulamentou o trabalho temporário²² no Brasil, não concorrendo, entretanto, com a Lei de emprego regular, já que seu prazo máximo de contratação é de apenas três meses. Assim, por esta

²¹ Segundo BIANCHI (1995), um Enunciado tem por objetivo unificar as sentenças a respeito de determinada situação em todo o território nacional. Nesse sentido, o mesmo serve como uma recomendação de como determinado caso será julgado no TST, mas a decisão de seguir ou não o Enunciado, caberá a cada juiz.

²² Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física em uma empresa, para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente, ou acréscimo extraordinário de serviço (art.2, Lei nº 6.019, in NASCIMENTO, 1999).

Lei, a contratação de empresa para fornecimento de mão-de-obra para atividades permanentes é ilegal, caracterizando o *marchandage* (intermediação de mão-de-obra). Apesar dessa ilegalidade, a intermediação de mão-de-obra ainda é prática bastante comum no Brasil, até mesmo na forma de trabalho escravo.

- c) Lei nº 7.102 de 1983 - regularizou a prestação de serviço de vigilância bancária por terceiros. Esta lei foi criada especificamente porque a Justiça do Trabalho considerou necessário pessoal especializado para realizar a proteção das instituições financeiras.
- d) Enunciado 256 do TST de 1986 - considerou ilegal a contratação de trabalhadores por empresas interpostas, formando-se o vínculo empregatício diretamente com o tomador de serviços, salvo os casos permitidos em Lei, ou seja, trabalho temporário e de serviço de vigilância (Leis 6.019/74 e 7.102/83). Entretanto, por conceber a maioria das prestações de serviços ilegais e, portanto, considerado por alguns juristas como um dispositivo desatualizado para a realidade brasileira, em razão do grande número de pareceres (sentenças) divergentes a seu respeito na Justiça do Trabalho, este dispositivo foi substituído pelo Enunciado 331 desse mesmo Tribunal.
- e) Enunciado 331 do TST de 1993 - estabeleceu as seguintes normas regulamentares:

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 3/1/74).

II - A contratação irregular do trabalhador, por meio da empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública Direta, Indireta ou Fundamental (art. 37, parágrafo II, da Constituição da República).

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20/06/83), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistam a pessoalidade e a subordinação direta.

IV - O inadimplemento²³ das obrigações trabalhistas por parte do empregador implica responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que este tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial²⁴.

Uma análise deste Enunciado permite as seguintes considerações:

- no item I é mantido o essencial do Enunciado 256, ao ser garantida a ilegalidade na locação de mão-de-obra por empresa interposta, a não ser quando a lei permite (trabalho temporário);
- no item II é descartado o vínculo empregatício dos funcionários das prestadoras de serviços com empresas públicas, já que a investidura nestas requer concurso público por força do art. 37, II, da Constituição Federal de 1988;
- no item III, o TST regulamenta a terceirização em determinadas atividades (serviços de vigilância e de limpeza), bem como nas atividades-meio, desde que não existam pessoalidade e subordinação direta, ou seja, fique claro que a empresa tomadora não está contratando uma pessoa, mas sim, um serviço;
- no item IV, foi estabelecida a responsabilidade subsidiária do tomador, no caso do não pagamento dos encargos trabalhistas por parte da prestadora de serviços, o ônus das indenizações recairá sobre a empresa contratante, caso ela tenha sido relacionada no processo movido pelo reclamante e a sentença assim o determinar.

Em suma, pode-se dizer que o Enunciado 331 foi editado com o intuito de livrar o tomador do vínculo direto, regulamentar a terceirização nas atividades-meio e outros casos permitidos em lei, criar a responsabilidade

²³ Inadimplemento corresponde ao não cumprimento das obrigações, cujo termo pode ser conhecido também como "inadimplência" (HENRIQUES e ANDRADE, 1998).

²⁴ O inciso IV foi alterado pela Resolução nº 96/2000 DJ de 18-09-00, passando a ter a seguinte redação: O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregado, implica responsabilidade subsidiária do tomador de serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (art. 71 da Lei nº 8.666/93).

subsidiária do tomador e o excluir da lide²⁵ quando não tiver sido citado no título executório judicial.

Segundo BELTRAN (1997), há ainda no ordenamento, expressamente definido no Enunciado 331, o acréscimo do parágrafo único ao Art. 442 da CLT (Lei nº 8.949/94) que trata da relação entre sociedades de cooperativas e seus associados, a saber:

Art. 442 - (...) Parágrafo único. Qualquer que seja o ramo da sociedade de cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados, nem entre estes e os tomadores de serviço daquela.

Foi justamente em decorrência desse parágrafo único que, na opinião de vários autores, se propagaram, equivocadamente, a idéia de legitimação das cooperativas de trabalho. A partir de então, alguns "empresários brasileiros"²⁶, particularmente dos setores de cana-de-açúcar e da citricultura paulista, passaram a adotar essas organizações não como fornecedoras de mão-de-obra (cooperativas de serviço), mas como atravessadoras de mão-de-obra (cooperativas de trabalho).

Portanto, como se vê, o verdadeiro sentido do cooperativismo²⁷ foi desvirtuado pelas empresas tomadoras de comum acordo com as cooperativas de trabalho²⁸, que passaram a contratar diversos trabalhadores sem garantir-lhes os direitos mínimos, como férias, décimo terceiro salário, salário maternidade ou paternidade, FGTS, seguro desemprego, seguro acidente etc.

Para QUEIROZ (1998), a interpretação equivocada do art. 442 da CLT causou sérios prejuízos aos trabalhadores, dentre os quais a supressão do vínculo empregatício com o tomador de mão-de-obra, a desobrigação

²⁵ Lide, na linguagem jurídica significa disputa, pleito e, ou, questionamento jurídico (HENRIQUES e ANDRADE, 1998).

²⁶ A expressão "empresários brasileiros" entre aspas refere-se aos maus empresários.

²⁷ O verdadeiro sentido do cooperativismo está relacionado com a busca da melhoria da renda, das condições de trabalho e de promoção de seus associados.

²⁸ Por cooperativas de trabalho, deve-se entender aquelas organizações que, constituídas entre operários de determinada profissão, têm como finalidade primordial melhorar os salários e as condições de trabalho pessoal de seus associados. Por não possuírem especialização nem atividade própria, a direção dos trabalhos dos "cooperados fica a cargo da tomadora, que dirige o empreendimento."

destes para com as responsabilidades trabalhistas e sociais etc., devido a uma fiscalização trabalhista deficiente, ou mesmo inexistente.

Assim, com o intuito de tentar evitar fraudes na prestação de serviços por meio de sociedades de cooperativas e maiores abusos na interpretação do parágrafo único do artigo 442, o Ministério da Justiça editou a portaria nº 925, de 28/10/95. Esta portaria teve como objetivo criar parâmetros mínimos para o funcionamento das organizações de cooperativa, as quais, assim, poderiam ao menos ser fiscalizadas pelo Agente de Inspeção do Trabalho (PAULILLO, 1996). De acordo com a referida portaria, uma cooperativa de mão-de-obra deveria apresentar:

- i) número mínimo de 20 associados;
- ii) capital variável, representado por quotas-partes para cada associado, inacessíveis a terceiros, estranhos à sociedade;
- iii) limitação do número de quotas-partes de cada associado;
- iv) singularidade de votos, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, exceção feita às de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- v) *quorum* para as assembléias, baseado no número de associados e não no capital;
- vi) retorno das obras líquidas do exercício, proporcional às operações realizadas pelo associado;
- vii) prestação de assistência ao associado e fornecimento de serviços a terceiros, atendendo a seus objetivos sociais.

Conforme VIANA (1997), o parágrafo único do art. 442 da CLT foi editado para se referir às cooperativas de serviço²⁹, previstas no art. 86 da Lei 5.764/71³⁰, e não às cooperativas de trabalho, como vinha sendo equivocadamente considerado. Assim, onde houver trabalhador contratado por meio de cooperativas de trabalho, o vínculo será caracterizado

²⁹ Por cooperativas de serviço deve-se entender aquelas instituições que se dedicam à prestação de serviços a terceiros. Nessas cooperativas, inexistente o trabalho subordinado, uma vez que o grupo de associados dirige o empreendimento.

³⁰ A Lei 5.764/71, instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas, dando total liberdade de escolha do objeto das cooperativas.

diretamente com a tomadora, pois é preciso ter em mente que não se terceirizam empregados, terceirizam-se serviços.

Partindo-se dessas considerações, percebe-se que a principal preocupação do TST, quando da edição do Enunciado 331, foi a de tentar substituir o polêmico Enunciado 256, fartamente criticado pela doutrina e jurisprudência, em razão do grande número de processos (reclamações) na Justiça do Trabalho, com pareceres e, ou, sentenças divergentes. Entretanto, deve-se salientar que, apesar desta iniciativa louvável, persistem ainda muitas dúvidas e, ou, divergências relacionadas à estratégia da terceirização, inclusive dentro da própria Justiça do Trabalho.

Uma das questões que têm causado polêmica refere-se à própria identificação do que pode ou não ser realmente terceirizado, dada a dificuldade de caracterizar exatamente o termo “atividade-meio”, já que, pela atual legislação (Enunciado 331 do TST), somente esses serviços são passíveis de terceirização.

Essa dificuldade se dá principalmente em razão da grande variedade de atividades desenvolvidas pelos diversos tipos de organizações existentes, que se enquadram nos mais diferentes segmentos da economia. Assim, uma dada atividade caracterizada como atividade-meio em determinada empresa pode ser considerada, em outra, como atividade-fim.

A distinção entre atividade-meio e atividade-fim está também muito ligada a estratégia do negócio, a qual pode variar no decorrer do tempo, em razão do desenvolvimento de novos produtos e, ou, implementação de novas atividades.

Segundo QUEIROZ (1998), uma forma prática e simples de identificar a atividade-fim de determinada empresa consiste em verificar, no seu contrato social, a finalidade principal do negócio ou o objetivo econômico, ou seja, atividade para a qual a empresa foi criada e, ou, constituída. Uma vez identificada a atividade principal, as atividades que nada têm em comum com o objetivo precípua da empresa são caracterizadas como acessórias, ou de suporte, podendo, portanto, ser terceirizadas.

Quanto a esta questão ainda, VIANA (1997) afirma que o próprio TST foi confuso ao enumerar a inexistência de pessoalidade e de subordinação direta, juntamente com a exigência de que as atividades terceirizáveis se

tratem de serviços especializados e ligados à atividade-meio da tomadora. Para o referido autor, uma vez caracterizada a terceirização, não há porque se fazer restrições à atividade-fim, pois, como se sabe, a terceirização realiza-se mediante contrato de empreitada, de prestação de serviços ou de fornecimento (modalidade de compra-e-venda), reguladas pelo Código Civil³¹, fora, portanto, da esfera de competência do TST, que editou o referido Enunciado.

MENDES (1999) vai ainda mais longe, salientando que ao próprio TST deve ser imbuída a culpa por toda essa polêmica, quanto este criou um termo inexistente no ordenamento jurídico brasileiro (atividade-meio).

Para VIANA (1997), teria sido mais útil se o TST, ao invés de ter procurado restringir a prática da terceirização por meio do Enunciado 331, tivesse estabelecido requisitos para distinguir a empresa prestadora de serviços terceirizados da simples intermediadora de mão-de-obra, já que, segundo o Código Civil, a terceirização de atividade-fim é perfeitamente legítima e, para a qual a Justiça do Trabalho não tem competência para julgar ou ditar regras, exceto na ocorrência de fraude à lei.

Esse autor afirma ainda ser de suma importância o estabelecimento urgente de critérios excludentes e denunciadores de fraude à lei, face à escandalosa realidade brasileira, em que grande parte das empresas prestadoras de serviços terceirizados é criada sem qualquer idoneidade econômica e direção própria da atividade. Assim, a maioria delas fica sujeita às regras e aos métodos estabelecidos pela tomadora, que detém o capital, a tecnologia, os equipamentos e matérias-primas e cujos objetivos principais são tirar o vínculo empregatício de sua responsabilidade, achatar salários, infringir as normas de saúde e segurança no trabalho e enfraquecer o sindicalismo.

Porquanto, é imprescindível saber também se em determinada situação está havendo terceirização de serviços, que é válida e legal, ou terceirização de mão-de-obra, que é fraudulenta, utilizada apenas com o

³¹ No Código Civil, os artigos relacionados especificamente com a terceirização são: Art. nº 1.216 - diz que "toda espécie de serviço lícito poderá ser contratado mediante retribuição" (com características da empreitada, artigos 1.237 a 1.247); e Art. nº 1.220 - diz que "a contratação de locação de serviços não poderá ser por mais de quatro anos consecutivos".

intuito de burlar as leis trabalhistas e, portanto, incompatíveis com os interesses dos trabalhadores.

A este propósito, seria interessante seguir a experiência de outros países, como França, Espanha e Itália, que exigem de uma verdadeira prestadora de serviços terceirizados possuir necessariamente: especialização; atividade empresarial própria; direção e gestão do empreendimento; idoneidade econômica, traduzida num patrimônio próprio, e na posse dos instrumentos de produção e das matérias-primas; e remuneração das horas trabalhadas por seus empregados calculada por critério diferente.

Em decorrência de tudo isso, VIANA (1997) destacou a necessidade de reformular urgentemente o Enunciado 331 do TST, adequando-o à realidade e às definições doutrinárias, de modo a suprimir a referência à "atividade-meio". Caso contrário, o número de processos e reclamações na Justiça do Trabalho continuará alto, cabendo à cada juiz a decisão de acatar ou não as normas estabelecidas pelo referido Enunciado.

BELTRAN (1997) vai além, salientando que a melhor alternativa para solucionar todos esses problemas seria a elaboração de uma legislação específica para a terceirização no Brasil, como ocorre em países como o Japão, que dispõe da "Lei do Trabalhador Subcontratado" desde 1985.

Por fim, é importante observar que à Justiça Comum também cabe intervir na terceirização, mas somente em casos que envolvam problemas na relação entre pessoas jurídicas (contratante e contratada). Nesse sentido, a Justiça Comum é freqüentemente acionada quando ocorre quebra de contrato por qualquer uma das partes e estas não chegam a um acordo de reparação dos danos ou prejuízos.

5.2. Relações trabalhistas na terceirização

5.2.1. Direitos dos trabalhadores

No Brasil, as relações entre empregadores e empregados são disciplinadas pela Constituição Federal de 1988 (artigo 7), pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), e por normas jurídicas a ela

complementares (leis, decretos-lei, medidas provisórias, decretos, portarias etc.).

Basicamente, esse conjunto de normas jurídicas tem por objeto disciplinar o relacionamento entre empregadores e empregados, estabelecendo os direitos e deveres de cada parte. A CLT, em particular, apresenta cláusulas específicas que visam proteger o trabalhador contra o abuso ou descaso do empregador, visto ser o primeiro a parte mais fraca da relação capital/trabalho.

Assim, para a maioria dos juristas brasileiros, à CLT foi atribuído um "protecionismo" exagerado em favor do empregado, garantindo-lhe uma série de direitos, dentre os quais podem-se destacar: licença paternidade (cinco dias de afastamento); licença maternidade (120 dias de afastamento); férias anuais (30 dias), com acréscimo de 1/3 do salário; salário adicional em dezembro (13º salário); indenização de 30 dias, em caso de demissão sem justa causa; fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS.) – 8% do salário mensal, mais multa de 50% na rescisão (essa multa foi aumentada de 40 para 50%, sendo a diferença de 10% destinada ao pagamento do resíduo de não correção do FGTS durante os Planos Verão e Color 1); piso salarial; insalubridade ou periculosidade, para algumas categorias; jornada de trabalho de oito horas diárias ou de 44 horas semanais; repouso semanal remunerado e adicional de horas extras, no mínimo de 50%.

Existem ainda os chamados benefícios extras, concedidos normalmente por diversas empresas, a saber: vale refeição ou alimentação, assistência médica, seguro de vida em grupo, plano de aposentadoria e vale transporte (obrigatório).

É importante ressaltar, no entanto, que, ao fornecer estes benefícios salariais extras ao trabalhador, a empresa se vale de legislação específica para abatimento de parte do custo em Imposto de Renda, por exemplo de até 8% para o vale transporte/vale alimentação. O benefício do vale transporte, que corresponde ao reembolso da locomoção do empregado da sua residência para o local de trabalho, e vice-versa, não pode ser pago em dinheiro, sendo também um custo social para a empresa. Vale lembrar que o trabalhador pode também participar no custo desse benefício, com até 6% de seu salário.

Por fim, cabe salientar que a maioria dos benefícios concedidos ao trabalhador dá-se mediante acordos coletivos firmados entre os empregadores e os sindicatos de trabalhadores.

5.2.2. Performance do relacionamento com os sindicatos

A legislação brasileira vincula as funções exercidas pelos trabalhadores às suas categorias específicas e não às empresas onde trabalham. Assim, um jornalista que redige o jornal interno de uma metalúrgica está vinculado ao sindicato dos jornalistas e não dos metalúrgicos. Neste sentido, compete às prestadoras de serviços a total observância da legislação trabalhista pertinente às diferentes categorias a que pertencem seus funcionários, o que implica permanente disposição para negociações coletivas.

No início do processo de terceirização no Brasil, muitas empresas demitiram funcionários de departamentos inteiros, forçando-os a montarem empresas prestadoras de serviços, que, na realidade, continuariam exercendo exatamente as mesmas funções anteriores, mas, sem teóricos riscos trabalhistas para a tomadora. Como muitas das prestadoras de serviços acabavam trabalhando exclusivamente para o antigo patrão, depois de algum tempo, seus funcionários exigiam da tomadora seus direitos trabalhistas. É importante destacar que muitas ações desse tipo na Justiça deram ganho de causa ao trabalhador. Atualmente, esse tipo de processo é menos comum, uma vez que as prestadoras de serviços estão se organizando em associações e sindicatos para garantir não somente seus próprios direitos, como também oferecer maior tranquilidade às empresas contratantes (clientes).

Historicamente, o maior problema enfrentado pelas prestadoras de serviços no Brasil tem sido sua vinculação às federações e aos sindicatos do comércio (mesmo que estes não representem de fato seus interesses), o que tem dificultado a formação de suas próprias entidades representativas.

Entretanto, esta situação tende a mudar brevemente, com a modernização de parte da legislação trabalhista brasileira, em andamento e já aprovada em primeiro turno no Congresso Nacional. Portanto, um dos

pontos fundamentais dessa reforma refere-se à queda da unicidade sindical (tanto para empresas quanto para trabalhadores), já que este princípio, para muitos, é considerado inapropriado.

5.2.3. Saúde e segurança no trabalho

De acordo com TERCEIRIZAÇÃO... (2001), todos os trabalhadores têm direito a um trabalho seguro e saudável, e, portanto, mesmo quando se tratar de prestação de serviços (terceirização), as disposições referentes às Normas Regulamentadoras - NRs - constantes no Capítulo V, Título II da Consolidação das Leis do Trabalho (artigos 154 a 201), aprovadas pelo Ministério do Trabalho por meio da Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978, e que trata da Segurança e da Medicina do Trabalho devem ser observadas, já que, neste caso, a responsabilidade subsidiária e, ou, solidária também é aplicada.

Assim, no que se refere às principais obrigações das prestadoras de serviços quanto às questões de saúde e segurança no trabalho, tem-se:

- 1) Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA): as CIPAs deverão ser constituídas pela empresa contratada, no estabelecimento de prestação de serviços, sempre que se enquadrar no disposto na NR-5³². Seus membros serão eleitos entre os empregados daquele estabelecimento, e, mesmo quando a empresa for dispensada da constituição da CIPA, deverá designar um responsável pelo cumprimento dos objetivos da NR-5, podendo ser adotados mecanismos de participação dos empregados, por meio de negociação coletiva. Havendo CIPA na empresa tomadora, os trabalhos das duas comissões poderão ser integrados.
- 2) Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO): toda empresa deve elaborar e implementar o PCMSO, conforme disposto na NR-7. O PCMSO da empresa contratada deve considerar, obrigatoriamente, os riscos existentes no trabalho a ser realizado para a empresa tomadora. Embora a contratada possa ter um programa global,

³² Segundo a NR-5, a CIPA é obrigatória a todas as empresas públicas ou privadas, órgãos da administração direta e indireta regidos pela CLT, que tenham mais de 20 empregados.

devem ser incluídas as ações relativas aos trabalhadores de cada nova frente de trabalho, em especial, nos casos de riscos não previstos anteriormente. Os exames de saúde ocupacional devem ser obrigatoriamente realizados à época da admissão, periodicamente, conforme previsto no PCMSO, e por ocasião da rescisão do contrato de trabalho. Em todos os casos, o Atestado de Saúde Ocupacional (ASO) deverá ser emitido em duas vias, sendo a segunda entregue ao trabalhador mediante recibo.

- 3) Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA): também é obrigatório para todas as empresas, inclusive as prestadoras de serviços e fornecedoras de mão-de-obra. Entretanto, nesses casos, devem ser considerados sempre os riscos existentes no ambiente de trabalho da empresa tomadora. Esta, por sua vez, deve disponibilizar as informações necessárias ou o seu próprio PPRA para que a contratada elabore o seu programa. A adoção de medidas corretivas no local de trabalho cabe à empresa tomadora, que é a responsável pelo ambiente de trabalho.
- 4) Medidas de Proteção Coletiva e Equipamentos de Proteção Individual (EPI's): o empregador deve distribuir gratuitamente e tornar obrigatório o uso de EPI's adequados aos riscos a que estarão expostos os trabalhadores, nas condições previstas na NR-6. Ressalta-se, entretanto, que as medidas de proteção coletiva e correção do meio ambiente de trabalho são prioritárias e, desta forma, não devem ser substituídas pelo uso de EPI's. A contratante e a contratada devem estabelecer comunicação constante para o estabelecimento da necessidade e adequação dos EPI's, devendo a contratada formalizar a comunicação dos riscos não previamente identificados para que possam ser adotadas as medidas de controle necessárias.

Em se tratando da atividade de segurança e vigilância prestada às instituições financeiras, caberá ao tomador de serviços a elaboração do plano de segurança, que poderá ser submetido à aprovação prévia da Polícia Federal e conter, no mínimo, três dispositivos de segurança, como: porta giratória, sistema de alarmes e cabina blindada (Lei nº 7.102/83 e Portaria nº 992/95).

5) Comunicação de Acidentes de Trabalho (CAT): na ocorrência de qualquer acidente de trabalho, a tomadora deverá comunicar imediatamente à contratada, para que a CAT seja emitida e sejam adotadas as providências previstas na legislação em vigor. A comunicação será feita ao INSS por intermédio do formulário CAT, preenchido em seis vias, com a seguinte destinação:

- 1ª via – ao INSS
- 2ª via – à empresa
- 3ª via – ao segurado ou dependente
- 4ª via – ao sindicato de classe do trabalhador
- 5ª via – ao Sistema Único de Saúde – SUS
- 6ª via – à Delegacia Regional do Trabalho.

Por fim, ressalta-se que ao tomador, quando da contratação de terceiros para atuar dentro de suas instalações, ou naquelas de quem tem posse ou domínio, cabe também a responsabilidade quanto a danos civis ou lesões corporais que, por ação ou omissão, o tomador tenha causado aos empregados do seu contratado (QUEIROZ, 1998).

Segundo esse autor, essa responsabilidade advém dos arts. 159 do Código Civil e 132 do Código Penal brasileiro. No que diz respeito ao Direito Civil, cabem ao tomador, na maioria das vezes, indenizações pesadas e, na esfera do Direito Penal, são aplicadas penas por lesões corporais.

Assim, embute-se a culpa, ao tomador, pela omissão do seu prestador-empregador, do fornecimento dos EPI's ou da falta de instalação, nos seus equipamentos, dos EPCs (equipamentos de proteção coletiva), em trabalho ou área de risco presumível. Portanto, essa assunção de responsabilidade do contratante lhe proporciona, de certa forma, o direito e a obrigação de verificar se os serviços estão sendo executados pelo prestador de forma segura e a salvo de riscos.

Ainda segundo QUEIROZ (1998), dependendo das circunstâncias, da gravidade e dos fatos, as ações inseguras que estão sendo praticadas, pelo prestador de serviços e seus prepostos, poderão ensejar o rompimento do contrato de fornecimento de serviços terceirizados.

Finalmente, o tomador de serviços deve manter-se sempre alerta, com referência às condições de segurança e salubridade no trabalho, sob

pena de vir a ser responsabilizado, por omissão, por danos civis ou lesões corporais, sofridos pelos executores dos serviços prestados.

5.2.4. Mudanças na legislação

Atualmente, a retenção dos 11% do INSS extinguiu a responsabilidade sobre verbas previdenciárias entre tomadora e prestadora. Isso significa dizer que: se a tomadora recolher 11%, ela não terá nenhuma responsabilidade sobre o não recolhimento do valor restante por parte da prestadora.

Anteriormente, a contribuição previdenciária era obrigação da empresa prestadora de serviços, a qual deveria fazer recolhimentos sobre folha de pagamentos. Porém, se esta não efetuasse o recolhimento, havia condenação solidária entre as empresas tomadora e prestadora, embora, muitas vezes, a primeira já tivesse efetuado o pagamento referente à parcela previdenciária à segunda, mediante a inclusão dessa verba na fatura. Por este motivo, as empresas contratantes e prestadoras sempre almejavam alterar a legislação, de modo que cada uma efetuasse seus recolhimentos devidos.

Com a Lei 9.711/98, que alterou o artigo 31 da Lei 8.212/91, e a Ordem de Serviço nº 203 de 29/01/1999, editada pelo INSS, os princípios de solidariedade e subsidiariedade para fins de contribuição para o referido órgão foram eliminados, repassando para a tomadora a responsabilidade de recolher ao INSS 11% do valor da fatura de serviços da prestadora. Com isso, a tomadora efetua o recolhimento da previdência e salvaguarda futuros débitos previdenciários. Portanto, o tomador é substituto tributário e responsável pela guarda e exibição das guias de recolhimento do INSS das contratadas.

De acordo com o Governo Federal, o objetivo desta mudança, que passou a vigorar a partir de 1/02/1999, foi reduzir a sonegação fiscal e estimular a contratação de prestadoras de serviços, uma vez ter sido eliminada a solidariedade.

6. O CONTRATO DE TERCEIRIZAÇÃO

6.1. Considerações iniciais

Segundo FARIA et al. (2000), no plano jurídico, a noção de contrato é relativamente antiga, apesar de a teoria contratual ter sofrido, ao longo do tempo, profundas mudanças em sua formulação. Assim, na opinião desses autores, contrato, na linguagem jurídica, significa contratar, contrair uma obrigação ou uma dívida.

Para QUEIROZ (2000), no âmbito civil, o contrato é um instrumento jurídico que regulamenta as ações entre partes intervenientes. Por um contrato de trabalho formal e expresso deve-se entender o documento escrito no qual as partes acertam os interesses, objetivos, deveres e as obrigações, mediante redação dos termos e documentação da negociação.

Ainda, segundo o referido autor, um contrato de trabalho para prestação de serviços pode ser visto sob dois enfoques:

- a) Jurídico e legal, que corresponde ao ato jurídico perfeito ou instrumento legal destinado a regulamentar as relações jurídicas entre as partes. Pelo Código Civil, artigo 82, um ato jurídico é perfeito e, portanto, válido, somente quando "o agente for capaz, o objeto lícito e na forma prevista em lei".
- b) Administrativo, correspondente a um acordo de partes que se comprometem, mutuamente, a realizar uma atividade, em que uma delas

executa serviço, com independência e autogestão, e a outra remunera o resultado. Assim, do ponto de vista administrativo, o contrato é uma manifestação de vontades em que, na relação, deve haver obrigações mútuas e compromisso indelével³³.

Como nos projetos de terceirização sempre ocorre uma relação entre duas ou mais empresas (pessoas jurídicas entre si), o Código Civil brasileiro exige que seja assinado um contrato de trabalho formal e expresso.

6.2. Formas de contratação

Segundo QUEIROZ (1998, 2000), as principais formas de contratação de terceiros no Brasil correspondem a:

- a) Imprópria: é aquela na qual cada parte procura tirar o máximo de proveito da relação, prevalecendo a postura do “perde-ganha” ou “ganha-perde”. Assim, além de o tomador buscar nos terceiros mão-de-obra barata (política do menor preço, ou seja, o preço é fator decisivo na negociação), procura também interferir na execução dos serviços. Nessa forma de contratação, os interesses individuais são a essência, e os resultados não são, normalmente, os esperados em termos de qualidade dos serviços. Segundo o referido autor, essa forma de contratação está presente em cerca de 70% dos projetos de terceirizações do País.
- b) Ilegal: prevalece a intermediação de mão-de-obra, ou seja, o tomador aluga trabalhadores de empresas ou entidades ilegais, que não têm amparo da legislação, mais especificamente da CLT (Lei 6.019/74, Art. 513 – Parágrafo único³⁴). Nessa forma de contratação, as empresas contratantes são também co-responsáveis pela fraude, por utilizarem serviços de empresas que comercializam ilegalmente mão-de-obra, contrariamente ao previsto no Art. 69 do Código Civil³⁵. Segundo o

³³ Indelével diz-se do que não se pode destruir, não desaparece, dura, é permanente.

³⁴ De acordo com este parágrafo, somente aos sindicatos dos empregados cabe a prerrogativa de fundar e manter agências de colocação de mão-de-obra.

³⁵ O art. 69 do Código Civil define ser “ilegal a contratação de coisas fora do comércio”, ou seja, a mão-de-obra é algo inegociável e, portanto, vendê-la ou comprá-la, exceto nas formas previstas em Lei, é ilícito.

referido autor, esta forma de contratação está presente em cerca de 20% dos projetos de terceirização do Brasil.

- c) Legal ou verdadeira: neste caso, busca-se contratar empresas prestadoras de serviços e, ou, fornecedores especializados (parceiros competentes, capazes e legalizados), com o intuito de assegurar processos eficientes e resultados eficazes. Prevalece a relação de parceria, confiança, atuação em conjunto, crescimento mútuo, comprometimento com resultados etc. Entretanto, apesar de constituir a postura do “ganha-ganha”, esta forma de contratação está presente em apenas 10% dos projetos de terceirização existentes no País.

6.3. A contratação de serviços

6.3.1. A importância do contrato de terceirização

De acordo com QUEIROZ (1998), o instrumento contratual é um documento de fundamental importância num projeto de terceirização legítimo e verdadeiramente correto, já que esta estratégia de gestão caracteriza-se por um processo de grande risco jurídico nos âmbitos civil, trabalhista, previdenciário, comercial e penal.

Ainda segundo o mesmo autor, na esfera civil, a falta de um contrato formal descaracteriza a relação legal entre as partes; na trabalhista, não evidencia que aqueles trabalhadores estão sob a responsabilidade e supervisão de terceiros; na previdenciária, o tomador poderá assumir subsidiariamente a responsabilidade pelo reconhecimento previdenciário; no comercial, mostra não haver uma relação mercantil entre as partes; e na penal, poderá sugerir a ocorrência de violação de direitos trabalhistas adquiridos, e isto constitui crime.

Assim, por uma questão de segurança, é extremamente importante, quando da terceirização de alguma atividade e, ou, serviço, a assinatura de um contrato formal e expresso, para que as partes possam se resguardar de possíveis direitos gerados por desacordos ou pelo não cumprimento de qualquer item acordado em contrato, recorrendo à justiça.

6.3.2. Aspectos a serem observados na contratação de uma prestadora de serviços

Segundo QUEIROZ (1998), ao contratar uma empresa para prestar serviços, o tomador deve verificar a sua regularidade jurídica, solicitando os seguintes documentos: CND, contrato social, certidões de distribuição de reclamatórias, guia de recolhimento do INSS e demais impostos etc.

Assim, além da escolha correta de uma empresa prestadora de serviços (empresa idônea e capaz), o tomador deverá monitorá-la mês a mês, arquivando todos os documentos. Conforme CARTILHA... (2000), ao tomador cabe, mensalmente:

- reter e recolher para o INSS;
- exigir os recibos de pagamento dos salários, das férias e demais proventos, GFIP (Guia de recolhimento do FGTS e informações à Previdência Social), guia de Imposto Sobre Serviços (ISS), recibos de entrega do vale-transporte etc.;
- orientar os funcionários que lhe prestam serviços para que verifiquem se os depósitos do FGTS estão sendo corretamente efetuados na Caixa Econômica Federal (CEF). Para isso, basta uma visita a qualquer agência da CEF, a cada três meses, a fim de retirar o extrato analítico da conta.

Ainda segundo essa mesma fonte, outros pontos importantes que o tomador deverá verificar periodicamente são:

- registro do empregado quando da sua admissão ou substituição, e se as anotações na carteira de trabalho estão sendo efetivadas;
- se os benefícios convencionados estão sendo efetivamente concedidos (por exemplo, cesta básica, seguro de vida, uniforme etc.);
- se estão sendo pagos as horas extras e os adicionais (noturno, insalubridade e periculosidade); e
- se não está havendo desvio na prestação de serviços em relação aos originariamente contratados.

Ressalta-se que, caso o contratante não cumpra seu papel fiscalizador, poderá arcar com a responsabilidade solidária e subsidiária. Assim, o grande trunfo do tomador está em exigir do prestador e, ou,

fornecedor, a apresentação de toda a documentação antes do pagamento da fatura mensal (nota fiscal).

6.3.3. Obrigações do prestador

Conforme CARTILHA... (2000), as obrigações que emergem de qualquer contrato de prestação de serviços correspondem a:

- pagamento de salário equivalente ao piso normativo da categoria, discriminado em convenção coletiva anualmente;
- pagamento dos encargos sociais e trabalhistas obrigatórios;
- concessão de uniformes e Equipamentos de Proteção Individual (EPI's), estimados em pelo menos 3% sobre o piso salarial;
- concessão de vale-transporte, cuja parte da empresa é estimada em 14,25% sobre o piso salarial;
- Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF) de 1% sobre o valor da nota fiscal;
- COFINS de 3% sobre o valor da nota fiscal;
- PIS de 0,65% sobre o valor da nota fiscal;
- ISSQN sobre o valor da nota fiscal, conforme percentual definido pelo município;
- contribuição social de 8% sobre o lucro líquido apurado no exercício, e INSS de 20% sobre o valor do *pro labore* empresário, geralmente embutidos na taxa de administração.

6.4. Partes, características e estrutura de um contrato de terceirização

Basicamente, em sua maioria, os contratos de terceirização são constituídos de duas partes: corpo principal e memorial descritivo (termo aditivo).

No corpo principal devem constar apenas os termos jurídicos do contrato relacionados ao projeto de terceirização em questão (objeto do contrato³⁶, obrigações, prazo, preço, reajuste, rescisão, foro etc.). Portanto,

³⁶ O objeto do contrato constitui um fator essencial para determinar o motivo da contratação.

essa parte do contrato não deve ser muito extensa, em torno de duas a três páginas.

No memorial descritivo (documento anexo ao contrato) constam as especificações técnicas, condições para a execução dos serviços, o volume de trabalho ou produção etc. É no memorial descritivo que devem estar previstas também as revisões e, ou, alterações do contrato, que somente poderão ser concretizadas, com a concordância (assinatura) de ambas as partes.

Assim, as principais características que um contrato de terceirização deve apresentar para satisfazer as partes envolvidas correspondem a:

- serviços e, ou, atividades a serem executadas claramente definidas;
- direitos e deveres de cada parte estabelecidos *a priori*;
- indicadores de desempenho e padrão de qualidade definidos de acordo com o desejado;
- o contrato deve ser abrangente e adequado à realidade de cada caso, mas nunca com cláusulas muito específicas, pois, neste caso, o tomador poderá tornar-se dependente do prestador de serviços etc.

Quanto à estrutura, QUEIROZ (1998) e GIOSA (1999) sugerem que um bom contrato de prestação de serviços deva apresentar, no mínimo, os seguintes itens:

- Introdução (Identificação das partes e objetivo)
- Obrigações (A participação das partes)
- Prazo de vigência (início e término das atividades)
- Preço no período
- Condições de reajuste
- Forma de pagamento
- Execução de tarefas (As técnicas, o uso de tecnologia, o treinamento e desenvolvimento e os parâmetros de medição da qualidade)
- Itens de controle/auditoria operacional
- Forma de rescisão
- Garantias
- Riscos
- Responsabilidades das partes
- Reparação de eventuais danos (Como fazê-lo)

- O foro (A discussão das lides)
- As assinaturas (A data)
- As testemunhas (Duas, no mínimo, de acordo com o art. 135 do Código Civil Comercial).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vencer o desafio de administrar, num mercado globalizado, significa atender a todas as condições impostas, para que as empresas obtenham sucesso nesse novo cenário de alta competitividade.

A terceirização, foco deste estudo, mesmo não consistindo numa técnica nova, inclui-se no bojo das mudanças e inovações gerenciais requeridas pelas empresas modernas e destina-se a melhorar o desempenho das organizações, por meio da busca de maior produtividade, qualidade, agilidade e redução de custos.

Entretanto, apesar de algumas vantagens proporcionadas à empresa contratante, um dos maiores problemas relacionados à implantação de um projeto de terceirização refere-se à dificuldade de estabelecimento de perfeita integração entre as partes, devido às diferenças culturais entre as empresas envolvidas. Outras dificuldades que podem comprometer a implementação do referido processo correspondem a: desconhecimento do assunto por parte da alta administração, resistências internas às mudanças, dificuldade de encontrar o parceiro ideal, falta de parâmetros internos para comparar o desempenho dos terceiros com o da própria empresa, gerenciamento e monitoramento inadequados, custo inicial das demissões, conflito com sindicatos, desconhecimento da legislação pertinente, dentre outras.

Um projeto de terceirização bem sucedido dependerá, em grande parte, da superação destes e de outros desafios, dada a complexidade e quantidade de fatores influentes no referido processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A NOVA FACE DO TRABALHO: crescimento da terceirização desafia as políticas de segurança no trabalho. *Proteção*, n.68, p.24-36, ago., 1997.
- ALMEIDA, M.C. de. *A terceirização e seu impacto na cultura organizacional: um estudo em grandes empresas de Minas Gerais*. Belo Horizonte:UFMG, 1999, 82p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, 1999.
- ALVAREZ, M.S.B. *Terceirização: parceria e qualidade*. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 124p.
- BATES, G.D. Partnering in small packages. *Journal of Management in Engineering*. United States, n.6, p.22-29, nov./dez., 1994.
- BELTRAN, A.P. Flexibilização, globalização, terceirização e seus impactos nas relações de trabalho. *Revista LTr*, v.61, n.4, p.490-495, abr., 1997.
- BEZERRA, O.M. de P.A.; BRITO, M.J. de. Condições de trabalho e gestão da força de trabalho terceirizados. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XVIII ENEPAD). Curitiba, 1994. *Anais ...* Curitiba, 1994. p.258-267.
- BIANCHI, M.G. *Terceirização no Brasil: uma análise do novo papel desempenhado por empresa, trabalhadores e estado*. São Paulo: USP, 1995. 181p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade de São Paulo, 1995.
- BRASIL, H.G. A empresa e a estratégia da terceirização. *Revista de Administração de Empresas*, v.33, n.2, p.6-11, 1993.

- CAPPO, P. Sucesso da terceirização depende do correto planejamento. *O Papel*, n.6, p.38-42, jun., 1996.
- CARTILHA de orientação ao tomador de serviços. Brasília: MTE, SIT, 2000. 39p.
- CASTRO, C.T. de. Parceria um conceito inteligente. *Suma Econômica*, São Paulo, n.158, p.22-27, dez., 1992.
- CORBETT, M. Las fases de la externalización: todos los pasos a seguir para acometer este cambio organizacional. *Revista Outsourcing*, n.3, p.6-13, mar., 1998.
- CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/legisla.htm>
- CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Senado Federal, (s.d), 201p. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/legisla.htm>
- COSTA, M. da S. Terceirização no Brasil – os desafios de uma nova cultura de parceria e de relações jurídicas. *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n.1., p.6-11, 1994.
- COTTELL, P.L. e BARTH, R.T. Factors related to performance variation. *Industrial Relations Industrielles*, v.32, n.4, p.565-585, 1976.
- DIEESE. Pesquisa DIEESE, n.7, São Paulo, 1993.
- DIEESE. Sistema financeiro e serviços. In: TRABALHO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: 10 anos de linha de produção. São Paulo: DIEESE, 1994.
- ESTEVES FILHO, M. (Coord.) *Competitividade: conceituação e fatores determinantes*. Rio de Janeiro: BNDES, 1991. 27p.
- FARIA, G.N. de; VIEIRA, I. de A.; VENDRAMINI, S.M.M. *Instituições de direito*. Viçosa: UFV, 2000. 197p. (Cadernos didáticos, 75).
- FERRO, S. Fomento florestal: quando o dinheiro nasce em árvore. *Revista Silvicultura*, n.44, p.24-28, 1992.
- FONTES, R. e ARBEX, M.A. *Desemprego e mercado de trabalho: ensaios técnicos e empíricos*. Viçosa: UFV, 2000. 343p.
- GARCIA, S.R. Terceirização nas telecomunicações do Rio Grande do Sul: condições de emprego e de trabalho dos instaladores de terminais telefônicos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, VI, Abet, 1999.

- GÉIA, A.M. Empresas passam serviços para terceiros. In: SEMINÁRIO NACIONAL "TERCEIRIZAÇÃO & PARCERIA – CAMINHO INADIÁVEL". São Paulo, Centro de Treinamento Técnico e Assessoria Ltda., 1992. *Anais ...* São Paulo, 1992. p.9-11.
- GERONIMO, M.A. Opúsculo da terceirização do trabalho no Brasil. *Ciências Humanas e Sociais*, v. 3, n. 2, (2): p.59-65, abr., 1998.
- GIOSA, L.A. O porquê da terceirização. *Estado de Minas*, n.19.834, 16 jun., 1996.
- GIOSA, L.A. *Terceirização - uma abordagem estratégica*. 5. ed., São Paulo: Pioneira, 1999. 144p.
- GOEBEL, D. Limitações da terceirização. *Transporte Moderno*, p.29-31, mar., 1993.
- GOMES, L.C.L. *Avaliação econômica de reflorestamentos em pequenas e médias propriedades da Zona da Mata, MG*. Viçosa, MG: UFV, 1983. 89p. Dissertação (Mestrado em Ciência Florestal) – Universidade Federal de Viçosa, 1983.
- GUIMARÃES, H.W.M. *Reestruturação produtiva e subcontratação de mão-de-obra: onde está a modernidade do trabalho?* Belo Horizonte, MG: UFMG, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, 1997.
- HARDBACK, H.F.; BASHAM, D.L.; BUHTS, R.E. Partnering paradigm. *Journal of Management in Engineering.*, n.1, p.23-27, jan./fev, 1994.
- HENDRY, J. O custo oculto da terceirização. *HSM Management*, p.82-90, jan./jun., 1997.
- HENRIQUES, A. e ANDRADE, M.M. de. *Dicionário de verbos jurídicos*. São Paulo: ATLAS, 1998. 166p.
- HOSTALÁCIO, A.M.; MACIEL, E.P.; ABREU, M.L. A vantagem de ser parceiro. In: SEMINÁRIO NACIONAL "TERCEIRIZAÇÃO & PARCERIA - CAMINHO INADIÁVEL". São Paulo, Centro de Treinamento Técnico e Assessoria Ltda., 1992. *Anais ...* São Paulo, 1992. p.1-6.
- LACERDA, R. e COSTA, L.F. Estruturando indicadores de desempenho dos serviços de terceirização, monitorando a qualidade e produtividade. In: EXAMINANDO AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO VISANDO A REDUÇÃO DE CUSTOS, CONTROLE DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. São Paulo, IBC, 2000. 27p.
- LEIRIA, J.S. *Terceirização*. Porto Alegre: Sagra, 1992.

- LEIRIA, J.S. Terceirização & parceria: uma mudança de mentalidade. *Suma Econômica*, São Paulo, n.176, p.4-5, mar., 1994.
- LEIRIA, J.S. e SARATT, N. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. São Paulo: Gente, 1995. 146p.
- LEITE, N. B. A terceirização no setor florestal - situação atual e perspectiva. *Revista Silvicultura*, v.19, n.78, p.36-42, 1999.
- LEITE, A.M.P.; SOUZA, A.P.; MACHADO, C.C.; MINETTI, L.J. Terceirização na colheita florestal brasileira. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO SOBRE COLHEITA E TRANSPORTE FLORESTAL, 5. Porto Seguro, BA, 2001. *Anais ...*Porto Seguro: SIF/UFV, 2001. p.256-264.
- MAIA, F.X. *Implantação do programa "Fazendeiro Florestal" por empresa privada*. In: SEMINÁRIO SOBRE ASPECTOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E AMBIENTAIS DO FOMENTO FLORESTAL. Viçosa, SIF/UFV, 1991. p.29-50.
- MARTINS, H. de S. Os dilemas do movimento sindical em fase da terceirização. In: _____ e RAMALHO, J.R. (Orgs.). *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: HUCITEC, 1994. 236p.
- MENDES, C.J. Problemas e soluções na colheita florestal terceirizada: ponto de vista do contratante. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO SOBRE COLHEITA E TRANSPORTE FLORESTAL, IV, 1999, Campinas. *Anais...* Campinas: SIF, 1999. p.120-126.
- NASCIMENTO, A.M. *Iniciação ao direito do trabalho*. 25. ed., revisada e atual., São Paulo: LTr, 1999. 651p.
- NAVES, F.L. Práticas de gestão em organizações capitalistas e cooperativas: similaridades e contradições. *Perspectiva Econômica*, v.34, n.45, p.67-80, 1999.
- NOLASCO, F. *Avaliação da sustentabilidade em agrossistemas: um método fitotécnico*. Viçosa, MG: UFV, 1999. 225p. Tese (Doutorado em Fitotecnia) - Universidade Federal de Viçosa, 1999.
- OLIVEIRA, M.A. *Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas*. 2. ed., São Paulo: Nobel, 1994. 174p.
- OUTSOURCING INSTITUTE. *How & Why to Outsourcing*. 2000. Disponível em: <http://www.outsourcing.com/howandwhylinroduction/index.htm>
- PAGNONCELLI, D. *Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial*. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993. 190p.

- PAIXÃO, M. e FIGUEIREDO, M. Trabalho e século XXI: you say goodbye, I say Hello. *Proposta*, n.70, p.28, nov., 1996.
- PAULILLO, L. O avanço do setor de serviços nos complexos agroindustriais: a terceirização agroindustrial e as cooperativas de mão-de-obra na citricultura. *Informações Econômicas*, São Paulo, v 26, n.9, p.37-52, set.,1996.
- PRAZERES, P.M. *Dicionário de termos da qualidade*. São Paulo: ATLAS, 1996. 456p.
- QUEIROZ, C.A.R. de. *Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso*. São Paulo: STS, 1998. 317p.
- QUEIROZ, C.A.R. *Terceirização – contratos*. São Paulo: STS, 2000. 156p.
- SAAD, E.G. O trabalhador e a terceirização da economia. *Revista LTr*, p.563, 1993. (Suplemento Trabalhista n.089).
- SARRAT, N.; SILVEIRA, A.D. da; DAIBERT, A.; MORAES, R.P. *Quarteirização: redefinindo a terceirização*. Bandejo Editorial, 2000, 181p.
- SCHETTERT, A. Unibanco: formando parceiros. *Suma Econômica*, São Paulo, n.158, p.57-58, dez., 1992.
- SHIOZAWA, R.S.C. *Qualidade no atendimento e tecnologia de informação*. São Paulo: Atlas, 1993. 129p.
- SILVA, J.T. da S. *A importância do setor florestal para o desenvolvimento sócio-econômico do Brasil*. 1997. 24p. In: SINDICATO DOS METARLÚRGICOS DO ABC, 1993. Os trabalhadores e a terceirização. São Bernardo do Campo, Fev., 1993. 65p.
- SKINNER, W. *Manufacturing: the formidable competitive wepon*. New York: John Wiley, 1985.
- TEIXEIRA FILHO, J. Orientações gerais para terceirização de serviços em informática. (s.d.). Disponível em: <http://www.informal.com.br/artigos/art018.htm>
- TERCEIRIZAÇÃO: trabalho temporário – orientação ao tomador de serviços. Brasília: MTE, SIT, 2001. 57p.
- TRINDADE, C. *Análise da gestão da qualidade na empresa florestal*. Viçosa, MG: UFV, 2001. 141p. Tese (Doutorado em Ciência Florestal) – Universidade Federal de Viçosa, 2001.

- VALENTIN, C. *Comentário à Consolidação das Leis do Trabalho*. 20 ed., atual. São Paulo: Saraiva, 1995. 1082p.
- VANCA, P.M. Evolução do processo de terceirização nas 500 maiores empresas do Brasil. *Suma Econômica*, São Paulo, n.176, p.10-12, mar., 1994.
- VIANA, M.J.M. Cooperativas de trabalho: terceirização de empregados ou terceirização de serviços? *Revista LTr*, v.61, n.11, p.1473-1478, nov., 1997.
- WANKE, P. e FLEURY, P.F. *Formação, implementação e administração de parcerias entre clientes e operadores logísticos: um estudo de caso*. Centro de Estudos em Logística, COPPEAD, UFRJ, 2001. Disponível em: <http://www.cel.coppead.ufrj.br/tr-adm-parc.htm>
- ZAMBALDE, A.L. *A informática na modernização do sistema agroindustrial do café no estado de Minas Gerais*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000. 182p. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Sistema de Computação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2000.

CAPÍTULO 2

TERCEIRIZAÇÃO NA COLHEITA FLORESTAL: CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO SEGUNDO A PERCEPÇÃO E, OU, O PONTO DE VISTA DA EMPRESA CONTRATANTE

1. INTRODUÇÃO

1.1. O problema e sua importância

Atualmente, com a globalização, as empresas têm sido levadas à implementação de significativas mudanças em seus processos produtivos e administrativos, devido às novas exigências de um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

Nesse cenário de alta competitividade, as empresas modernas têm procurado adotar diferentes estratégias de sobrevivência, dentre as quais a focalização nas atividades-fim (*core business*), uma vez que, hoje em dia, não se tem concebido mais por questão de economicidade, uma organização executar todas as suas atividades e, ou, operações.

Portanto, foi justamente em decorrência deste novo enfoque, ou postura estratégica, que a terceirização surgiu e vem se destacando como

uma técnica gerencial de uso e gestão da força de trabalho, visando à elevação da produtividade, redução de custos, melhoria da qualidade, flexibilidade administrativa e operacional e, conseqüentemente, ao aumento da competitividade.

O crescimento da terceirização foi tamanho nos últimos anos que, na atualidade, essa estratégia figura como uma das principais formas de execução da maioria das atividades e, ou, serviços demandados pelas empresas brasileiras. Para corroborar tal afirmação, cita-se como exemplo o setor florestal: sabe-se que a maior parte das atividades relacionadas às diferentes fases do processo produtivo da madeira vem sendo executada por prestadores de serviços, particularmente as operações relativas à colheita florestal.

Ressalta-se o fato de que a maciça terceirização das operações de colheita florestal se deve, em grande parte, à complexidade e ao alto custo dessa atividade, que pode representar, na maioria dos casos, de 30 a 70% do custo total de produção da madeira, em razão das condições do povoamento, da infra-estrutura da empresa, da distância de transporte, da tecnologia empregada etc. (BERGER, 1975; MACHADO, 1989; SEIXAS e WIDMER, 1993; MALINOVSKI e MALINOVSKI, 1998).

É importante salientar, ainda, que a ampla terceirização das operações de colheita florestal deve-se também ao fato de essa atividade demandar grande contingente de mão-de-obra, especificamente quando da utilização de sistemas menos mecanizados e, ou, tecnificados. Como no Brasil os custos com os encargos sociais e trabalhistas da mão-de-obra são elevados, as empresas florestais têm recorrido à terceirização para, sem dúvida, deixarem de arcar com as referidas despesas. Ademais, com essa medida se isentam também, parcialmente, de determinadas responsabilidades de ordem administrativa, tributária, judicial etc. sobre os trabalhadores, provocadas por greves, absenteísmo, acidentes, dentre outros fatores.

Cabe ressaltar que o processo de terceirização no setor florestal vem sendo crescente e evolutivo, já que há anos passa por aprimoramento e, portanto, encontra-se presente em praticamente todas as áreas. No entanto, mesmo com toda a importância assumida pela terceirização, nos últimos

anos, poucas são as pesquisas científicas e publicações sobre o tema em questão.

Com o intuito de suprir parte da lacuna existente, foi realizada esta pesquisa, procurando-se, na medida do possível, fazer uma abordagem do processo na colheita florestal, segundo a percepção e, ou, o ponto de vista da empresa contratante.

Buscou-se também despertar maior interesse pelo tema, proporcionando não somente reflexão acerca da questão, como também apresentando resultados que possibilitassem a geração de melhorias em todo o processo, especificamente no que se refere aos aspectos qualidade, produtividade, custo, condições de trabalho e qualidade de vida do trabalhador.

1.2. Objetivos

Esta pesquisa teve por objetivo geral avaliar o processo de terceirização na colheita de madeira, segundo a percepção e, ou, o ponto de vista da empresa florestal contratante.

Deste derivaram-se os seguintes objetivos específicos:

- 1) apresentar caracterização (diagnóstico) das empresas florestais avaliadas quanto aos aspectos: área plantada, espécies florestais utilizadas, finalidade da madeira e número de funcionários (próprios e terceirizados);
- 2) identificar as principais razões e, ou, fatores determinantes da terceirização;
- 3) identificar as principais dificuldades e, ou, problemas decorrentes do processo de terceirização;
- 4) determinar os principais resultados (positivos e, ou, negativos) advindos da implementação do processo de terceirização;
- 5) apontar as principais exigências contratuais feitas aos prestadores de serviços, principalmente quanto aos aspectos de qualidade dos produtos e, ou, serviços prestados, preservação ambiental e saúde e segurança no trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de facilitar a compreensão do assunto, julgou-se necessária, neste tópico, além de uma abordagem a respeito das florestas plantadas e dos principais subsetores envolvidos (celulose e papel e carvão vegetal), breve descrição da colheita florestal (objeto deste estudo).

2.1. Características gerais das florestas plantadas

No Brasil, a atual área ocupada com florestas plantadas é de aproximadamente 4,8 milhões de hectares, cujos plantios se distribuem da seguinte maneira: 2,92 milhões de hectares ocupados com *Eucalyptus* sp., 1,69 milhão com *Pinus* sp. e cerca de 140 mil hectares com outras espécies, dentre as quais *Araucária* sp., *Acácia* sp., *Tectona grandis* etc. (SBS, 2000; VALVERDE, 2000).

Esse montante confere ao País a segunda posição em áreas reflorestadas com eucalipto no mundo, equivalente a 27% da área global ocupada com essa cultura (SERRANO et al., 1998). A África do Sul ocupa o primeiro lugar, sendo o Brasil considerado o país detentor das tecnologias mais avançadas no desenvolvimento desse tipo de floresta (OLIVEIRA, 2001).

Em termos globais, a China possui a maior área de florestas plantadas do mundo, com um total de 24%. Em seguida vêm a Índia, com

cerca de 18%; a Rússia e os Estados Unidos, com aproximadamente 9% cada, o Japão, com 6%; e a Indonésia, com 5%. O Brasil é o sétimo colocado, com aproximadamente 3% da área de plantios florestais. Em todo o mundo, os gêneros *Pinus* e *Eucalyptus* são os mais utilizados em plantações comerciais (FAO, 2001).

Verifica-se, por meio do Quadro 1, que as florestas plantadas no Brasil concentram-se principalmente nas Regiões Sul e Sudeste, com o Estado de Minas Gerais apresentando a maior área reflorestada, aproximadamente 1,7 milhão de hectares, ou seja, cerca de 35% do total.

Quadro 1 - Reflorestamentos existentes no Brasil (hectares)

ESTADO	PINUS	EUCALIPTO	TOTAL	PERCENTUAL
Rio Grande do Sul	136.800	115.900	252.700	5,3
Santa Catarina	318.120	41.550	359.670	7,5
Paraná	605.130	67.000	672.130	14,0
São Paulo	202.010	574.150	776.160	16,2
Minas Gerais	143.410	1.523.750	1.667.160	34,8
Bahia	238.390	213.400	451.790	9,4
Outros	182.390	431.030	613.420	12,8
Total	1.826.250	2.966.780	4.793.030	100,0

Fonte: TOMASELLI e GARCIA (1998).

2.2. A importância do setor florestal

Ultimamente, a atividade florestal tem apresentado grande contribuição para a economia do País. O PIB florestal no ano 2000 atingiu US\$21 bilhões, correspondendo a 4% do PIB nacional. Foram exportados US\$5,4 bilhões, equivalendo a quase 10% do total das exportações brasileiras. Próximo de 70% desses valores tiveram como base as florestas plantadas de eucalipto e de pinus, e mais de 60% dessa contribuição deve-se, exclusivamente, aos produtos que têm o eucalipto como matéria-prima, correspondente a 2% do PIB nacional (SBS, 2001).

Segundo SILVA (2001), esses montantes constituem valores relativamente significativos para um setor que não conta mais com uma

política oficial de incentivos fiscais desde 1988. Para VALVERDE (2000), a contribuição da atividade florestal é bem maior, uma vez que, se for excluído o setor de serviços, considerando-se apenas os setores responsáveis pela produção direta de bens, a sua participação no PIB salta para algo em torno de 7,32%.

Com relação ao aspecto social, apesar de não se dispor de estatísticas precisas que mostrem o verdadeiro papel do setor florestal para a sociedade brasileira, sabe-se que este tem proporcionado um mercado de trabalho intensivo e permanente nas diferentes etapas do processo produtivo da madeira (implantação, manutenção, manejo e colheita florestal). Segundo FREITAS (2000), na atividade florestal se encontra a melhor relação de mão-de-obra por hectare utilizado, estimando-se que o setor seja responsável pela geração de aproximadamente 1,6 milhão de empregos diretos e de 5,6 milhões de postos de trabalho indiretos.

De igual modo, não se pode deixar de destacar outros valores das florestas, tão importantes quanto os socioeconômicos e políticos anteriormente mencionados, mas que, muitas vezes, são difíceis de serem mensurados e contabilizados. Do ponto de vista ecológico-ambiental, as florestas oferecem uma série de benefícios indiretos para a sociedade (externalidades), dentre os quais a proteção dos solos, de encostas (rodovias e ferrovias) e de margens de cursos d'água contra erosão e lixiviação; *habitat* para a fauna; reciclagem do dióxido de carbono; regulação e manutenção da qualidade das águas etc., além de gerar lazer e recreação. Ademais, são provedoras de importantes bens e, ou, produtos para o homem, como madeira, alimentos diversos (frutas, condimentos e raízes), látex e resinas, óleos essenciais, lenha, fibras, elementos medicinais etc.

2.3. A indústria florestal brasileira

Atualmente, a indústria de base florestal brasileira é a mais expressiva da América do Sul, responsável por aproximadamente 73,5% da produção total de madeira do continente (em torno de 272 milhões de metros cúbicos de madeira), destinada ao abastecimento de segmentos bastante diversificados, como os de produção de madeira sólida, de painéis

reconstituídos (particularmente o compensado), de madeiras serradas, de móveis e o setor de celulose e papel (SILVA, 2001).

Ademais, por ser um dos países que mais utiliza matéria-prima de reflorestamento, o Brasil está em sintonia com a ordem mundial que enfatiza a preservação das florestas nativas e o investimento nas áreas de plantação (OLIVEIRA, 2001).

De acordo com SILVA (1996), a posição privilegiada que o Brasil ocupa em termos de florestas plantadas, com relação a outros países, é devida a uma série de vantagens comparativas, a saber:

- o País possui grande extensão territorial, com disponibilidade de terras para reflorestamentos;
- as condições de solo e clima são favoráveis ao cultivo de espécies florestais;
- as árvores atingem a idade de corte mais rapidamente do que nos países de clima temperado ou frio; e
- o País já possui, em determinados segmentos (por exemplo no de celulose e papel), tecnologia adequada e competitiva e infra-estrutura desenvolvida.

Esse autor cita diversos problemas que dificultam o desenvolvimento da indústria brasileira, dentre os quais a ausência de uma política industrial moderna; pesada carga fiscal sobre as empresas; altas taxas de juros e pequena disponibilidade interna de financiamentos, a longo prazo; e elevados custos de transporte.

Mesmo com todos esses problemas, e apesar de a participação no mercado internacional de madeira e subprodutos ser de apenas 2,0% (TOMASELLI, 1998), o setor vem apresentando, nos últimos anos, considerável crescimento, particularmente nos segmentos de painéis de madeira e de celulose e papel (NEVES, 1998).

2.3.1. Subsetor de celulose e papel

Caracterizado por uma indústria de grande porte e com tecnologia avançada, o subsetor de celulose e papel é considerado, segundo OLIVEIRA (2001), um grande indutor do desenvolvimento socioeconômico e tem contribuído para a fixação da mão-de-obra no campo e a conseqüente

desconcentração industrial, por serem estes projetos florestais-industriais distantes dos centros urbanos.

A produção brasileira de celulose, segundo a Associação Brasileira de Celulose e Papel, BRACELPA (1999), alcançou 7,2 milhões de toneladas em 1999, registrando elevação de 7,8% sobre o ano anterior. A produção de papel aumentou 5,4% neste mesmo período, alcançando 6,9 milhões de toneladas. No ano de 1999, o nível de utilização da capacidade instalada de celulose foi de 93%, enquanto o de papel foi de 87%. Esses dados colocam o Brasil na sétima posição da produção mundial de celulose (maior produtor mundial de celulose de fibra curta branqueada) e em décimo primeiro lugar na produção de papel (NEVES, 1998).

A produção de celulose e papel no período de 1997-1999, segundo a Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), citada por OLIVEIRA (2001), é mostrada no Quadro 2.

Quadro 2 - Evolução da produção de celulose e papel no Brasil

ANO	CELULOSE (1.000 t)	VARIAÇÃO (%)	PAPEL (1.000 t)	VARIAÇÃO (%)
1997	6.331	2,10	6.518	5,54
1998	6.687	5,62	6.589	1,10
1999	7.209	7,81	6.943	5,37

Fonte: Secretaria de Comércio Exterior – SECEX.

Os dados do Quadro 2 mostram que, no período de 1997-1999, houve crescimento médio anual de 5,18% na produção de celulose e de 4,00% na produção de papel.

Com aproximadamente 220 empresas, o subsetor de celulose e papel empregou diretamente cerca de 100 mil pessoas, além de inúmeros empregos indiretos nas 255 unidades industriais presentes em 16 estados e 180 municípios brasileiros (BRACELPA, 1999).

Quanto à exportação, a celulose brasileira se destina, segundo essa mesma fonte, à América do Norte (26,5%), Europa (40,3%), Ásia e Oceania (31,1%), América Latina (2,2%) e África (0,1%).

2.3.2. Subsetor de carvão vegetal

Em 1999, o consumo de carvão vegetal no Brasil alcançou 26,9 milhões de metros cúbicos. O segmento siderúrgico, constituído por 88 empresas, 121 autofornos e 93 fornos ferroligas é o responsável pela maior parte desse consumo (SBS, 2000). De acordo com essa mesma fonte, o segmento siderúrgico alcançou, em 1999, faturamento de US\$2,8 bilhões e contribuiu com o equivalente a US\$400 milhões em impostos.

É importante ressaltar que a participação da madeira oriunda dos reflorestamentos na produção de carvão vegetal atingiu 75%. Assim, considerado o vilão do setor florestal há tempos atrás, principalmente pela utilização de carvão produzido a partir da madeira nativa, nos dias atuais, esse panorama tem mudado favoravelmente com produção de grande parte do carvão vegetal a partir de madeira oriunda das florestas plantadas, na sua grande maioria com espécies do gênero *Eucalyptus* (OLIVEIRA, 2001).

Ainda segundo esse autor, a atividade industrial do carvão vegetal é importantíssima e estratégica para a economia do País. Entretanto, por utilizar tecnologia desatualizada, necessita sobremaneira de investimentos em pesquisa, no sentido de aprimorar as técnicas de produção.

2.4. A colheita florestal

A colheita constitui o elo entre os recursos florestais e as indústrias madeireiras e, ou, outros usuários, desempenhando, portanto, importante papel nos processos industriais e, ou, de transformação da madeira.

Na execução da colheita florestal brasileira, são utilizados diversos tipos de sistemas e métodos de trabalho, que variam de região para região, e mesmo dentro de uma única empresa, em função do tipo de povoamento, das condições ambientais (clima, solo, topografia etc.), da finalidade da madeira (tamanho das toras), das máquinas, dos equipamentos e dos recursos disponíveis, dentre outros fatores.

2.4.1. Conceito de colheita

De forma abrangente, a colheita florestal pode ser definida como o trabalho executado desde o preparo das árvores para o abate até o seu transporte ao local de uso final (CONWAY, 1976).

Para TANAKA (1986), a colheita florestal corresponde a um conjunto de operações realizadas no maciço florestal, visando preparar e transportar a madeira até o seu local de utilização, empregando-se técnicas e padrões estabelecidos, tendo por objetivo transformá-la em produto final.

A colheita florestal pode ser vista ainda como um sistema integrado por subsistemas de aproveitamento de madeira (SALMERON, 1981).

2.4.2. A evolução da colheita

No Brasil, as primeiras atividades de colheita florestal foram realizadas na época do descobrimento do País, com a extração do pau-brasil ao longo da costa, destinado ao abastecimento da coroa portuguesa.

Os primeiros métodos de colheita utilizados na exploração das florestas nativas foram os manuais. Esses métodos caracterizam-se pela rusticidade, exigência de grande esforço físico por parte do trabalhador florestal, além do alto grau de risco de acidentes. Entretanto, apesar de suas desvantagens, os métodos manuais ainda são muito utilizados, em pequena escala, principalmente na obtenção de madeira para uso doméstico.

A migração para métodos semimecanizados ocorreu somente por volta da década de 60, com a introdução de motosserras importadas, bem como a adaptação de máquinas do setor agrícola, particularmente os tratores. A partir de então, o grau de mecanização vem aumentando consideravelmente. O maior incremento ocorreu durante a década de 70, quando da produção pela indústria nacional de maquinário de porte leve e médio para uso em atividades florestais, dentre os quais a motosserra, grua carregadeira e o autocarregável (SALLES, 1981).

Atualmente, determinadas empresas, com maior disponibilidade de capital (particularmente as do setor de celulose e papel) e cujos povoamentos encontram-se em áreas planas, já utilizam sistemas e, ou,

métodos de colheita florestal altamente mecanizados, com introdução de máquinas e equipamentos sofisticados.

Cabe ressaltar que dois dos principais fatores que motivaram as empresas florestais brasileiras a adotarem esses sistemas foram o grande aumento das áreas plantadas (conseqüência de maior demanda pela madeira), aliado à redução da disponibilidade de mão-de-obra no campo. Em algumas regiões, a baixa disponibilidade de mão-de-obra se deve principalmente ao êxodo rural, competição com outras atividades e sazonalidade. A elevação do custo da mão-de-obra é outro fator que tem contribuído para o incremento da mecanização, principalmente em decorrência do alto custo com encargos sociais e trabalhistas.

Ademais, a introdução de máquinas na colheita florestal como *Feller-Bunchers* e *Harvesters*, que substituem o machado e a motosserra, têm proporcionado diversas vantagens às empresas florestais, dentre as quais destacam-se: aumento da produtividade, aumento da produção (devido à utilização de mais de um turno de trabalho), a redução da mão-de-obra nas diversas etapas do processo produtivo, dos custos de colheita e do número de acidentes de trabalho.

Em contrapartida, a mecanização intensiva das atividades de colheita florestal tem ocasionado redução nos postos de trabalho e, dessa forma, contribuído para agravar o quadro de desemprego no País. Além disso, tem gerado impacto negativo no meio ambiente, por meio da compactação no solo e da poluição.

Apesar de todas as questões anteriormente levantadas, a mecanização é um processo crescente; a decisão de utilizar ou não um sistema de colheita destes caberá a cada empresa. Neste contexto, além de uma análise técnico-econômica criteriosa, torna-se fundamental a consideração de fatores sociais e ambientais, pois, do contrário, a mudança poderá implicar impactos negativos tanto para a empresa quanto para a sociedade.

2.4.3. Sistemas de colheita

A palavra "sistema" sugere planejamento, método e ordem. Nesse sentido, um sistema compreende um grupo de componentes que estão interligados e contribuem conjuntamente para alcançar um objetivo comum (CONWAY, 1976).

Um sistema pode ser interpretado também como um conjunto de operações realizadas num só local, ou em locais distintos, e que devem estar perfeitamente integradas e organizadas entre si, de modo que permita fluxo constante de madeira, evitando-se pontos de estrangulamento e levando os equipamentos à sua máxima utilização (SALMERON, 1981).

De maneira geral, os principais sistemas de colheita de madeira são classificados, segundo a FAO, citado por STOHR (1978), em: sistema de toras curtas, sistema de toras longas, sistema de árvores inteiras, sistema de árvore completa e sistema de cavaqueamento.

2.4.3.1. Sistema de toras curtas

Nesse sistema, a árvore é processada no local de derrubada, sendo extraída posteriormente para a margem da estrada ou pátio temporário, em forma de toras com menos de 6 metros (MACHADO, 1989).

A principal vantagem desse sistema é a manutenção dos nutrientes no solo, visto que a porção não-comercializável da árvore (galhada e folhas) é mantida na área. Como maior desvantagem, tem-se a elevação no custo de extração, devido ao aumento com relação ao número de atividades e movimentação das máquinas, o que proporciona menor produtividade.

2.4.3.2. Sistema de toras longas

A árvore é abatida e destopada¹ no local de derrubada, sendo extraída para a beira da estrada ou pátio de estocagem, onde será processada e enviada para beneficiamento (SOUZA e MACHADO, 1985).

¹ Corresponde à eliminação da copa da árvore, a um determinado diâmetro mínimo do fuste.

A principal vantagem desse sistema é a diminuição no custo de extração, devido à redução no número de atividades e movimentação das máquinas, proporcionando, conseqüentemente, maior produtividade. A principal desvantagem é a necessidade de maior grau de mecanização, devido às grandes dimensões da madeira.

2.4.3.3. Sistema de árvores inteiras

Neste caso, a árvore é derrubada e, em seguida, transportada para uma estrada ou um pátio de processamento, onde a madeira é preparada para o transporte (MACHADO e CASTRO, 1985).

A principal vantagem corresponde à possibilidade de a indústria utilizar biomassa como fonte energética, uma vez que o material lenhoso, não aproveitado industrialmente como subproduto, fica disponível. Como maior desvantagem tem-se o aumento na exportação de nutrientes, já que toda a árvore (incluindo a galhada e a folhagem) é retirada de dentro do povoamento. No caso das coníferas, por exemplo, o percentual da galhada e da folhagem corresponde a cerca de 30 a 40% do peso da árvore.

2.4.3.4. Sistema de árvore completa

Neste sistema, a árvore é arrancada e extraída para a beira da estrada, onde será processada e enviada para o beneficiamento (MACHADO e CASTRO, 1985).

A principal vantagem corresponde à possibilidade de aumentar o “rendimento da floresta”, por exemplo na produção de cavacos, uma vez que se aproveita parte do sistema radicular da árvore. A maior desvantagem é o dano causado ao solo, devido aos buracos que surgem em decorrência do arranquio do sistema radicular das árvores.

2.4.3.5. Sistema de cavaqueamento

Neste caso, a árvore é derrubada e processada no mesmo local, sendo extraída em forma de cavacos para a margem da estrada, para um pátio de estocagem ou diretamente para a indústria (MACHADO, 1985).

A principal vantagem deste sistema é o melhor aproveitamento da árvore, além da eliminação de diversas suboperações do corte florestal. A maior desvantagem é sua restrição a empresas que necessitam de madeira na forma de cavacos.

Por fim, é importante ressaltar que, dos sistemas mencionados anteriormente, apenas o de árvore completa ainda não é utilizado efetivamente no Brasil, sendo a determinação do mais adequado a dada situação dependente de fatores técnicos, econômicos, sociais e ambientais.

2.4.4. Fases da colheita

As fases de maior importância num sistema de colheita florestal são: corte, extração ou baldeio, carregamento, transporte principal ou secundário e descarregamento da madeira.

2.4.4.1. Corte

Constitui a primeira fase de um sistema de colheita da madeira e, exatamente por isso, reveste-se de grande importância, uma vez que afeta significativamente o sucesso nas fases subseqüentes do processo (SANT'ANNA, 1998). Portanto, da execução adequada das operações do corte florestal dependerá o sucesso das fases subseqüentes da colheita, devendo ser observados, nesta etapa, principalmente os seguintes fatores influentes: altura dos tocos, direção de queda da árvore, disposição da galhada e arranjo da madeira na área.

Basicamente, o corte florestal é subdividido nas seguintes etapas: derrubada ou abate, desgalhamento e destopamento, traçamento e pré-extração (empilhamento, enleiramento ou embandeiramento da madeira).

Quanto ao método de trabalho, o corte florestal pode ser manual (utilização de machados, traçadores e serras manuais); semimecanizado (motosserra), ainda o mais utilizado no Brasil; e mecanizado (*feller-buncher* e *harvester*).

2.4.4.2. Extração ou baldeio

A extração corresponde ao processo pelo qual a madeira é retirada de dentro do povoamento florestal (área de corte) para os locais de armazenagem provisória (pátio de estocagem ou estaleiro, carreador ou margem da estrada).

No Brasil, a extração madeireira ocorre de forma bastante diversificada, variando de métodos rústicos a altamente mecanizados, de acordo com a região geográfica, as condições topográficas e climáticas, a espécie florestal, as máquinas, os equipamentos e os recursos disponíveis, dentre outros fatores.

De todas as fases da colheita, a extração é tida como a etapa mais complexa e onerosa, principalmente no caso de florestas nativas e terrenos acidentados.

Os principais métodos de extração utilizados no Brasil correspondem a:

- a) arraste: a madeira é conduzida de dentro do povoamento (local de derrubada) ao pátio de estocagem, em contato total ou parcial com o solo;
- b) transporte primário: a madeira é retirada de dentro do povoamento (área de corte) para o pátio de estocagem na floresta, sem contato com o solo;
- c) transporte direto: a madeira é transportada diretamente da área de corte para o local de sua utilização;
- d) sistema de cabos: a madeira é retirada de dentro do povoamento para o local de estocagem por meio de cabos de arraste ou aéreo; e
- e) outros métodos: a madeira é extraída com o auxílio do argolão, da calha ou por meio de tombamento manual.

2.4.4.3. Carregamento e descarregamento

A operação de carregamento constitui o meio de ligação entre a extração e o transporte principal da madeira. O descarregamento, por sua vez, corresponde ao elo entre o transporte principal e o destino da madeira.

O carregamento e descarregamento da madeira podem ser realizados de forma manual (simples e equipado), semimecanizada (auxílio de cabo de aço e, ou, corrente tracionada por animal, trator ou o próprio caminhão) e mecanizada (carregador de braço hidráulico ou grua, empilhadora, guindaste e ponte rolante).

Na seleção dos equipamentos para o carregamento e descarregamento da madeira, é importante que sejam considerados principalmente o comprimento, diâmetro e peso das toras. Outras variáveis operacionais, como potência das máquinas, área útil da garra etc., também devem ser consideradas, para se evitar filas de caminhões tanto no carregamento quanto no descarregamento da madeira.

2.4.4.4. Transporte principal

É a operação responsável pela movimentação da madeira dos pátios de estocagem aos locais de sua utilização.

No Brasil, a modalidade rodoviária, com utilização de caminhões de diferentes marcas e modelos, constitui o meio mais empregado no transporte da madeira e seus subprodutos, em razão da extensa malha rodoviária em todo o território nacional, bem como da ampla frota de caminhões existentes, o que facilita a contratação de fretes por parte das empresas florestais (transportadoras e, ou, caminhoneiros autônomos).

Entretanto, deve-se salientar que, apesar de a modalidade rodoviária exigir investimento relativamente baixo na aquisição da frota (no caso da terceirização da atividade, por exemplo, este investimento é praticamente zero); constituir um meio de transporte simples e eficiente; adaptar-se facilmente a qualquer tipo de carga, bem como possibilitar a entrega da madeira e, ou, dos subprodutos porta a porta, apresenta custos elevados

quando comparados aos de outros modais, em razão do baixo rendimento energético dos caminhões.

Nesse sentido, a seleção adequada dos caminhões para operarem em situações específicas, como o transporte da madeira, constitui fator de grande relevância na produtividade e no custo dessa operação.

Em menor escala, são utilizados também na movimentação da madeira brasileira, as modalidades ferroviária e hidroviária. A modalidade hidroviária é utilizada principalmente na bacia Amazônica, dada a grande disponibilidade de rios navegáveis na Região, além da carência de outros meios de transporte. É importante ressaltar que, nessa bacia hidrográfica, as várzeas respondem por aproximadamente 90% do transporte da madeira destinada às serrarias e laminadoras da Região.

2.5. Terceirização no setor florestal

Apesar de o termo “terceirização” ter surgido no Brasil somente em 1987, o costume de contratar serviços de terceiros no setor florestal vem desde a década de 60, com o início das atividades de reflorestamento no Brasil. Naquela época, as empresas já contratavam prestadores de serviços, na forma de empreitada, para a execução de diversas atividades, dentre as quais limpeza do terreno, preparo do solo, plantio, tratamentos silviculturais etc.

A partir de 1976, o processo ganhou força com a transferência de parte da atividade de transporte da madeira para prestadores de serviços (caminhoneiros autônomos e, ou, empresas transportadoras) e, na década de 80, outros setores foram terceirizados, dentre os quais o de transporte de funcionários, de manutenção de máquinas, de serviços de limpeza, de alimentação etc.

Na década de 90, o processo de terceirização se expande de tal maneira que atinge, inclusive, atividades-fim, como a colheita florestal. Atualmente, até mesmo setores considerados essenciais, como o de recursos humanos, contabilidade etc., vem sendo entregues a prestadores de serviços.

Diante dessa realidade, nos últimos anos cresceu substancialmente o número de empresas prestadoras de serviços técnicos especializados no setor florestal, particularmente na colheita. Essas empresas são formadas principalmente por ex-funcionários das empresas tradicionais do setor (LEITE, 1999). Ainda segundo esse autor, estima-se que cerca de 300.000 empregos estejam ligados diretamente às prestadoras de serviços, cuja expressiva massa de mão-de-obra exige atenção especial, já que influenciam diretamente na aplicação de técnicas florestais, na qualidade operacional e, conseqüentemente, na produtividade das florestas.

Apesar de o nível das prestadoras de serviços ter melhorado muito, há ainda necessidade de profissionalização, qualificação da mão-de-obra, aperfeiçoamento tecnológico etc., pois muitas delas continuam trabalhando de forma amadora e mantendo uma postura de conflito ou intransigência com as contratantes.

Especificamente na colheita florestal, mesmo com toda a importância que a terceirização adquiriu como meio para a execução das operações no Brasil, pouco se conhece a respeito da questão, já que a maioria das pesquisas científicas tem sido direcionada ao estudo dos aspectos silviculturais, de manejo da floresta e de industrialização da madeira.

3. METODOLOGIA

3.1. População e método de amostragem utilizado

A população de interesse (alvo) deste estudo foi constituída por empresas florestais brasileiras de portes médio e grande que trabalham com colheita de madeira proveniente de reflorestamentos.

Com o intuito de atender aos objetivos propostos nesta pesquisa, enviou-se um questionário a 22 empresas florestais, localizadas nos seguintes Estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia e Pará, ou seja, regiões de maior ocorrência das florestas plantadas no País. De acordo com o IBGE (1998), somente esses Estados são responsáveis por 86% das plantações de eucalipto do Brasil.

Para maior representatividade nos resultados, procurou-se selecionar, para avaliação, pelo menos uma empresa florestal dentro em cada Estado anteriormente mencionado, e naqueles com maior área reflorestada, maior número de empresas (Quadro 3).

Quadro 3 - Número de empresas florestais para as quais foi enviado o questionário único, em cada Estado brasileiro considerado

ESTADO	Nº DE EMPRESAS
Pará	1
Bahia	3
Minas Gerais	5
Espírito Santo	1
São Paulo	5
Paraná	3
Santa Catarina	3
Rio Grande do Sul	1
TOTAL	22

O método de amostragem utilizado nesta pesquisa foi o não-aleatório, em sua modalidade intencional ou por julgamento, e a estratégia, não-probabilística.

3.2. Obtenção dos dados

Conforme mencionado anteriormente, a coleta de dados dessa pesquisa foi realizada mediante aplicação de questionário único, elaborado para este fim (Apêndice A), enviado às diversas empresas florestais brasileiras via correio postal e eletrônico.

Optou-se pelo questionário, dentre outros fatores, por ser um processo menos dispendioso quando comparado à técnica da entrevista, pela possibilidade de atingir grande número de empresas e, ou, pessoas em curto período de tempo, além de constituir um método confiável, por garantir a impessoalidade, bem como a não interferência de outras pessoas.

A preparação do questionário fundamentou-se na experiência do pesquisador, bem como na consulta à várias literaturas, para que fossem obtidas as informações necessárias ao atendimento dos objetivos propostos.

Assim, o questionário único, constituído de questões abertas e fechadas, teve por objetivo identificar aspectos comuns inerentes às empresas florestais contratantes avaliadas, dentre os quais se destacam: atividades e, ou, setores terceirizados, número de funcionários próprios e

terceirizados existentes, razões e, ou, fatores determinantes da terceirização, auxílios concedidos aos prestadores de serviços, principais problemas e, ou, dificuldades enfrentadas pelas empresas contratantes com a implementação do projeto de terceirização e resultados obtidos.

Ressalta-se que foram incluídas no questionário questões abertas pelo fato de elas permitirem aos respondentes expressar as opiniões com as próprias palavras. Questões deste tipo são mais reveladoras que as fechadas, uma vez que os respondentes não ficam limitados em respostas fixas (KOTLER e ARMSTRONG, 1993).

A coleta de dados envolveu também a reunião de documentos formais cedidos pelas empresas florestais avaliadas, bem como entrevistas informais não estruturadas realizadas com os gerentes responsáveis pela área de colheita de madeira das referidas empresas. Essas informações foram utilizadas para complementar as demais informações obtidas no questionário.

A coleta de informações para esta pesquisa ocorreu entre março e agosto de 2000.

3.3. Caracterização da amostra

Das 22 empresas florestais para as quais foi enviado o questionário, obteve-se resposta de 15 delas (retorno percentual de 68%), o que pode ser considerado excelente índice, neste tipo de pesquisa.

No Quadro 4, são apresentadas algumas características das empresas florestais avaliadas, que, para não terem seus nomes divulgados, serão denominadas empresas A, B, ..., O.

Observa-se, de acordo com o Quadro 4, que a área total de plantio das empresas florestais avaliadas (924.260 hectares) corresponde a aproximadamente 20% de todo o reflorestamento existente hoje no País, que está em torno de 4,8 milhões de hectares. Com esta abrangência, pôde-se ter a convicção de que a amostragem seria representativa para caracterizar adequadamente o processo de terceirização na colheita florestal brasileira.

Quadro 4 - Empresas florestais avaliadas com as respectivas localização, área plantada, espécies utilizadas, finalidade da madeira e número de funcionários

Empresa	Estado	Área plantada	Espécies utilizadas (%)			Utilização da madeira (%)			Nº de funcionários			
			Eucalipto	Pinus	Outras	Celulose	Carvão/energia	Serraria	Outros	Próprios	Terceiros	Total
A	BA	0(*)	0	-	-	100	-	-	-	4	365	369
B	BA	66.400	100	-	-	97	-	3	-	323	1.098	1.421
C	BA	67.000	90	-	10,0	93	-	-	7	285	717	1.002
D	ES	139.000	100	-	-	95	2	3	-	604	2.555	3.159
E	MG	91.000	100	-	-	-	90	2	8	595	515	1.100
F	MG	126.000	100	-	-	NR(**)	NR	NR	NR	395	3.945	4.300
G	MG	109.000	100	-	-	100	-	-	-	594	2.828	3.422
H	MG	16.620	100	-	-	-	85	5	5	69	31	100
I	SP	33.000	100	-	-	85	15	-	-	450	350	800
J	SP	53.072	100	-	-	NR(***)	NR	NR	NR	68	858	926
K	PR	30.000	20	75	5	60	30	10	-	160	40	200
L	PR	56.300	6	93	1	38	2	19	41	75	1.187	1.262
M	SC	31.400	6,5	91	2,5	100	-	-	-	260	240	500
N	SC	44.000	15	85	-	96	3	1	-	250	100	350
O	RS	50.480	100	-	-	95	-	2,5	2,5	33	791	824
Total		924.260								4.125	15.620	19.745
%										26,4	74,6	100,0

(*) A empresa não dispõe de área de plantio própria, comprando madeira de terceiros.

(**) A empresa utiliza sua madeira para produção de carvão e para serraria, mas não indicou os percentuais.

(***) A empresa utiliza sua madeira para a fabricação de celulose e para produção de energia, mas também não indicou os percentuais.

Pode-se observar ainda que a maior parte das empresas florestais avaliadas (13, num total de 15) utiliza grande parte ou toda sua madeira para a produção de celulose.

Pelo Quadro 4 verifica-se também que do total de trabalhadores existentes, apenas 26,4% são pertencentes aos quadros de funcionários das empresas florestais.

Por fim é importante ressaltar que, das 15 empresas avaliadas, somente as empresas L e O apresentavam a colheita florestal 100% terceirizada, ou seja, executada integralmente pelos prestadores de serviços. Em nenhuma das empresas avaliadas, a colheita florestal era executada integralmente por conta própria.

3.4. Análise dos dados

Depois de coletados, procedeu-se à tabulação dos dados em planilha eletrônica (Microsoft Excel 2000 for Windows 1998), utilizando a estatística descritiva na análise, em termos da média e frequência (percentual), para expressar a natureza dos conteúdos qualitativos e quantitativos. Algumas informações foram apresentadas em quadros e representadas graficamente por meio de figuras de diferentes formatos e padrões, com o intuito de facilitar a visualização, interpretação e discussão dos resultados. As questões abertas foram transcritas, interpretadas e sintetizadas em forma de texto.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Visando facilitar a interpretação e discussão, os resultados desta pesquisa foram apresentados obedecendo-se, na medida do possível, à mesma ordem das questões contidas no questionário único (Apêndice A).

4.1. Percentual de terceirização

4.1.1. Nas empresas avaliadas

O Quadro 5 mostra o percentual de terceirização para os diferentes setores das empresas florestais avaliadas, segundo percentuais médios indicados pelos responsáveis das respectivas empresas.

Os setores listados no questionário corresponderam a:

- Administração (direção, supervisão, serviços de escritório e outros)
- Pesquisa (melhoramento, adubação, controle de pragas e doenças e outros)
- Atividades de apoio (transporte de pessoal, serviço de vigilância, de limpeza e outros)
- Silvicultura (viveiro, plantio, manutenções dos povoamentos e outras)
- Colheita florestal (corte e extração)
- Transporte
- Carregamento e descarregamento

Quadro 5 - Percentual de terceirização nos diferentes setores das empresas florestais

Empresa	SETORES										Média/ Empresa	
	Administração	Pesquisa	Atividades de apoio	Silvicultura	Colheita	Transporte	Carregamento e Descarregamento					
A	0	ND(*)	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
B	0	0	100	100	80	100	0	54,3				
C	0	NR(**)	NR	75	90	100	100	73,0				
D	0	0	85	100	2,5	100	50	48,2				
E	0	0	0	0	40	100	32	24,6				
F	30	NR	60	50	100	100	60	66,7				
G	0	0	NR	70	65	100	95	55,0				
H	0	NR	NR	NR	100	100	50	62,5				
I	0	0	95	30	12,5	100	60	44,3				
J	0	100	100	100	100	100	100	85,7				
K	0	0	100	70	0	100	50	45,7				
L	0	0	100	100	100	100	100	71,4				
M	0	50	100	100	80	100	90	74,3				
N	0	0	50	0	1	100	0	21,7				
O	0	0	100	100	100	100	100	71,4				
Média/setor	2	13,6	63,6	71,1	62,6	100	63,4	53,4				

(*) ND – Não disponível, porque esta empresa não conta com povoamentos florestais próprios.

(**) NR – Não respondido.

Conforme o Quadro 5, o percentual médio de terceirização das empresas de base florestal avaliadas foi de 53,4%. A empresa J apresentou o percentual mais significativo (85,7%) e a empresa L, o menor percentual (21,7%).

Em termos de setor, o menos terceirizado pelas empresas florestais correspondeu à administração (2%). Isso é explicado pelo fato de a administração constituir um setor estratégico e de fundamental importância para as empresas como um todo, já que requer pessoal qualificado, especializado e, principalmente, de confiança.

No entanto, o transporte da madeira constituiu o setor em que a terceirização foi mais significativa (100% terceirizado), ou seja, todas as empresas avaliadas transferiram integralmente esta operação para caminhoneiros autônomos e, ou, transportadoras. Cabe salientar que esta decisão das empresas florestais, deve-se, em grande parte, à facilidade de contratação de fretes no Brasil, a preços competitivos.

Com essa medida, as empresas florestais não necessitam manter infra-estrutura de oficina, de almoxarifado e de pessoal especializado para a manutenção de uma frota própria de caminhões, reduzindo seus custos fixos e com mão-de-obra (particularmente no que diz respeito aos encargos sociais e trabalhistas).

4.1.2. Na colheita florestal

O percentual de adoção da terceirização em cada uma das fases da colheita florestal é mostrado na Figura 1.

O percentual médio de terceirização na colheita florestal das empresas de reflorestamento avaliadas foi de aproximadamente 70%.

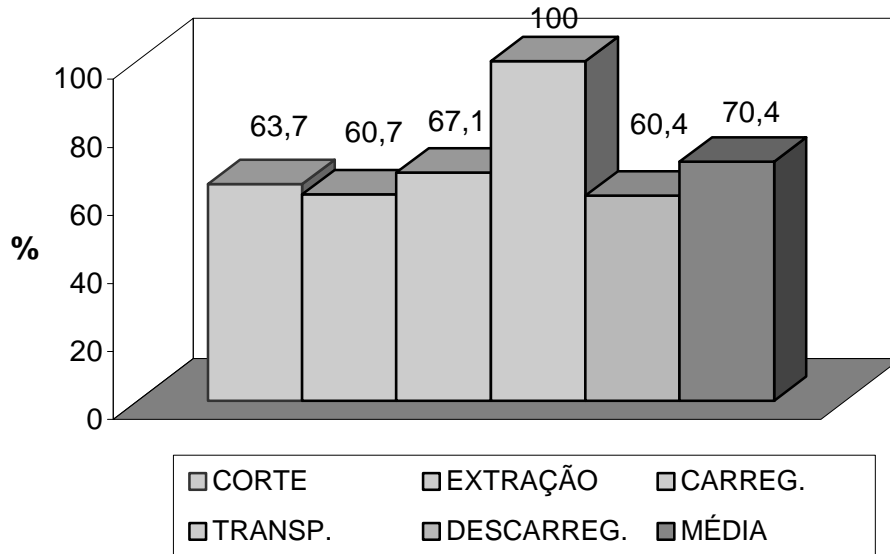


Figura 1 - Percentual de terceirização nas diferentes fases da colheita florestal, em 2000.

Como mencionado, a fase da colheita com maior índice de serviços prestados por terceiros corresponde ao transporte da madeira, já que esta encontra-se 100% terceirizada. No entanto, o descarregamento da madeira correspondeu à fase da colheita florestal cujo percentual de terceirização foi menos significativo (60,4%). A justificativa para isso é a realização desta operação, na maioria das vezes, dentro do pátio das indústrias, que, neste caso, dispõem de equipamentos próprios para sua execução.

A extração apresenta o segundo percentual de terceirização menos significativo (60,7%). A explicação refere-se ao alto nível de mecanização que esta etapa requer, dado o elevado grau de dificuldade e complexidade de sua execução. Como, geralmente, os prestadores não têm condições de adquirir máquinas apropriadas para execução desta atividade, devido ao elevado custo, a empresa florestal acaba executando grande parte da operação por conta própria.

4.2. Razões e, ou, fatores determinantes da terceirização

Neste item, procurou-se identificar as principais razões e, ou, os fatores de decisão que levaram as empresas contratantes à terceirizar parte ou toda a atividade de colheita florestal.

Solicitou-se às empresas florestais que, para as opções elencadas, atribuíssem determinando valor de importância a cada item correspondente, conforme critério a seguir: 1 - para o motivo principal e 4 - para o menos determinante. No Quadro 6, são apresentados os resultados obtidos.

Quadro 6 - Fatores de decisão para terceirização

Fator de decisão \ Grau de importância	EMPRESAS															
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Média
Foco no negócio principal	3	2	3	4	2	1	3	3	-*	4	2	-	3	3	2	2,6
Maior flexibilidade e agilidade	1	1	1	3	2	3	2	3	1	4	1	2	2	3	1	2,0
Melhoria da qualidade	4	3	2	4	4	4	3	4	-*	-	3	4	-	4	3	3,5
Redução dos custos com mão-de-obra e encargos	1	-	1	2	1	1	2	2	2	2	3	1	1	3	3	1,8
Redução dos custos fixos	1	-	1	1	4	2	1	1	3	1	3	1	-	1	2	1,7
Diminuição da força dos sindicatos	4	-	3	-	3	4	2	4	-	4	3	4	-	4	4	3,6
Outros	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-

*- Não respondido

Conforme o Quadro 6, constata-se que, de maneira geral, os fatores determinantes para a terceirização das operações de colheita florestal, em ordem decrescente de importância, foram: 1) redução dos custos fixos, 2) redução dos custos com mão-de-obra e encargos sociais, 3) maior flexibilidade e agilidade, 4) foco no negócio principal, 5) melhoria da qualidade e 6) redução da força dos sindicatos.

Apesar de a literatura não recomendar terceirização com o objetivo central de redução de custos, este fator foi apontado pelas empresas florestais avaliadas como o motivo principal que as levou a transferir toda a colheita florestal, ou parte dela, a prestadores de serviços. O foco no negócio principal, que é citado na literatura por diversos autores e consultores como o principal fator de decisão para a terceirização, na realidade, correspondeu apenas a quarta posição.

A explicação para isso refere-se ao fato de a colheita florestal, apesar de constituir uma etapa de fundamental importância dentro dos processos

produtivos e de aproveitamento da madeira, pois corresponde ao elo entre os recursos florestais e as indústrias madeireiras e, ou, outros usuários, não ser considerada como atividade-fim pela maioria das empresas.

4.3. Preferência na contratação dos prestadores de serviços

O Quadro 7 apresenta os resultados obtidos com relação à opinião das empresas florestais.

Quadro 7 - Preferência das empresas florestais na contratação de prestadores de serviços

Tipo de empresa	Número	%
Pertencente a ex-funcionário	6	28,6
Fornecedora de outros serviços	8	38,1
Não fornecedora de outros serviços, mas, do ramo de atividade	5	23,8
Outras	2	9,5
Total	21(*)	100

(*) O número de casos citados (21) foi superior ao de empresas avaliadas (15), porque algumas delas apontaram ter preferência por mais de um tipo de prestador de serviços.

De acordo com o Quadro 7, a preferência das empresas florestais, na contratação dos prestadores de serviços, recaiu sobre empresas fornecedoras de outros serviços (38,1%), seguidas daquelas pertencentes a ex-funcionários (28,6%). Essa preferência decorre do fato de as empresas contratantes já conhecerem o potencial e a idoneidade de seus colaboradores, além de estarem dando uma chance a eles de permanecerem atuando dentro da empresa para a qual prestam serviços e, ou, trabalhavam.

Este resultado serve também para mostrar que, ao contratarem organizações pertencentes a ex-funcionários, as empresas florestais demonstram estar, no geral, menos receosas quanto a possíveis ações judiciais por parte desses trabalhadores.

Foram apontadas, ainda, por parte das contratantes, a preferência por contratar empresas não fornecedoras de serviços, mas do ramo de atividade (23,8%) e outras empresas (9,5%), desde que estas fossem da região e com tradição em executar serviços na área, bem como qualquer outro tipo de empresa que apresentasse bom histórico, boa estrutura e preço compatível.

4.4. Auxílio inicial concedido aos prestadores de serviços

Com relação a este aspecto, verificou-se que apenas sete empresas, das 15 avaliadas (46,7%), procuravam ajudar inicialmente seus colaboradores. Dentre os principais tipos de auxílio concedidos aos prestadores de serviços foram citados: financiamento para compra e, ou, aluguel de máquinas e equipamentos, que poderia ser pago com cota de produção de madeira (cortada, extraída, transportada etc.); adiantamento de dinheiro referente a determinada cota de produção de madeira; apoio técnico e treinamentos diversos; permissão para utilização da infra-estrutura existente (galpão para máquinas, alojamento para funcionários, oficina mecânica etc.).

4.5. Relacionamento com os prestadores de serviços e sindicatos

Ao serem indagadas a respeito de problemas de relacionamento com as prestadoras de serviços, 66,7% das empresas florestais disseram não ter nenhum tipo de desavença. Manifestaram ter problema de relacionamento 26,7%, sendo os motivos principais: qualidade dos serviços, cumprimento de prazos; cumprimento de metas de produção (cronogramas) e de exigências legais (tributária e fiscal) e problemas administrativos diversos.

Uma das empresas não opinou sobre esta questão (6,7%).

A Figura 2 apresenta os resultados quanto ao tipo de relacionamento entre as partes (empresas florestais e prestadoras de serviços). Observa-se que 73,3% das empresas florestais avaliadas disseram ter bom relacionamento com seus prestadores de serviços, embora não tenham esclarecido o que entendem como "bom relacionamento". Isso demonstra que, no geral, há boa integração entre os envolvidos, principalmente porque grande parte das

prestadoras de serviços eram empresas conhecidas (formadas por ex-funcionários e, ou, prestadoras de outros serviços). Segundo as empresas florestais, o fato de essas prestadoras de serviços conhecerem a cultura e o sistema de trabalho da contratante favorecia a boa relação entre as partes.

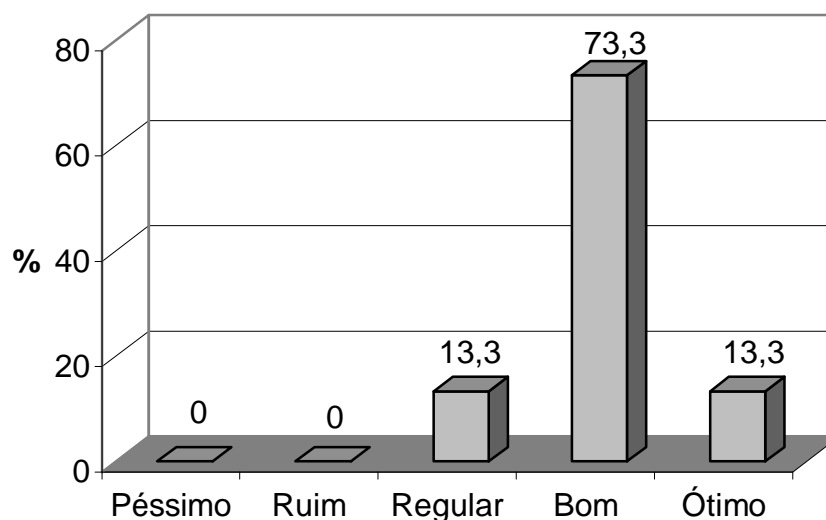


Figura 2 - Tipo de relacionamento com as prestadoras de serviços, em percentagem.

Para 13,3% das empresas florestais, o relacionamento com suas prestadoras de serviços tem sido excelente, e, em igual proporção, o relacionamento foi considerado regular. Como principais justificativas para um relacionamento não muito amistoso com os prestadores de serviços, as empresas florestais apontaram a falta de profissionalismo e de comprometimento de pequena parte delas quanto ao atendimento das questões anteriormente mencionadas (qualidade dos serviços, cumprimento dos prazos, cumprimento das exigências legais etc.).

Deve-se salientar, no entanto, que, num processo de terceirização, o profissionalismo e a responsabilidade são fatores fundamentais para permear as relações entre as partes, com o intuito de fazer surgir o comprometimento com os sistemas produtivos e, assim, propiciar o alcance dos objetivos organizacionais traduzidos em melhor qualidade, produtividade e competitividade. Portanto, o comprometimento somente será possível com

a formação de uma verdadeira parceria, em que haja entre as partes respeito mútuo, disposição para dialogar e predisposição para reconhecer que cada empresa é diferente da outra. O conflito tende a gerar dissonância e ambigüidade entre os envolvidos quanto à busca dos objetivos e das metas organizacionais. O grande desafio é tornar o ambiente organizacional mais profícuo às interações em termos de apoio mútuo e reciprocidade (parceria).

Assim, apesar de as relações entre empresas não serem estáticas e, portanto, assumirem diversas formas, existem motivações bastante similares entre as diferentes partes para sempre se buscar a cooperação.

Quanto ao relacionamento com as entidades sindicais que representam as categorias funcionais dos trabalhadores das prestadoras de serviços, a totalidade das contratantes (100%) respondeu ter bom relacionamento e convivência com as respectivas organizações, não apontando nenhum tipo de problema aparente.

4.6. Preocupações decorrentes da implantação de um projeto de terceirização

No Quadro 8 são mostradas as principais preocupações das empresas florestais quando da decisão de terceirizar as operações de colheita florestal.

Quadro 8 - Preocupações das empresas florestais decorrentes da decisão de terceirizar a colheita da madeira

Tipo de preocupação	Número	%
Não encontrar o parceiro certo	8	28,6
Não comprometimento do terceiro com os objetivos da contratante	6	21,4
Alta dependência do terceiro (não absorção de tecnologia)	6	21,4
Não cumprimento dos prazos e das metas de produção preestabelecidas	3	10,7
Custos da terceirização	3	10,7
Riscos de ações judiciais	1	3,6
Dificuldade para fiscalização e controle da qualidade dos serviços prestados	1	3,6
Total	28(*)	100

(*) O número de casos citados (28) foi superior ao de empresas avaliadas (15), porque várias empresas apontaram mais de uma preocupação quando da decisão de adotar a terceirização.

Conforme o Quadro 8, a dificuldade de escolha do parceiro certo foi apontada como a principal preocupação das empresas florestais quando da decisão de implantar um projeto de terceirização (28,6%), pois, no geral, existe carência de empresas capazes de prestar serviços especializados na colheita florestal. O seguinte comentário de uma das empresas florestais corrobora essa afirmação.

"Para terceirizar a colheita florestal da nossa empresa tivemos que incentivar ex-funcionários a criar empresas prestadoras de serviços, dando o treinamento e oferecendo condições mínimas para iniciar o negócio (repasse de maquinário, empréstimo de capital etc.), bem como aproveitar alguns já existentes na região, muitas vezes, adaptando-o de um setor para outro (por exemplo, um prestador de serviços que já atuava no transporte da madeira, passou também a executar trabalhos nas atividades de corte, remoção, descarregamento etc.), dado a inexistência de empresas capazes de prestar este tipo de serviço na região."

As preocupações apontadas com menor frequência (3,6%) pelas empresas florestais foram, em igual proporção, riscos de ações judiciais e dificuldade para fiscalização e controle da qualidade dos serviços prestados.

4.7. Problemas decorrentes do processo de terceirização

Os principais problemas enfrentados pelas empresas florestais contratantes, quando da adoção da terceirização na colheita da madeira, são mostrados no Quadro 9.

Quadro 9 - Problemas decorrentes da adoção da terceirização

Problema	Número	%
Dificuldade financeira do prestador de serviços	6	35,3
Ações judiciais movidas por ex-funcionários	4	23,5
Não cumprimento das metas preestabelecidas	3	17,6
Dificuldade para fiscalização e controle das operações	2	11,8
Aspectos burocráticos diversos	1	5,9
Falta de concorrência na contratação dos serviços	1	5,9
Total	17(*)	100

(*) O número de casos citados (17) foi superior ao de empresas avaliadas (15), porque duas delas apontaram mais de um problema ocasionado pela terceirização.

A partir desses resultados, observa-se que o principal problema enfrentado pelas empresas contratantes refere-se à restrição de recursos financeiros por parte dos prestadores de serviços (35,3%), o que os impossibilita de investir em tecnologias mais apropriadas (por exemplo, maquinário moderno), tão essenciais para a qualidade dos serviços e produtividade das operações de colheita florestal.

Como ilustração segue o comentário de uma das empresas florestais.

"Os prestadores de serviços não têm condições de executar os serviços melhor e de forma mais eficiente que as empresas florestais, porque não dispõem de recursos financeiros suficientes para investir em tecnologia (mecanização) e, em decorrência disto, vivem solicitando pagamento de melhores preços pelos serviços prestados, durante a negociação dos contratos"

Em seguida, como era esperado, foram apontadas como problema importante as ações judiciais por parte dos prestadores de serviços e, ou, de seus trabalhadores (23,5%), devido à questão da responsabilidade subsidiária e, ou, solidária (item IV do Enunciado 331 - TST).

Em igual proporção (5,9%), as contratantes apontaram como problemas menos importantes aspectos burocráticos diversos e a falta de concorrência na contratação dos serviços. Cabe salientar, no entanto, que em diversos outros setores, como limpeza, transporte de pessoal, alimentação etc., este tipo de problema normalmente não ocorre, havendo, pelo contrário, muita oferta de serviços (concorrência).

4.8. Benefícios advindos da terceirização

Os principais benefícios percebidos pelas empresas florestais com a terceirização da colheita florestal são mostrados no Quadro 10.

Conforme este quadro, maior agilidade e flexibilidade operacionais (50%) corresponderam ao principal benefício alcançado pelas empresas florestais com a terceirização da colheita florestal, seguida de redução dos custos (20%).

Quadro 10 - Benefícios advindos da terceirização

Benefício	Número	%
Maior agilidade e flexibilidade operacional	10	50
Redução de custos	4	20
Redução da estrutura administrativa e de pessoal	2	10
Maior eficiência	2	10
Cumprimento de metas	1	5
Mudança de postura dos funcionários	1	5
Total	20(*)	100

(*) O número de casos citados (20) foi superior ao de empresas avaliadas (15), porque algumas delas apontaram mais de um benefício proporcionado pela terceirização.

Além desses benefícios, foram apontados, com menor frequência, pelas empresas pesquisadas a redução na estrutura administrativa e de pessoal e a maior eficiência (com 10% cada); e o cumprimento das metas de produção e a mudança de postura dos funcionários (com 5% cada).

4.9. Principais resultados alcançados com a terceirização

O Quadro 11 mostra os principais resultados obtidos pelas empresas florestais com a terceirização das operações de colheita florestal.

Quadro 11 - Resultados percentuais médios alcançados com a terceirização das operações de colheita florestal

Parâmetro	Reduziu	Aumentou
Produtividade	4,0	-
Custo da madeira produzida	9,0	-
Custo com mão-de-obra	11,0	-
Número total de funcionários (próprios e de terceiros)	8,1	-
Rotatividade da mão-de-obra	-	12
Qualidade dos serviços	5,0	-

Dos resultados obtidos, a queda na produtividade (4%) e na qualidade dos serviços prestados (5%) foram os mais surpreendentes, uma vez que, com a transferência de atividades para prestadores de serviços

especializados, o que se espera é justamente o contrário. No entanto, esses resultados podem ser justificados pelo fato de os prestadores de serviços utilizarem baixo nível de mecanização e, ou, equipamentos sucateados, devido à sua menor capacidade de investimento.

4.10. Posicionamento das empresas florestais quanto à legislação sobre terceirização

Ao serem indagadas sobre a legislação trabalhista que rege a terceirização no Brasil, em torno de 71,4% das empresas florestais responderam que as leis trabalhistas atualmente em vigor são regulares, por estarem um tanto quanto distantes da realidade de mercado e, por isso, vêm causando certo entrave à competitividade das empresas. Em igual proporção, 14,3% das empresas florestais afirmaram ser boa e ruim a legislação trabalhista atualmente em vigor. As opções excelente e péssima não foram apontadas por nenhuma das empresas florestais avaliadas, e somente uma delas não quis se manifestar a respeito do assunto (Figura 3).

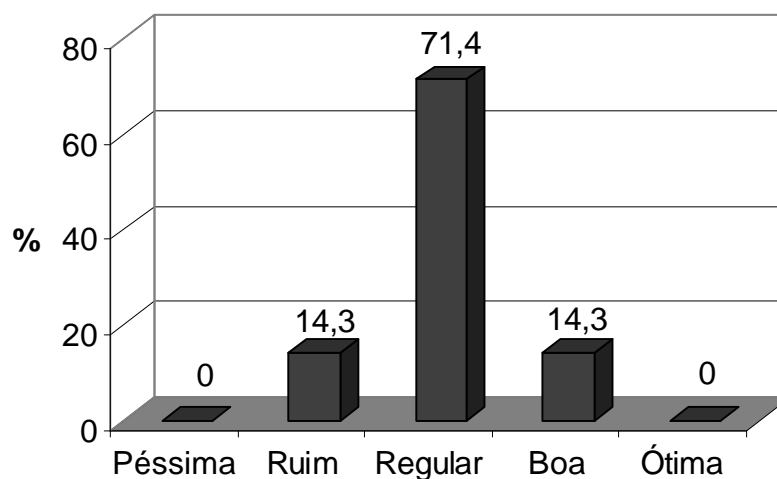


Figura 3 - Posicionamento das empresas florestais quanto à atual legislação sobre terceirização.

Quando questionadas a respeito dos principais tipos de problemas da legislação brasileira atual, as contratantes apontaram os seguintes aspectos: não caracterização adequada de atividade-meio e atividade-fim, o que provoca interpretações jurisprudenciais diversas; falta de flexibilidade na efetivação dos contratos de trabalho e, finalmente, altos custos dos encargos sociais e trabalhistas.

4.11. Exigências contratuais aos prestadores de serviços

Tendo em vista que cada empresa florestal tem suas próprias exigências contratuais quanto aos aspectos de qualidade dos produtos e, ou, serviços prestados; proteção ao meio ambiente; e saúde e segurança no trabalho, além de a maioria dessas exigências constar em cláusulas específicas e, ou, nos termos aditivos dos contratos celebrados com os prestadores de serviços, julgou-se conveniente apresentar este item à parte (Apêndices B e C).

4.12. Tendência da terceirização

Ao serem indagadas sobre a tendência da terceirização, 47,7% das contratantes disseram acreditar num crescimento de utilização do referido processo (Quadro 12). Entretanto, nenhuma das empresas avaliadas soube precisar de quanto seria este crescimento, nem qual deveria ser o percentual adequado da terceirização.

Quadro 12 - Tendência da terceirização

Tendência	Número	%
Aumentar	7	47,7
Permanecer como está	5	33,3
Diminuir	1	6,7
Não sabe informar	2	13,3
Total	15	100

Para as empresas que apontaram tendência da terceirização a permanecer como está (33,3%), o motivo alegado foi de que já atingiram o nível considerado adequado para a execução das operações de colheita florestal. É importante ressaltar que, dentro desse grupo, existiam duas empresas que estavam com a colheita florestal 100% terceirizada e, nesse caso, manifestaram o desejo de manter a situação.

Quanto às empresas que apontaram a tendência para a queda no nível de terceirização (6,7%), as justificativas foram de que elas já tiveram ou estão tendo problema com o referido processo, assim como os resultados obtidos não foram conforme o esperado.

5. CONCLUSÕES

Com a análise dos resultados, pôde-se chegar às seguintes conclusões:

- A principal razão apontada pelas empresas florestais para a terceirização da colheita florestal foi a redução de custos fixo e com mão-de-obra (encargos sociais).
- Na colheita da madeira, as empresas florestais preferem contratar empresas prestadoras de serviços que fornecem outros serviços e aquelas formadas por ex-funcionários.
- Pouco menos da metade das empresas florestais avaliadas concedem algum tipo de auxílio preliminar aos prestadores de serviços.
- A grande maioria das empresas florestais avaliadas afirmou ter bom relacionamento com os prestadores de serviços.
- As duas principais preocupações das contratantes, quando da terceirização da colheita florestal, correspondem à dificuldade de se encontrar o parceiro ideal e o não comprometimento deste com os objetivos da empresa.
- Os dois principais problemas enfrentados pelas contratantes, quando da terceirização da colheita florestal, são referentes à dificuldade financeira dos prestadores de serviços e às ações judiciais.

- Os dois principais benefícios alcançados com a terceirização da colheita florestal foram maior agilidade e flexibilidade operacionais e redução de custos.
- A queda na produtividade e na qualidade dos serviços prestados constituíram dois resultados não esperados com a terceirização da colheita florestal.
- Para aproximadamente metade das empresas florestais avaliadas, a tendência da terceirização é para o crescimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGER , R. Minimização do custo de transporte de madeira de eucalipto no Estado de São Paulo. Piracicaba, SP: ESALQ, 1975, 122p. Dissertação (Mestrado em Ciências Florestais). Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", 1975.
- BRACELPA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CELULOSE E PAPEL. *Relatório anual*. São Paulo, 1999. 17p.
- CONWAY, S. *Logging practices; principles of timber harvesting systems*. San Francisco: Miller Freeman, 1976, 416p.
- FOOD AGRICULTURAL ORGANIZATION - FAO. *State of the World's Forests*, 2001.
- FREITAS, M. de *O setor florestal em perspectiva*. Vice-Presidência de Recursos Florestais/Champion Papel e Celulose Ltda. Curitiba, 2000, 7p. (Palestra ministrada em 29-04-2000 na Associação Paranaense de Engenharia Florestal).
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. *Análises estatísticas do Brasil*. Brasília, 1998. v.58.
- KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993. 478 p.
- LEITE, N. B. A terceirização no setor florestal - situação atual e perspectiva. *Revista Silvicultura*, v.19, n.78, p.36-42, 1999.
- MACHADO, C.C. *Planejamento e controle de custos na exploração florestal*. Viçosa: UFV, Imprensa Universitária, 1984. 138p.

- MACHADO, C.C. e CASTRO, P.S. *Exploração florestal*, 4. Viçosa: UFV, Imprensa Universitária, 1985. 32p.
- MACHADO, C.C. *Exploração florestal*, 6. Viçosa: UFV, Imprensa Universitária, 1989. 34p.
- MALINOVSKI, R.A. e MALINOVSKI, J.R. *Evolução dos sistemas de colheita de povoamentos de Pinus na região sul do Brasil*. Curitiba: FUPEF, 1998. 138p.
- NEVES, M.R. Tendências dos mercados domésticos e internacional para produtos de base florestal. In: SEMINÁRIO DE ATUALIZAÇÃO EM SISTEMAS DE COLHEITA DE MADEIRA E TRANSPORTE FLORESTAL. Curitiba, 1998. *Anais...* Curitiba: FUPEF/UFPr, 1998.
- OLIVEIRA, J.T. da S. A importância do setor florestal para o desenvolvimento socioeconômico do Brasil. In: CURSO SOBRE CADEIAS PRODUTIVAS. Curitiba, EMBRAPA, 2001. 32p. (Não publicado).
- SALLES, F. O setor florestal avança para a mecanização. *Revista Silvicultura*, v. 6, n.19, p.20-30, 1981.
- SALMERON, A. Exploração florestal. In: INSTITUTO BRASILEIRO DE DESENVOLVIMENTO FLORESTAL. *Formação, manejo e exploração de florestas com rápido crescimento*. Brasília, 1981. p.83-123.
- SANT'ANNA, C. de M. *Análise de fatores ergonômicos no corte de eucalipto com motosserra em região montanhosa*. Curitiba: UFPR, 1998. Tese (Doutorado em Ciências Florestais) - Universidade Federal do Paraná, 1998.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE SILVICULTURA - SBS. Estatísticas sobre o setor florestal brasileiro. 2000. Disponível em: <http://www.sbs.org.br>
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE SILVICULTURA - SBS. Estatísticas sobre o setor florestal brasileiro. 2001. Disponível em: <http://www.sbs.org.br>
- SEIXAS, F. e WIDMER, J.A. Seleção e dimensionamento da frota de veículos rodoviários para o transporte principal de madeira, utilizando-se de programação não linear. *IPEF - Série Técnica*, v.46, p.107-118, 1993.
- SERRANO, O.; BULL, G.; LEE, D. Global wood resources production and international trade of forest products. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PRODUTOS SÓLIDOS E MADEIRA DE ALTA QUALIDADE. Viçosa, MG: 1998. *Anais ...Viçosa, MG: SIF-UFV-DEF*, p.1-19, 1998.
- SILVA, D.A. da *Avaliação da eficiência energética em uma indústria de painéis compensado*. Curitiba: UFPr, 2001, 205p. Tese (Doutorado em Ciências Florestais) - Universidade Federal do Paraná, 2001.

- SILVA, M.L. *Análise econométrica do mercado brasileiro de celulose e de papel e papelão*. Viçosa: UFV, 1996. 120p. Tese (Doutorado em Ciência Florestal) - Universidade Federal de Viçosa, 1996.
- SOUZA, A.P. e MACHADO, C.C. *Exploração florestal*. Viçosa: SIF/UFV, 1985, 24p. (Boletim técnico, 1).
- STOHR, G.W.D. Importância e aplicação do estudo do trabalho. In: II CURSO DE ATUALIZAÇÃO SOBRE SISTEMAS DE EXPLORAÇÃO E TRANSPORTE FLORESTAL. Curitiba, FUPEF, 1978. p.49-66.
- TANAKA, O.P. Exploração e transporte da cultura do eucalipto. *Informe Agropecuário*, n.141, p.24-30, 1986.
- TOMASELLI, I. Mercado e comercialização de madeiras. In: SEMINÁRIO DO SETOR MADEIREIRO DO ESTADO DE MATO GROSSO, Cuiabá, 1998. *Anais...* Cuiabá: FIEMT, p.132-141, 1998.
- TOMASELLI, I. e GARCIA, J.D. *Ameaças a indústria madeireira no Brasil*. Curitiba: STCP, n.2, 1998. p.13-16. (Boletim STCP).
- VALVERDE, S.R. *A contribuição do setor florestal para o desenvolvimento sócio-econômico: uma aplicação de modelos de equilíbrio multissetoriais*. Viçosa: UFV, 2000. 105p. Tese (Doutorado em Ciência Florestal) - Universidade Federal de Viçosa, 1999.

CAPÍTULO 3

TERCEIRIZAÇÃO NA COLHEITA FLORESTAL: CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO SEGUNDO A PERCEPÇÃO E, OU, O PONTO DE VISTA DA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

1. INTRODUÇÃO

1.1. O problema e sua importância

Na atual conjuntura de economia globalizada, transformações tornam-se freqüentes no âmbito das empresas, que, para isso, não têm hesitado em adotar novas estratégias e, ou, mecanismos de sobrevivência para fazer frente às novas exigências de um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

A este propósito, a nova ordem mundial baseada na abertura do mercado e globalização tem conduzido as empresas brasileiras a mudanças radicais de estrutura (reestruturação produtiva), dada a necessidade de ajustamento aos padrões internacionais de qualidade e de produtividade, elementos básicos de competitividade.

Em outras palavras, segundo OLIVEIRA (1994), as empresas estão constantemente buscando novos e melhores meios de, ao mesmo tempo, reduzir custos e melhorar a qualidade de seus produtos, sem o que suas chances de competir no mercado global decrescerão rapidamente.

A partir da década de 90, alguns segmentos da indústria brasileira experimentaram mudanças significativas em sua base produtiva, para se ajustar às novas condições de abertura do comércio internacional. Estas mudanças, denominadas reestruturação produtiva, vêm ocorrendo nas empresas, principalmente, via introdução de inovações tecnológicas, organizacionais e de gestão, visando ao alcance de uma organização do trabalho integrada e flexível.

Cabe salientar que foi sobretudo a partir da necessidade das empresas de racionalizar recursos, redefinir suas operações, funcionar com estruturas mais enxutas e flexíveis que a terceirização surgiu e vem se destacando como estratégia central para a execução de diversas atividades empresariais e, ou, gestão da força de trabalho.

Na realidade, a terceirização redonda em estratégia administrativa, utilizada atualmente com frequência pelas empresas brasileiras, com objetivo principal de reduzir custos de produção, tanto fixos (instalações, maquinário etc.), quanto de mão-de-obra, cujo encarecimento deve-se à alta carga tributária incidente sobre a folha de pagamento dos salários (encargos sociais e trabalhistas), assim como benefícios extras concedidos ao trabalhador.

Além da redução de custos, a terceirização tem se fixado também como eficiente prática de flexibilidade organizacional, de especialização e de racionalização de recursos, possibilitando às empresas atualizar e, ou, reestruturar os processos produtivo e de gestão.

Sem dúvida, estas constituem algumas das principais razões para a terceirização estar sendo amplamente adotada no setor florestal brasileiro, especificamente na colheita da madeira. É importante observar que esta atividade, além de requerer altos investimentos na aquisição de maquinário (custo fixo elevado), caracteriza-se pelo uso intensivo de mão-de-obra, principalmente quando da utilização de métodos manuais e semimecanizados (altos custos com encargos sociais e trabalhistas).

A crescente adoção da terceirização dentro do setor florestal fez surgir também, nos últimos anos, grande número de prestadoras de serviços especializadas no atendimento às necessidades das empresas florestais, especificamente no que se refere à colheita da madeira.

Entretanto, apesar do importante papel desempenhado pelas prestadoras de serviços no processo de terceirização da colheita florestal, muito pouco ou quase nada se conhece sobre essas empresas, dado o pequeno número de pesquisas científicas realizadas a respeito do tema em questão.

Com o intuito de suprir parte da lacuna existente, desenvolveu-se esta pesquisa, procurando, na medida do possível, realizar uma abordagem do processo na colheita florestal, segundo a percepção e, ou, o ponto de vista da prestadora de serviços, que constitui um dos atores principais da terceirização.

Buscou-se também despertar maior interesse pelo tema, proporcionando não somente reflexão acerca da questão, como também apresentando resultados que possibilitassem melhorias em todo o processo, especificamente no que se refere aos aspectos de qualidade, produtividade, custo, condições de trabalho e qualidade de vida do trabalhador.

1.2. Objetivos

Essa pesquisa teve por objetivo geral avaliar o processo de terceirização na colheita de madeira, segundo a percepção e, ou, o ponto de vista da empresa prestadora de serviços (terceiro).

Deste, derivaram-se os seguintes objetivos específicos:

- 1) caracterizar as empresas prestadoras de serviços na colheita florestal, por meio da descrição de seu perfil;
- 2) identificar as principais dificuldades e, ou, os problemas enfrentados pelas prestadoras de serviços, na execução de suas atividades;
- 3) determinar os principais resultados (positivos e, ou, negativos) alcançados pelas prestadoras de serviços;
- 4) avaliar o desempenho das empresas prestadoras de serviços na execução das operações de colheita florestal.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Prestadoras de serviços na colheita florestal

De acordo com a Instrução Normativa 07/90, do Ministério do Trabalho, a qual foi substituída pela de Nº 03, de 29.08.97, considera-se empresa prestadora de serviços a terceiros a pessoa jurídica de direito privado, de natureza comercial, legalmente constituída, que se destina a realizar determinado e específico serviço a outra empresa, fora do âmbito das atividades essenciais e normais, para que se constituiu esta última.

Ainda de acordo com a referida Instrução Normativa, as relações comerciais entre as partes são de natureza civil e, dependendo dos serviços contratados, a prestação destes poderá se desenvolver nas instalações físicas da empresa contratante ou em outro local por ela determinado.

O surgimento das empresas prestadoras de serviços decorre, portanto, da modernização das relações de trabalho, para o que a Justiça do Trabalho não tem colocado obstáculos. Entretanto, como a participação das empresas prestadoras de serviços na ocupação da mão-de-obra vem aumentando significativamente nas últimas décadas, a Justiça do Trabalho tem permanecido atenta à atuação dessas empresas, com o intuito de evitar casos ilícitos e, ou, fraudes, que sempre acabam prejudicando o trabalhador, ou seja, a parte mais fraca da relação capital/trabalho.

Basicamente, na colheita florestal, os primeiros prestadores de serviços especializados surgiram em meados da década de 70, com a transferência de parte da atividade de transporte da madeira para caminhoneiros autônomos e, ou, empresas transportadoras.

Na década de 80, com a transferência de outras atividades, como transporte de funcionários, serviços de manutenção de máquinas, de limpeza, de alimentação, de vigilância etc. para terceiros, diversas empresas especializadas em prestar serviços na colheita florestal surgiram no País.

Já na década de 90, com a maciça terceirização de todas as fases da colheita (corte, extração, carregamento, transporte principal e descarregamento), o número dessas empresas aumentou significativamente, apesar de não se saber ainda com precisão a quantidade desses tipos de organizações.

Sabe-se, no entanto, que a maioria das prestadoras de serviços na colheita florestal são empresas de pequeno e médio portes, cuja tendência é cada vez mais oferecer serviços especializados, capazes de atender às reais necessidades das contratantes.

2.2. Características básicas dos serviços

Segundo URDAN (1993), os serviços estão presentes na vida do homem desde os primórdios da vida social, mas foram precisos milênios para que homens públicos, economistas, administradores e a sociedade em geral passassem a reconhecer a sua verdadeira importância.

A palavra "serviço" tem significados diversos. Segundo o dicionário HOLANDA (1995), um serviço pode ser: ato ou efeito de servir; exercício de cargos ou funções obrigatórias; duração desse exercício; desempenho de qualquer trabalho, emprego ou comissão; duração desse desempenho etc.

Para KOTLER (1994), serviço é "qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível, ou seja, não resulte na propriedade de nada. Sua execução pode ou não estar vinculada ao produto físico".

Esse autor afirma ainda que os serviços possuem características básicas – intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade

– que devem ser levadas em consideração pelas empresas, ao elaborarem suas estratégias de atuação no mercado e, ou, na contratação dos serviços.

Na colheita florestal, os serviços são caracterizados por trabalhos pesados e perigosos, que exigem grande esforço físico do trabalhador e muita atenção. Os índices de acidentes são elevados, porque, além de se trabalhar com equipamentos perigosos, como motosserra, machado etc., se trabalha também em condições adversas de clima (muito frio ou quente), declividade acidentada do terreno, solos escorregadios etc.

2.3. Qualidade em serviços

A norma ISO 8402 (ABNT, 1990) define qualidade como a totalidade das peculiaridades e das características de um produto ou serviço relacionadas com sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. Essa abordagem, embora aceitável, não incorpora muitas das últimas interpretações de qualidade, cujo conceito tem mudado constantemente nesses últimos anos.

Uma década atrás era dada ênfase aos produtos, ou seja, qualidade significava "a capacidade de um produto estar em conformidade com as especificações". Ou, então, "qualidade como adequação ao uso" (CERQUEIRA NETO, 1992), uma definição que atendia a um ponto de vista mercadológico e centrada no usuário.

Mais tarde, a definição começou a incorporar elementos do cliente e a qualidade passou a ser definida como a previsão e a superação das suas expectativas. Nos últimos anos, o conceito tem evoluído, reconhecendo-se a importância de satisfazer aos diversos participantes de uma organização, incluindo a comunidade, os fornecedores, os acionistas, os empregados e a gerência. Atualmente, qualidade abrange elementos bastante diferenciados, como a melhoria de vida no trabalho, a promoção da diversificação de funções, melhoria nas condições ambientais, facilitação do comércio e realce da competitividade.

Para GARVIN (1992), o conceito de qualidade, embora pareça ser facilmente entendido, é de difícil definição, pois engloba diferentes abordagens. Esse autor identificou cinco abordagens básicas para se definir

qualidade: transcendental, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e baseada no valor.

No que concerne aos serviços, o conceito de qualidade torna-se ainda mais complexo, pois estes não podem ser medidos por meio de aspectos objetivos, como acontece com os bens físicos. Conforme assinalaram PARASURAMAN et al. (1988), a qualidade de serviço tem natureza mais aberta, dada a sua intangibilidade e demais características que a compõem (heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade).

Esta dimensão está diretamente ligada à satisfação do cliente e, neste caso, a medida mais adequada é a percepção da qualidade que este tem das características dos produtos ou serviços finais ou intermediários da empresa (JACOVINE, 2000).

A qualidade percebida pelo cliente e, ou, consumidor é, portanto, o julgamento a respeito da excelência geral ou superioridade do prestador e, ou, fornecedor. Assim, o que os clientes fazem é, em resumo, comparar o serviço que recebem com o serviço que, segundo suas expectativas, deveriam receber. O julgamento da qualidade resultará do grau e da direção do afastamento (ou discrepância) entre as expectativas e o que efetivamente foi recebido do prestador e, ou, fornecedor.

Segundo JACOVINE et al. (1997), na atividade de colheita florestal as operações são realizadas em cadeia; dessa forma, má qualidade, em qualquer etapa irá afetar as etapas subseqüentes do processo. Quanto mais no início do processo a má qualidade acontecer, maior será o seu efeito, pois isto possivelmente afetará todas as operações subseqüentes.

Assim, se um cliente julga ter recebido um serviço cuja qualidade supera suas expectativas, ele terá recebido uma prestação de serviços de qualidade superior e, portanto, se sentirá inclinado a utilizá-lo novamente, ou recorrer à empresa que o prestou (KOTLER e ARMSTRONG, 1993). Nesse sentido, é importante que toda empresa se preocupe constantemente com a qualidade do serviço que presta, medindo-o por meio da percepção dos clientes.

2.4. Fatores de sucesso na prestação de serviços

Para ser bem sucedida na prestação de serviços, é necessário que a empresa saiba atender, e até mesmo exceder, às expectativas do cliente.

Assim, segundo PARASURAMAN et al. (1988) e BERRY (1996), torna-se condição *sine qua non* que a empresa trabalhe os seguintes aspectos principais:

- a) Confiabilidade, que corresponde à capacidade da empresa em desempenhar os serviços de forma precisa e confiável.
- b) Fatores tangíveis, que estão associados às evidências físicas dos serviços, ou seja, a empresa deve procurar cuidar da aparência geral das instalações, dos equipamentos, do pessoal etc.
- c) Responsividade, que corresponde à disposição da empresa para ajudar o cliente, estando de prontidão para oferecer serviços rápidos e o mais pontualmente possível.
- d) Previsibilidade, que refere-se à competência e à cortesia dos colaboradores, bem como à capacidade desses em inspirar confiança nos clientes.
- e) Empatia, que corresponde ao cuidado e à atenção individualizada aos clientes.

É importante observar que a prestação de serviços de qualidade está muito relacionada com as pessoas e, nesse sentido, é preciso capacitá-las, treiná-las e motivá-las constantemente, para que as expectativas do cliente possam ser atendidas e, até mesmo, excedidas.

KOTLER (1994) recomendou, ainda, mais duas atitudes para as empresas prestarem serviços de qualidade, a saber:

- padronizar o processo de prestação de serviços para toda a organização; e
- monitorar a satisfação do consumidor por meio de sistema de sugestões, reclamações e comparação, possibilitando que os serviços mal feitos sejam detectados e corrigidos.

2.5. Desempenho das prestadoras de serviços

É importante ressaltar, inicialmente, que, de alguma forma, toda empresa avalia ou mensura seu desempenho, bem como o de outras empresas a ela vinculadas (prestadoras de serviços). Assim, nas pequenas empresas, é mais comum a utilização de métodos informais; enquanto nas médias e grandes empresas, a avaliação de desempenho por meio de métodos científicos constitui um procedimento sistemático.

Nesse contexto, num sistema de avaliação de desempenho das prestadoras de serviços na colheita florestal, é importante a consideração de alguns fatores-chave, dentre os quais destacam-se: a qualidade dos produtos e, ou, dos serviços prestados, o cumprimento das metas de produção, o atendimento dos prazos predeterminados, atendimento à legislação e às normas internas etc.

Segundo GIANESI (1996), no caso de uma prestadora de serviços no setor de manutenção, por exemplo, seu desempenho pode ser avaliado pela rapidez com que atende às solicitações da produção, pelo padrão de qualidade na execução da atividade etc. Todavia, cabe salientar que alguns serviços não são facilmente avaliados na prática e, nesse caso, a avaliação do nível de um serviço prestado exige que o modelo conceitual desenvolvido para o setor de manufatura seja adaptado para a aplicação em serviços.

Pode-se dizer que, de maneira geral, a avaliação de desempenho em termos do nível dos serviços prestados por uma empresa visa identificar os serviços que estão sendo mal executados (fora das especificações), para implementação das correções necessárias. Portanto, independentemente do método de avaliação de desempenho utilizado, é preciso que os resultados efetivos sejam comparados a um padrão e, para isso, a empresa deve levar em consideração suas experiências e expectativas quanto ao nível dos serviços recebidos.

Segundo WERTHER (1983), para que os padrões de desempenho sejam efetivos, eles devem relacionar-se com os resultados esperados em cada atividade e, desta forma, não serem estabelecidos arbitrariamente.

Assim, para que se possa medir o desempenho de uma empresa prestadora de serviços com relação ao nível do serviço executado, torna-se

fundamental a definição de uma escala apropriada para a aferição dos resultados (padrão de desempenho). Essa escala deve ter por base um conjunto de atributos (características) relacionados com diversas variáveis que se deseja avaliar, formando o que se denomina comumente nível de serviço.

Na colheita florestal, a avaliação do nível do serviço prestado pelas contratadas deve levar em consideração algumas características, a saber: qualidade dos serviços, atendimento à legislação e às normas da empresa, cumprimento das metas de produção, cumprimento dos prazos preestabelecidos etc.

Uma vez definidas as características a serem utilizadas na avaliação do desempenho, devem ser estabelecidos os indicadores de acordo com o método adotado. Ademais, é recomendável que também seja utilizado um sistema de ponderação das diversas características consideradas, para que se possa fazer comparações de diferentes situações (empresa A com a B, por exemplo).

No caso da utilização de métodos convencionais, LOBOS (1979) ressalta a necessidade de alguns cuidados para garantir a confiabilidade dos resultados, uma vez que a principal fonte de erros são as falhas dos próprios avaliadores (subjetividade dos métodos). Ainda segundo esse autor, a conscientização e o treinamento dos avaliadores é fundamental para se evitar possíveis erros e, ou, distorções.

Para SAKAMOTO (2000), uma forma de evitar esses tipos de problemas é proceder à avaliação de desempenho das prestadoras de serviços utilizando-se três maneiras distintas, a saber:

- a) Avaliação objetiva, que consiste na medição de fatores quantificáveis, como índice de produtividade, horas trabalhadas, cumprimento das metas de produção, cumprimento dos prazos preestabelecidos etc.
- b) Avaliação subjetiva, que consiste na medição da qualidade de conteúdo, englobando aspectos subjetivos, como precisão dos serviços, cordialidade no tratamento etc.
- c) Avaliação percebida, que consiste na medição do nível de serviço por clientes externos (entidade independente).

De modo geral, a avaliação percebida é a mais comumente utilizada na avaliação de desempenho dos prestadores de serviços, dada a dificuldade de se mensurar determinados serviços (intangibilidade).

3. METODOLOGIA

3.1. Definição das empresas avaliadas

No universo de 15 empresas florestais que responderam ao questionário único inicial (Capítulo 2), selecionou-se seis para visitação *in loco*, com o intuito de realizar perante seus prestadores de serviços as avaliações pertinentes.

O primeiro critério de seleção das seis empresas florestais visitadas pautou-se na obtenção de boa representatividade das três Regiões geográficas abrangidas por este estudo, ou seja, Sul, Sudeste e parte do Nordeste (especificamente o Estado da Bahia), visando à caracterização de todo o processo de terceirização na colheita florestal do Brasil.

Outros critérios considerados na escolha das seis empresas florestais visitadas consistiram em:

- importância do Estado em termos de quantidade de área reflorestada;
- interesse demonstrado e receptividade à proposta da pesquisa;
- apoio financeiro e logístico, particularmente quanto à concessão de hospedagem, alimentação e veículo com motorista para deslocamentos ao campo;
- disponibilidade para o fornecimento de informações complementares.

Com base nesses critérios, selecionou-se, para visitação *in loco*, uma empresa florestal localizada em cada um dos seguintes Estados: Rio Grande

do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Bahia; sendo em Minas Gerais duas empresas, em virtude de este Estado deter em torno de 35% da área total reflorestada do País (aproximadamente 1,7 milhão de hectares, dos 4,8 milhões existentes).

Durante a visitação às seis empresas florestais selecionadas, foram definidas quais prestadoras de serviços seriam avaliadas em cada uma delas. Foram escolhidas:

- prestadoras de serviços que estavam atuando em maior número de fases da colheita;
- prestadoras de serviços de variados tipos quanto ao porte da empresa (micro, pequenas, médias e grandes) e métodos de colheita utilizados (semimecanizados e mecanizados);
- prestadoras de serviços que estavam atuando em variadas situações da empresa florestal quanto às características do povoamento (baixa e alta produtividade) e topografia (terrenos planos e acidentados).

3.2. Método de amostragem utilizado na seleção das prestadoras de serviços

Nesta pesquisa foi também utilizado o método de amostragem não-aleatório, em sua modalidade intencional ou por julgamento, e estratégia não-probabilística.

3.3. Tamanho da amostra

Para a definição do número de prestadoras de serviços avaliadas dentro de cada empresa florestal selecionada, adotou-se um percentual mínimo de 20% da população (total de empresas prestadoras de serviços existentes), o qual é considerado, na literatura, como um nível satisfatório para este tipo de pesquisa (estudos exploratórios).

O Quadro 1 mostra o número de prestadoras de serviços que atuavam na colheita da madeira dentro de cada empresa florestal selecionada, com os respectivos percentuais avaliados.

Quadro 1 - Número total e percentual de prestadoras de serviços avaliadas dentro de cada empresa florestal selecionada

Empresa florestal	Nº prestadoras de serviços		%
	Existentes	Avaliadas	
B	8	3	37,5
E	10	3	30,0
G	10	3	30,0
J	3	1	33,3
M	4	2	50,0
O	15	3	20,0
Total	50	15	30,0(*)

(*) Percentual médio.

No Quadro 2 são apresentadas as características das prestadoras de serviços avaliadas.

Cabe salientar que o critério de classificação das prestadoras de serviços em micro, pequena, média e grande empresa baseou-se no número de funcionários, segundo a metodologia proposta pelo Instituto Euvaldo Lodi, Minas Gerais (IEL/MG), órgão vinculado à Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), conforme Quadro 3.

Observa-se, de acordo com o Quadro 2, que 60% das prestadoras de serviços avaliadas são classificadas como de pequeno porte (9 empresas em 15).

O Quadro 4 apresenta a classificação das prestadoras de serviços avaliadas, em percentagem.

Quadro 2 - Empresas prestadoras de serviços avaliadas, com os respectivos número de funcionários, porte da empresa, tipos de atividades executadas e informação sobre a prestação de serviços em outras empresas

Empresa	Prestadora de serviços	Número de funcionários	Porte da empresa	Atividades executadas	Prestam serviços em outras empresas? (***)
B	1	108 (*)	Média	CT, ET, DC	S (3)
	2	60	Pequena	CE, ET	N -
	3	34	Pequena	CT, ET, CG (**)	N -
E	1	100	Média	CT, ET, CG, CV	N -
	2	38	Pequena	CT, ET, CG, TP, DG, CV	S (2)
	3	30	Pequena	CT, PE	S (3)
G	1	664	Grande	CT, ET, CG	S (2)
	2	700	Grande	CT, ET, CG	S (3)
	3	480	Média	CT, ET, CG	S (11)
J	1	60	Pequena	CT, ET, CG, TP	N -
M	1	50	Pequena	CT, ET, CG, TP	S (2)
	2	68	Pequena	CT, ET, CG	S (2)
O	1	64	Pequena	CT, CG, TP	N -
	2	94	Pequena	CT, DC	N -
	3	12	Micro	CT, ET, CG, TP	N -

(*) Estes valores referem-se ao número total de funcionários das prestadoras de serviços na empresa florestal em questão, na época de aplicação do questionário (segundo semestre de 2000).

(**) CG – carregamento, CT – corte, CV – carvoejamento, DC – descascamento, DG – descarregamento, ET – extração, PE – pré-extração, TP – transporte.

(***) S – Sim, N - não. Nesta coluna, o valor entre parênteses refere-se ao número de empresas a mais em que o terceiro presta serviços.

Quadro 3 - Classificação de empresas pelo número de funcionários

Número de empregados	Categoria da empresa
Até 20	Micro
De 20 a 99	Pequena
De 100 a 499	Média
A partir de 500	Grande

Quadro 4 - Frequência e percentual (%) das prestadoras de serviços avaliadas

Porte empresa	Número	%
Micro	01	6,7
Pequena	09	60,0
Média	03	20,0
Grande	02	13,3
Total	15	100,0

3.4. Obtenção dos dados

Como mencionado anteriormente, os dados básicos dessa pesquisa foram obtidos por intermédio de questionário, aplicado a 15 prestadoras de serviços na colheita de madeira.

O questionário único, constituído de perguntas abertas e fechadas (Apêndice D), foi elaborado com o intuito de identificar aspectos comuns inerentes às prestadoras de serviços na colheita florestal, dentre os quais se destacam: benefícios e auxílios recebidos pelos terceiros, tipo de relacionamento com as empresas contratantes, principais problemas e, ou, dificuldades enfrentadas, reclamações mais comuns por parte da contratante, principais exigências contratuais não cumpridas, opinião quanto ao preço recebido pelos serviços prestados; vontade ou não de permanecer na atividade etc.

Os dados dessa pesquisa foram obtidos ainda a partir de documentos formais cedidos pelas prestadoras de serviços avaliadas, bem como por meio de observações e anotações em campo.

O período de coleta das informações ocorreu entre agosto e novembro de 2000.

3.5. Avaliação do desempenho das prestadoras de serviços

Optou-se por utilizar o método da escala gráfica, com inclusão do processo de ponderação, com algumas adaptações, já que esse método destina-se à avaliação de desempenho de cargos.

Para a realização da avaliação do desempenho das prestadoras de serviços por meio da escala gráfica, inicialmente, foi elaborada uma ficha de avaliação (Apêndice E), constituída de dez atributos (características) que mais se relacionavam com o conjunto de operações da colheita florestal, e cada um com a quatro indicadores de desempenho (ruim, regular, bom e ótimo).

Nessa ficha de avaliação foi incluído ainda um sistema de ponderação (pesos), para identificação das características de desempenho mais importantes, numa escala variando de 1 a 5, em que:

Peso 1 - deveria ser dado às duas características menos importantes

Peso 2 - deveria ser dado às duas características seguintes

Peso 3- deveria ser dado às duas características intermediárias

Peso 4 - deveria ser dado às duas características seguintes

Peso 5 - deveria ser dado às duas características mais relevantes

Para a obtenção do desempenho médio das prestadoras de serviços dentro de cada empresa florestal considerada, foi solicitado a cada uma delas que, no mínimo, três gerentes que mais tivessem conhecimento dos trabalhos executados pelas prestadoras de serviços preenchessem a ficha de avaliação.

Cabe salientar que, das 15 prestadoras de serviços selecionadas para avaliação, quatro não devolveram o questionário preenchido e, portanto, não foram consideradas para a avaliação de desempenho. Assim, da empresa florestal B, duas prestadoras de serviços não preencheram a ficha; da empresa E, uma prestadora; e da empresa G, uma prestadora.

3.6. Análise dos dados

Depois de coletados os dados, procedeu-se à tabulação deles em planilha eletrônica (Microsoft Excel 2000 for Windows 1998), utilizando a estatística descritiva na análise, em termos da média e frequência (percentual), para expressar a natureza dos conteúdos qualitativos e quantitativos.

As análises dos documentos formais cedidos pelas prestadoras de serviços avaliadas, bem como as anotações em campo, foram consideradas auxiliares e complementares a este estudo.

Algumas informações foram apresentadas em quadros e representadas graficamente, por meio de figuras de diferentes formatos e padrões, com o intuito de facilitar a visualização, interpretação e discussão dos resultados. As questões abertas foram transcritas, interpretadas e sintetizadas em forma de texto.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Visando facilitar a interpretação e discussão, os resultados dessa pesquisa foram apresentados obedecendo-se, na medida do possível, à mesma ordem das questões contidas no questionário único (Apêndice B).

4.1. Perfil dos proprietários e, ou, gerentes das prestadoras de serviços

O perfil dos proprietários e, ou, gerentes das 15 prestadoras de serviços avaliadas, quanto ao nível de escolaridade, é mostrado no Quadro 5.

Quadro 5 - Nível de escolaridade dos proprietários e, ou, gerentes das prestadoras de serviços

Nível de escolaridade	Número	%
Superior	6	40,0
Médio	8	53,3
Até 8ª série	1	6,7
Abaixo da 4ª série	0	0,0
Total	15	100

Conforme o Quadro 5, cerca de 53,3% dos proprietários e, ou, gerentes das prestadoras de serviços têm treinamento em nível médio e 40% têm curso superior, mostrando que essas pessoas dispõem de escolaridade (nível de instrução) compatível com a posição e, ou, cargo que ocupam.

Com nível de escolaridade inferior a 8ª série do ensino fundamental foi constatado apenas um caso, correspondendo a 6,7% do total de prestadoras de serviços.

4.2. Constituição das prestadoras de serviços

Das 15 prestadoras de serviços consideradas neste estudo (100%), oito eram pertencentes a ex-funcionários (53,3%) e sete a profissionais de outros setores (46,7%).

Este resultado demonstra que, principalmente após o Enunciado 331 - TST, as empresas florestais contratantes ficaram menos receosas quanto às possíveis ações judiciais por parte de ex-funcionários.

4.3. Critérios na contratação dos funcionários

O Quadro 6 apresenta os principais critérios adotados pelas prestadoras de serviços na contratação dos funcionários.

Conforme este quadro, o principal critério adotado pelas prestadoras de serviços na contratação de seus funcionários corresponde à experiência profissional na colheita florestal (30%), em razão de essa atividade envolver trabalhos pesados e de alto risco.

Apesar de ter sido apontada por apenas duas empresas (10%), a exigência do primário como escolaridade mínima pode ser considerada o resultado mais surpreendente, pois mostra certa preocupação das prestadoras de serviços quanto à escolaridade, tão importante para a obtenção de ganhos em qualidade, produtividade e, conseqüentemente, redução dos custos.

Quadro 6 - Critérios utilizados pelas prestadoras de serviços na contratação dos funcionários

Critério	Número	%
Experiência profissional na colheita florestal	6	30
Referência por parte de outras pessoas	5	25
Pessoas oriundas do meio rural	3	15
Exames médicos pré-admissionais e entrevista	3	15
Escolaridade mínima primário	2	10
Idade mínima de 18 anos	1	05
Total	20(*)	10

(*) O número de casos citados (20) foi superior ao de empresas avaliadas (15), porque algumas prestadoras de serviços apontaram mais de um fator levado em consideração na contratação dos funcionários.

Cabe ressaltar que a educação, juntamente com o treinamento contínuo do funcionário, está cada vez mais adquirindo dimensão estratégica (condição básica) para o bom desempenho das empresas, que deve ser orientado de acordo com as mudanças tecnológicas e organizacionais vigentes.

4.4. Auxílios recebidos

Ao serem inquiridas a respeito dessa questão, 60% das prestadoras de serviços (9 empresas, em 15) responderam receber das contratantes algum tipo de auxílio para a execução de suas atividades.

O Quadro 7 mostra os principais auxílios concedidos pelas empresas florestais aos seus prestadores de serviços.

De acordo com o referido quadro, os dois principais tipos de auxílio recebidos pelas prestadoras de serviços corresponderam, em igual proporção (26,7%), a treinamentos e suporte técnico.

Quadro 7 - Auxílios recebidos pelas prestadoras de serviços na colheita florestal

Item	Número	%
Treinamento	4	26,7
Suporte Técnico	4	26,7
Suporte Financeiro	3	20,0
Repasse de equipamentos para pagamento com serviço	2	13,3
Conservação de estradas	2	13,3
Total	15	100

É importante salientar, no entanto, que 60% das prestadoras de serviços afirmaram que recebem algum tipo de ajuda por parte das contratantes, no entanto argumentaram que é necessário ainda incluir outros benefícios, dentre os quais podem-se destacar: adiantamento em dinheiro e, ou, financiamento para a aquisição de máquinas novas, a ser pago com prestação de serviços; suporte técnico no desenvolvimento de máquinas e equipamentos e, por fim, divisão de responsabilidade no que se refere ao pagamento de encargos sociais do trabalhador.

Em relação a este último aspecto, as prestadoras de serviços comentaram sobre a falta de apoio do governo às micro e pequenas empresas, uma vez que, apesar de estas serem responsáveis por grande parte da produção nacional e pela geração de grande número de empregos do País, quase não recebem subsídio e, ou, incentivo destes. Como, na maioria das vezes, não têm condições de arcar com os elevados custos de uma série de impostos, algumas delas acabam deixando de cumprir com certas obrigações legais, dentre as quais o pagamento dos encargos sociais dos trabalhadores.

De outra parte, 40% das prestadoras de serviços disseram não receber nenhum tipo de ajuda das contratantes, o que torna mais difícil ainda a situação dessas empresas.

4.5. Relacionamento com a empresa florestal

No que concerne ao tipo de relacionamento com a empresa florestal, o Quadro 8 mostra os resultados obtidos.

Quadro 8 - Tipo de relacionamento entre prestadora de serviços e contratante

Indicador	Número	%
Ótimo	4	26,7
Bom	10	66,6
Regular	0	0,0
Ruim	1	6,7
Péssimo	0	0,0
Total	15	100

Observa-se, por meio do Quadro 8, que 66,6% das prestadoras de serviços (10 empresas, em 15) disseram ter bom relacionamento com as empresas florestais, embora não tenham esclarecido o que entendem por “bom relacionamento”. Informaram apenas que o relacionamento é bom porque ambas as partes cumprem com o acordado em contrato (citado por 4 empresas) e existe diálogo aberto entre as partes (2 empresas). Por apenas uma empresa foram citadas as seguintes razões: “conhecemos a filosofia de trabalho da contratante; há sinceridade, confiança e respeito mútuo; e procuramos prestar o serviço com qualidade (dentro das especificações)”.

A prestadora de serviços que afirmou ter relacionamento ruim com a contratante informou que o motivo para isso é o fato de esta empresa não a considerar profissionalmente capacitada e, ou, competente.

Com relação à forma como as prestadoras de serviços pensam serem vistas pelas contratantes, 46,7% (7 empresas) responderam “como parceiros”, 40% (6 empresas), “como prestadoras de serviços”, e 13,3% (2 empresas) achavam que as contratantes as vêem como empreiteiros. A opção “outra forma” não foi citada.

É importante ressaltar que este resultado comprova a existência de bom relacionamento entre as partes, uma vez que 86,7% dos terceiros avaliados (13 empresas, em 15) afirmaram serem vistos pelas contratantes como parceiros e, ou, prestadores de serviços, e não como empreiteiros, termo com significado pejorativo.

4.6. Reclamações por parte das contratantes

O Quadro 9 mostra, segundo a opinião das prestadoras de serviços, as principais reclamações por parte das contratantes.

Quadro 9 - Frequência e percentual (%) dos tipos de reclamações das contratantes

Tipo de reclamação	Nº	%
Qualidade dos serviços	11	61,2
Segurança dos empregados contra acidentes	3	16,8
Não houve reclamações	2	11,0
Não cumprimento da meta de produção	1	5,5
Problemas operacionais diversos	1	5,5
Total	18(*)	100

(*) O número de casos citados (18) foi superior ao de empresas avaliadas (15), porque alguns prestadores de serviços apontaram mais de uma reclamação por parte das contratantes.

Verifica-se, pelo Quadro 9, que, segundo as prestadoras de serviços, a qualidade dos serviços tem sido a principal reclamação por parte das empresas contratantes (61,2%), seguida da falta de segurança dos empregados (16,8%).

A alta frequência obtida pela dimensão qualidade mostra que algumas prestadoras de serviços não vêm atendendo adequadamente as especificações técnicas preestabelecidas pelas contratantes. Este parâmetro é de fundamental importância para que as empresas florestais consigam atender adequadamente às novas exigências do mercado (clientes), pautadas num produto ou serviço com nível de qualidade superior. Segundo

JACOVINE (2000), um produto ou serviço com tal característica terá maior aceitação no mercado e melhores preços.

Quanto às contratantes terem ou não razão de suas reclamações, o Quadro 10 mostra os resultados obtidos, segundo a opinião das prestadoras de serviços.

Quadro 10 - Posicionamento das prestadoras de serviços quanto à razão das contratantes em suas reclamações

Opção	Número	%
Não	1	6,7
Às vezes	8	53,3
Sim	6	40,0
Total	15	100

As prestadoras de serviços que manifestaram posição favorável às contratantes (40%) alegaram os seguintes motivos: “quem contrata e paga tem o direito de exigir que o serviço seja realizado de acordo com o combinado; se as contratantes não reclamarem, a tendência é a qualidade cair; nem todas as prestadoras de serviços são empresas idôneas, e, portanto, capazes de manter o padrão de qualidade exigido.”

As prestadoras de serviços que assinalaram às vezes e não (53,3 e 6,7%, respectivamente) alegaram que, “na maioria das vezes, as coisas na colheita florestal não saem de acordo com o planejado (fogem ao controle), porque esta atividade é influenciada por diversas variáveis (muitas anuências envolvidas no processo), comprometendo uma ou outra exigência contratual.” Essas empresas alegaram também que há certo perfeccionismo por parte de determinadas empresas florestais, que nunca estão satisfeitas com os resultados dos serviços prestados pelos terceiros. Segundo comentário de uma das prestadoras de serviços, um modelo de perfeição da qualidade foi internacionalizado e tomado como padrão pela maioria das contratantes.

É importante salientar, no entanto, que isso não pode ser aceito como desculpa, pois, se as contratantes estão pagando, elas têm o direito de exigir qualidade conforme o acordado em contrato.

Quando inquiridas a respeito das maneiras e, ou, formas de evitar esses tipos de reclamações, as prestadoras de serviços sugeriram as seguintes opções: cumprir adequadamente o que foi acordado no contrato (3 empresas); procurar sempre executar os serviços com bom padrão de qualidade e trabalhar com honestidade e seriedade (2 empresas); investir mais em mecanização e treinamento; ser transparente e aberto a críticas; a empresa contratante pagar melhor pelos serviços prestados (1 empresa).

Grande parte das empresas não opinaram a respeito dessa questão (8 empresas, das 15 avaliadas).

4.7. Dificuldades enfrentadas pelas prestadoras de serviços

No Quadro 11 apresentam-se as principais dificuldades e, ou, problemas enfrentados pelas prestadoras de serviços na execução das operações de colheita florestal.

Quadro 11 - Principais dificuldades das prestadoras de serviços na execução das operações de colheita florestal

Dificuldade	Nº	%
Alto custo dos equipamentos	5	25
Mão-de-obra não-qualificada	3	15
Falta de financiamentos	2	10
Baixos preços pagos pelos serviços prestados	2	10
Falta de credibilidade nos terceiros	2	10
Deslealdade na concorrência (política do menor preço)	2	10
Problemas operacionais diversos	2	10
Altas inversões de capital para atuar no negócio	1	5
Problemas com os sindicatos (ações dos trabalhadores na justiça)	1	5
Total	20(*)	100

(*) Como nas situações anteriores, o número de casos citados (20) foi superior ao de empresas avaliadas (15), porque alguns prestadores de serviços apontaram mais de uma dificuldade na execução das atividades de colheita florestal.

Conforme o Quadro 11, as duas principais dificuldades apontadas pelas prestadoras de serviços para se trabalhar na colheita florestal foram o alto custo dos equipamentos (25%) e a inexistência de mão-de-obra qualificada (15%).

Cabe ressaltar que os equipamentos utilizados na colheita florestal são caros, porque a atividade exige maquinário de grande porte, destinado ao manuseio de fustes e, ou, toras de grande dimensão e peso. Ademais, grande parte dos componentes empregados na montagem dessas máquinas é importada, o que eleva tanto o custo de aquisição, quanto de manutenção desses equipamentos.

Com base no Quadro 11, pode-se observar ainda que necessidade de altas inversões de capital para atuar no negócio e problemas com os sindicatos corresponderam aos resultado mais surpreendentes, uma vez terem sido considerados pelos prestadores de serviços como dificuldades de pouca expressão (apenas 5%).

Esse resultado contradiz a posição das empresas florestais, que apontaram a falta de capital para investimento e os riscos de ações na justiça como os principais problemas decorrentes da terceirização (percentual aproximado de 60%).

4.8. Medidas de melhoria sugeridas pelas prestadoras de serviços, quanto aos aspectos qualidade, preservação ambiental e saúde e segurança no trabalho

4.8.1. Qualidade dos serviços prestados

O Quadro 12 mostra as principais medidas de melhoria sugeridas pelas prestadoras de serviços com relação à dimensão qualidade.

Verifica-se, por meio do referido quadro, que o treinamento da mão-de-obra correspondeu ao item sugerido com maior frequência pelas prestadoras de serviços (47%) para a melhoria na dimensão qualidade dos serviços prestados.

Quadro 12 - Sugestões das prestadoras de serviços para a melhoria da dimensão qualidade

Item sugerido	Número	%
Treinamento da mão-de-obra	8	47,0
Cumprir as normas estabelecidas em contrato	3	17,6
Implantar sistema de controle da qualidade	2	11,8
Mecanização	2	11,8
Conscientização permanente do pessoal	1	5,9
Maior comprometimento por parte do terceiro	1	5,9
Total	17(*)	100

(*) O número de casos citados (17) foi superior ao de empresas avaliadas (15), porque alguns prestadores de serviços indicaram mais de uma medida para a melhoria da dimensão qualidade.

A explicação para o fato deve-se, em grande parte, à baixa qualificação e ao nível de escolaridade do trabalhador florestal, que, segundo TRINDADE (2001), está por volta de 4,3 anos, contra 5,3 anos da média brasileira, considerada a terceira mais baixa da América do Sul.

É importante ressaltar também que a indicação do treinamento como o principal fator para melhoria da qualidade dos serviços prestados pode estar relacionada com a alta rotatividade de trabalhadores nas prestadoras de serviços. No entanto, JACOVINE (2000) afirma que, mesmo com treinamento apropriado, e apesar de os funcionários do terceiro estarem conscientes quanto aos aspectos da qualidade intrínseca do serviço, na maioria das vezes, não executam o serviço dessa forma em razão de outros fatores restritivos, entre os quais os baixos salários recebidos.

4.8.2. Preservação ambiental

Com relação a este aspecto, o fator citado com maior frequência pelas prestadoras de serviços (Quadro 13) foi o cumprimento das normas ambientais estabelecidas em contrato e, ou, nos sistemas de gerenciamento ambiental (SGA) das empresas florestais (53,3%), seguido da necessidade de conscientização e treinamento da mão-de-obra (33,3%).

Quadro 13 - Sugestões das prestadoras de serviços para melhoria com relação à questão ambiental

Item sugerido	Número	%
Cumprimento das normas estabelecidas	8	53,3
Conscientização e treinamento da mão-de-obra	5	33,3
A empresa contratante dar o exemplo	2	13,4
Total	15	100

Apesar de ter sido citado com menor frequência (13,4%), o exemplo e empenho por parte da empresa contratante é extremamente importante, já que a colheita de madeira talvez seja, entre as atividades florestais, a que maiores danos causa ao meio ambiente.

A este propósito, JACOVINE (2000) afirma que nada mais sensato do que as empresas priorizarem ações para minimização dos impactos negativos da colheita, de forma que administradores e operadores da colheita possam dar a sua contribuição e, assim, trabalhar o manejo da floresta numa base sustentável.

4.8.3. Saúde e segurança no trabalho (SST)

Com respeito a estes aspectos, o fator citado com maior frequência (Quadro 14) correspondeu ao treinamento da mão-de-obra (35,3%).

A explicação para este aspecto ter sido o mais citado baseia-se no fato de que, mesmo para os funcionários com experiência, o treinamento constante constitui o principal componente responsável pela melhoria nos níveis de saúde e segurança ocupacional na empresa.

Outros aspectos importantes também citados com relativa frequência foram o cumprimento da legislação pertinente (23,5%) e a elaboração de um programa de SST (17,6%).

Quadro 14 - Sugestões das prestadoras de serviços para melhoria nos níveis de saúde e segurança dos trabalhadores

Item sugerido	Número	%
Treinamento da mão-de-obra	6	35,3
Cumprimento da legislação pertinente	4	23,5
Elaboração de um programa de SST	3	17,6
Criação de CIPA's(**)	2	11,8
Mecanização	1	5,9
Maior valorização do trabalhador	1	5,9
Total	17(*)	100

(*) O número de casos citados (17) foi superior ao de empresas avaliadas (15), porque alguns prestadores de serviços indicaram mais de uma medida para a melhoria dos níveis de saúde e segurança no trabalho.

(**) Comissões Internas de Prevenção de Acidentes.

Quanto ao cumprimento das exigências contratuais com relação a qualidade dos serviços prestados, preservação ambiental e saúde e segurança no trabalho, o Quadro 15 mostra os resultados obtidos, segundo o posicionamento das prestadoras de serviços.

Quadro 15 - Posicionamento das prestadoras de serviços quanto ao cumprimento das exigências contratuais

Opção	Número	%
Sempre	9	60,0
Na maioria das vezes	4	26,7
Sempre que possível	2	13,3
Raramente	0	0,0
Nunca	0	0,0
Total	15	100

Conforme o Quadro 15, 60% das prestadoras de serviços responderam sempre procurar cumprir os termos contratuais preestabelecidos.

As empresas que responderam procurar cumprir as exigências contratuais na maioria das vezes (26,7%) e, principalmente, as que

responderam sempre que possível (13,3%) alegaram o seguinte motivo para isso: as dificuldades inerentes à atividade florestal, particularmente no que se refere à colheita florestal. Dentre as principais justificativas dadas pelas prestadoras de serviços para o não cumprimento de todas as exigências contratuais, citam-se: o aumento de custos e, conseqüentemente, a redução do lucro (3 empresas); a falta de apoio da contratante, o baixo nível de qualificação do trabalhador e a dificuldade de treinar e conscientizar todos os trabalhadores (2 empresas cada); e a falta de recursos financeiros para treinamentos, bem como a alta rotatividade da mão-de-obra (1 empresa cada).

Boa parte das prestadoras de serviços avaliadas não se manifestou a respeito dessa questão.

4.9. Indicadores econômicos

4.9.1. Atratividade financeira do negócio

Ao serem questionadas se a prestação de serviços na colheita florestal constituía um negócio atrativo financeiramente, das 15 empresas, quatro (26,6%) responderam que sim; dez (66,7%), que é mais ou menos; e apenas uma (6,7%) respondeu que não.

Das empresas que responderam sim, a justificativa foi a de que os contratos de terceirização na colheita florestal normalmente envolvem alto montante de capital e, portanto, o negócio tende a ser lucrativo, com adequada administração da prestadora de serviços.

Aquelas que responderam “mais ou menos” e “o negócio não é atrativo financeiramente”, alegaram os seguintes motivos: os preços pagos pelos serviços são baixos; a prestação de serviços na colheita florestal é um negócio de alto risco, pois requer alto investimento de capital na aquisição de máquinas e equipamentos e muita responsabilidade em termos de segurança dos trabalhadores; e, com a situação econômica do País, os preços dos principais itens de custeio (peças, combustível, EPI's etc.) estão constantemente aumentando e, na maioria das vezes, os aumentos não são repassados para os preços pagos pelos serviços.

4.9.2. Preço dos serviços

Quanto aos preços pagos pelos serviços prestados, o Quadro 16 apresenta os resultados obtidos, segundo a opinião dos terceiros.

Quadro 16 - Posicionamento dos terceiros quanto ao preço pago pelos serviços prestados

Opção	Número	%
Baixo	6	40
Mais ou menos	9	60
Alto	0	0
Total	15	100

Conforme o Quadro 16, 60% dos terceiros avaliados (9 empresas, em 15) consideraram o preço pago pelos serviços prestados razoável, e os outros 40% consideraram baixo.

Como era esperado, nenhuma das empresas avaliadas considerou alto o preço recebido pelos serviços prestados.

4.9.3. Percentual de retorno na prestação de serviços

Tomando por base o valores médios indicados por 12, das 15 prestadoras de serviços avaliadas, chegou-se a um percentual de retorno médio de 6% ao ano.

Este percentual pode ser considerado baixo, devido à alta complexidade e ao grande número de trabalhadores envolvidos na colheita florestal (elevados impostos que incidem sobre a folha de pagamentos de salários).

Assim, mesmo considerando que as prestadoras de serviços investem em máquinas e equipamentos, os quais possuem um valor de revenda, este percentual de retorno é baixo, já que qualquer aplicação bancária, como

caderneta de poupança, proporciona rendimentos similares, com risco praticamente nulo.

Três empresas não informaram o percentual de retorno obtido na prestação de serviços na colheita florestal, por considerar esse assunto sigiloso.

4.9.4. Estímulo para continuar atuando como prestador de serviços

O Quadro 17 apresenta os resultados obtidos, segundo a opinião das prestadoras de serviços.

Quadro 17 - Posicionamento dos terceiros quanto ao estímulo para permanecer atuando como prestador de serviços

Opção	Número	%
Não	1	6,7
Mais ou Menos	4	26,6
Sim	10	66,7
Total	15	100

Contrariando o esperado, 66,7% das prestadoras de serviços na colheita florestal (10 empresas, em 15) mostraram-se estimuladas a continuar atuando no ramo, mesmo após ter sido constatado baixo percentual de retorno do negócio e terem elas próprias reclamado dos baixos preços pagos pelos serviços prestados.

Segundo as prestadoras de serviços, a decisão de continuar atuando na área deve-se, em grande parte, à ampla experiência adquirida nesse segmento (apontada por 7, das 15 empresas); em seguida, oportunidade de expansão do negócio (apontada por 3 empresas); e compromisso social com os empregados (apontado por 1 empresa).

Para corroborar estes dados, segue o comentário de uma das prestadoras de serviços:

“Apesar do preço recebido pelos serviços não ser o ideal, estamos estimulados em continuar atuando nesse segmento, devido à oportunidade de crescimento e geração de novos empregos”.

As empresas que responderam mais ou menos e, ou, não estão estimuladas a continuar atuando como prestador de serviços, alegaram os motivos: baixo lucro líquido do negócio, além de constituir atividade de alto risco, devido ao grande volume de capital investido, à complexidade das operações e às ações judiciais por parte de ex-funcionários.

4.10. Qualidade dos serviços prestados

Quando inquiridas sobre a qualidade dos serviços prestados, 93,3% das prestadoras de serviços (14 das 15 empresas avaliadas) disseram acreditar ser boa essa dimensão. Apenas uma das empresas (6,7%) disse acreditar ser ótima a qualidade dos serviços que presta, pois quase não recebe reclamações por parte da contratante.

As outras opções indicadas neste item (regular, ruim e péssima) não foram citadas por nenhuma prestadora de serviços avaliada.

4.11. Certificação

4.11.1. Situação das prestadoras quanto à certificação

A situação das prestadoras de serviços quanto a estarem ou não certificadas por alguma norma é mostrada no Quadro 18.

Quadro 18 – Situação das prestadoras de serviços quanto à certificação

Opção	Número	%
Não certificada	13	86,6
Em processo de certificação	1	6,7
Certificada	1(*)	6,7
Total	15	100

(*) Empresa certificada pela ISO 9002.

De acordo com o Quadro 18, cerca de 86,6% das prestadoras de serviços (13 empresas, em 15) não eram certificadas por nenhuma norma. Isso evidencia que, embora as atividades industriais de diversas empresas de base florestal já estejam certificadas por alguma norma, tanto a área florestal das referidas empresas quanto suas prestadoras de serviços têm ficado fora deste contexto (JACOVINE, 2000; TRINDADE, 2001).

4.11.2. Incentivo para a certificação

Ao serem questionadas sobre algum incentivo dado pelas empresas florestais para a certificação, 60% das prestadoras de serviços (9 empresas) disseram não receber nenhum tipo de incentivo, nem cobrança, a respeito do assunto.

Por sua vez, 40% (6 empresas) disseram ser incentivadas a buscar a certificação, principalmente com o intuito de melhorar a qualidade e, desta forma, poder se adequar às atuais exigências do mercado. Segundo essas prestadoras de serviços, uma empresa certificada tem maior chance de continuar atuando no ramo (permanecer no mercado).

4.11.3. Interesse pela certificação

O interesse das prestadoras de serviços em obter certificação por alguma norma é mostrado no Quadro 19.

Quadro 19 - Interesse em obter a certificação

Opção	Número	%
Não	1	6,7
Indeciso	1	6,7
Sim	13	86,6
Total	15	100

Pelo Quadro 19, observa-se que 86,6% das prestadoras de serviços (13 empresas, em 15 avaliadas) manifestaram interesse em se certificarem

por alguma norma, o que não deixa de ser um resultado surpreendente para esses tipos de empresas. Entretanto, a maior parte dessas prestadoras de serviços argumentou não saber quais os reais benefícios advindos da certificação, se seria viável economicamente adotar essa medida, bem como se teriam recursos financeiros suficientes para isso.

A prestadora de serviços que respondeu não ter interesse pela certificação, justificou sua resposta argumentando ter uma política própria de qualidade e segurança no trabalho.

4.11.4. Tipo de certificação

Quando inquiridas sobre o tipo de norma pela qual teriam interesse em certificar, cinco prestadoras de serviços (33,3%) responderam: quesito qualidade, e as outras dez empresas (66,7%) não responderam a pergunta.

4.12. Desempenho das prestadoras de serviços

De acordo com o Quadro 20, o desempenho das prestadoras de serviços pelo método da escala gráfica com critério de ponderação foi, no geral, considerado satisfatório (bom) pelos gerentes das empresas florestais, o que confirma em parte a posição dos terceiros, que consideraram “boa” a qualidade dos serviços que prestam.

No Quadro 20, observa-se, ainda, que apenas duas prestadoras de serviços obtiveram desempenho considerado ótimo (B1 e E2) e nenhuma delas obteve desempenho regular ou ruim. O bom desempenho da maioria das prestadoras de serviços avaliadas (9 empresas, em 11) evidencia que elas estão, cada vez mais, procurando atender adequadamente às exigências das empresas florestais quanto às características de desempenho consideradas na avaliação.

Em geral, as características que mais afetaram o desempenho das prestadoras de serviços foram, positivamente, o cumprimento da meta de produção e a qualidade dos serviços; e, negativamente, a cooperação com a empresa florestal e iniciativa e criatividade.

Quadro 20 - Pontuação, desempenho e características que mais colaboraram e afetaram o desempenho das prestadoras de serviços

Empresa	Prestadora de serviços	Pontuação	Indicador de desempenho. (***)	Características	
				Mais contribuíram	Menos contribuíram
B	1	3,5(*)	Ótimo	Cumprimento meta de produção Qualidade dos serviços	Conhecimento do trabalho Iniciativa e criatividade
	1	3,4	Bom	Cumprimento meta de produção Atendimento à legislação	Iniciativa e criatividade Cooperação com a empresa
	2	3,9	Ótimo	Cumprimento meta de produção Atendimento à legislação	Iniciativa e criatividade Cooperação com a empresa
G	1	3,3	Bom	Cumprimento meta de produção Qualidade dos serviços	Cooperação com a empresa Postura profissional
	2	3,1	Bom	Cumprimento meta de produção Qualidade dos serviços	Cooperação com a empresa Postura profissional
	1	3,3	Bom	Cumprimento meta de produção Atendimento às normas internas	Iniciativa e criatividade Cooperação com a empresa
M	1	2,9	Bom	Qualidade dos serviços Atendimento da legislação	Cumprimento meta de produção Cooperação com a empresa
	2	3,3	Bom	Qualidade dos serviços Atendimento à legislação	Cumprimento meta de produção Cooperação c/ a empresa
	1	3,0	Bom	Cumprimento meta de produção Conhecimento do trabalho	Cumprimento meta de produção Iniciativa e criatividade
O	2	3,6	Ótimo	Conhecimento do trabalho Cooperação com a empresa	Cumprimento meta de produção Iniciativa e criatividade
	3	3,3	Bom	Cooperação com a empresa Postura profissional	Cumprimento meta de produção Iniciativa e criatividade
	11	3,3(**)	Bom	Cumprimento meta de produção (6)(****) Qualidade dos serviços (5)	Cooperação com a empresa (7) Iniciativa e criatividade (6)

(*) Média de três avaliadores (**) Média geral (***) Critério de decisão: Pontuação (****) Número de casos citados

1

fraco

2

regular

3

bom

4

ótimo

5. CONCLUSÕES

Da análise dos resultados obtidos, pôde-se concluir que:

- O nível de escolaridade da maioria dos proprietários e, ou, gerentes das prestadoras de serviços (segundo grau) é compatível com o cargo e, ou, a posição que ocupam.
- A maior parte das prestadoras de serviços avaliadas eram pertencentes a ex-funcionários.
- Os dois principais critérios utilizados pelas prestadoras de serviços na contratação de funcionários são a experiência de trabalho na colheita florestal e referência de outras pessoas.
- A maioria das prestadoras de serviços recebia algum tipo de ajuda da contratante, cujos dois principais tipos correspondiam a treinamentos e suporte técnico.
- A maior parte das prestadoras de serviços avaliadas respondeu relacionar-se bem com as empresas florestais contratantes.
- A qualidade dos serviços prestados corresponde à principal reclamação por parte das empresas florestais.
- O alto custo dos equipamentos e mão-de-obra não-qualificada são as duas principais dificuldades enfrentadas pelas prestadoras de serviços.
- Apesar dos baixos preços pagos pelos serviços prestados e de pequeno retorno financeiro do investimento, a maioria das prestadoras de serviços afirmou estar estimulada a continuar atuando no negócio.

- A grande maioria das prestadoras de serviços não é certificada, mas manifestou interesse pela certificação.
- A grande maioria das prestadoras de serviços julgou ser “boa” a qualidade dos serviços prestados, o que foi confirmado pelos gerentes das empresas florestais, através do método da escala gráfica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ISO 8402. Rio de Janeiro, 1990.
- BERRY, L.L. *Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 297p.
- CERQUEIRA NETO, E.P. *Gestão de Qualidade: Princípios e Métodos*. São Paulo: Pioneiras, 1992.
- GARVIN, D.A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. 357p.
- GIANESI, I.G.N. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996. 233p.
- HOLANDA, A.B. de. *Novo dicionário básico de Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.
- JACOVINE, L.A.G.; MACHADO, C.C.; REZENDE, J.L.P.; SOUZA, A.P. Reflexos da má qualidade na colheita florestal semimecanizada. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO SOBRE COLHEITA E TRANSPORTE FLORESTAL, 3, 1997, Vitória. *Anais...* Viçosa:1997, p.296-308.
- JACOVINE, L.A.G. *Gestão da qualidade na colheita de madeira em povoamentos equiâneos*. Viçosa, MG: UFV, 2000. 137p. Tese (Doutorado em Ciência Florestal) - Universidade Federal de Viçosa, 2000.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1994. 676p.

- KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993. 478p.
- LOBOS, J.A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1979. 407p.
- OLIVEIRA, M.A. *Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas*. 2. ed., São Paulo: Nobel, 1994, 174p.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. SERVQUAL. A Multiple-item Scale for mensuring Consumer perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Spring 1988; v.64, Iss1, p.12.
- SAKAMOTO, K. Desenvolvendo a estrutura de trabalho entre contratante e terceirizado focando uma relação ganha-ganha. In: EXAMINANDO AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO VISANDO A RDUÇÃO DE CUSTOS, CONTROLE DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. São Paulo, IBC, 2000. 13p.
- TRINDADE, C. *Análise da gestão da qualidade na empresa florestal*. Viçosa, MG: UFV, 2001. 141p. Tese (Doutorado em Ciência Florestal) - Universidade Federal de Viçosa, 2001.
- URDAN, A.T. *Qualidade de serviço: proposição de um modelo integrativo*. São Paulo, SP: USP, 1993. 355p. Tese (Doutorado em Economia, Administração e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, 1993.
- WERTHER, W.B. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 499p.

CAPÍTULO 4

TERCEIRIZAÇÃO NA COLHEITA FLORESTAL: CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DE FATORES ERGONÔMICOS E DO PROCESSO SEGUNDO A PERCEPÇÃO E, OU, O PONTO DE VISTA DOS TRABALHADORES DAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

1. INTRODUÇÃO

1.1. O problema e sua importância

As grandes mudanças na economia mundial têm provocado grandes impactos nas bases produtivas e nas vias político-financeiras do País, com fortes reflexos no mercado de trabalho, principalmente destruição de empregos e, ou, precarização de suas condições (COUTO, 2000).

A estratégia da terceirização, como parte deste movimento, tem proporcionado mudanças na natureza e forma de execução dos trabalhos, visto que as atividades, antes executadas por trabalhadores regulares da empresa contratante, passam a ser realizadas por trabalhadores temporários ou eventuais de prestadoras de serviços, normalmente empresas de

pequeno e médio portes, cuja estrutura e nível de organização é totalmente diferente da empresa-origem (contratante).

Assim, mesmo com toda a importância assumida pela terceirização como alternativa de uso e gestão da força de trabalho (estratégia administrativa), no caso brasileiro, ela também está, em grande parte, associada às situações de salários menores e precariedade das condições de trabalho.

Mesmo não se conhecendo com precisão alguns impactos negativos da terceirização, diversas publicações têm mostrado que os trabalhadores das prestadoras de serviços normalmente, percebem menores salários, não dispõem de proteção dos sindicatos por não estarem filiados a nenhuma entidade sindical e estão, na maioria das vezes, expostos a maior grau de risco de acidentes e de doenças ocupacionais.

Segundo BARTOLOMEU (2002), quando se faz um detalhamento dos diversos setores de atividade econômica percebe-se que, o setor de “serviços prestados às empresas”, no qual estão incluídas as “atividades de terceirização” é o que apresenta maior número de acidentes típicos¹.

No caso da colheita florestal, em que a maioria das prestadoras de serviços são empresas de pequeno e médio portes, a situação é mais preocupante porque, nem todas vêm cumprindo integralmente as exigências legais quanto aos aspectos de saúde e segurança no trabalho, em razão de grande parte das prestadoras ser carente de recursos para investimento em maquinário apropriado, treinamento dos funcionários e, ou, programas de reciclagens; apesar do fornecimento e uso obrigatório dos equipamentos de proteção individual (EPI's).

Na realidade, mesmo sendo a terceirização uma prática amplamente adotada e em crescimento no Brasil, nem todas as empresas têm exigido de seus colaboradores o fiel cumprimento das normas estabelecidas pela legislação. As conseqüências do descumprimento importam normalmente processos trabalhistas onerosos que geralmente ocorrem porque nem todas as empresas são suficientemente responsáveis ou, mesmo, devido ao

¹ É aquele que decorre das características da atividade profissional desempenhada pelo acidentado (INSS, 1998).

desconhecimento da legislação pertinente, que, no Brasil, é bastante ampla e complexa.

Apesar de a existência de riscos para o ser humano sempre ter sido um problema relacionado às atividades que desenvolve, no setor florestal e, particularmente, na colheita da madeira, os trabalhadores estão expostos a maiores perigos e, cujas causas de acidentes são as mais variadas, devido às condições inadequadas de trabalho, que englobam desde máquinas, equipamentos e ferramentas mal projetados, não utilização dos EPI's, falta de treinamentos adequados etc. até fatores ambientais adversos, dentre os quais se destacam: temperatura excessiva, luminosidade inadequada, declividade acentuada do terreno, solos escorregadios, presença de sub-bosque etc.

Nota-se que, ao longo da última década, um conjunto de fatores, dentre os quais a complexidade e o rigor da legislação trabalhista, os altos custos dos encargos sociais etc., têm contribuído para que as empresas prefiram os trabalhadores terceirizados.

Assim, este tipo de trabalhador tem prestado serviços nas mais diversas atividades, florestais, especialmente naquelas em que o grau de mecanização é menor, por razões técnicas (topografia, condições de solo, volume de madeira produzida etc.) ou econômicas (altos custos de investimento em maquinário).

No entanto, sabe-se que os trabalhadores terceirizados vêm sendo submetidos, na maioria das vezes, a condições de trabalho piores que as do trabalhador regular e, conseqüentemente, a um maior número de acidentes, mesmo tendo se acentuado, nos últimos anos, a preocupação com o bem-estar, a saúde e segurança do ser humano no trabalho.

Portanto, mesmo constituindo o trabalhador o principal componente de um sistema produtivo, poucas são ainda as pesquisas científicas desenvolvidas com o intuito de avaliar suas percepções, reclamações, dificuldades na execução das atividades, nível de satisfação geral e quanto às dimensões definidoras da qualidade de vida no trabalho etc., principalmente no que se refere aos trabalhadores de prestadoras de serviços.

Assim foi justamente com o intuito de suprir parte da lacuna existente que, desenvolveu-se esta pesquisa, procurando-se, na medida do possível, fazer uma abordagem dos fatores ergonômicos relacionados ao trabalhador, bem como do processo de terceirização na colheita florestal como um todo, segundo a percepção e, ou, o ponto de vista deste ator social.

Buscou-se também despertar maior interesse pelo tema, proporcionando não somente reflexão acerca da questão, como também resultados que possibilitassem melhorias no processo como um todo, especificamente no que se refere aos aspectos de qualidade, produtividade, custo, condições de trabalho e qualidade de vida do trabalhador.

1.2. Objetivos

Essa pesquisa teve por objetivo geral avaliar, do ponto de vista do trabalhador das prestadoras de serviços, o processo de terceirização na colheita florestal.

Deste objetivo derivaram-se os seguintes objetivos específicos:

- 1) caracterizar o perfil dos trabalhadores das prestadoras de serviços, bem como realizar o levantamento de suas condições de trabalho;
- 2) identificar as principais reclamações e problemas enfrentados por esses trabalhadores na execução de suas atividades;
- 3) determinar o nível de satisfação no trabalho dos respectivos trabalhadores;
- 4) determinar, por meio de um estudo de caso, o nível de satisfação dos trabalhadores de uma prestadora de serviços quanto às dimensões e, ou, fatores que determinam a qualidade de vida no trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Perfil dos trabalhadores

O conhecimento dos fatores relacionados com o perfil do trabalhador, como idade, origem, estado civil, escolaridade etc., constitui uma etapa de extrema importância, uma vez que estes aspectos podem influenciar significativamente o desempenho do indivíduo no trabalho quanto à qualidade dos serviços executados, produtividade, segurança e custos.

As informações sobre o perfil do trabalhador constituem, desta maneira, importante ferramenta, na medida em que auxiliam o administrador a interferir no ambiente de trabalho, com o intuito de melhorar suas condições e verificar a necessidade de treinamentos e reciclagens, com vistas ao aumento da produtividade, à redução de acidentes² e, conseqüentemente, de absenteísmo (ausência) ao serviço.

² Acidente, de modo geral, é toda ocorrência não programada que altera o curso normal de uma atividade. Já o acidente de trabalho é todo aquele que decorre do exercício do trabalho, a serviço da empresa, provocando, direta ou indiretamente, lesão corporal, perturbação funcional ou doença que ocasione a morte, perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade de trabalho (SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO, 1992).

2.2. Condições de trabalho nas empresas

A colheita florestal realizada por métodos manuais e semimecanizados é caracterizada como trabalho fisicamente pesado, que exige grande esforço físico por parte do trabalhador.

Ademais, os trabalhadores que atuam na colheita florestal estão, na maioria das vezes, expostos a situações adversas de trabalho proporcionadas por fatores como clima muito quente ou frio, solo úmido, terreno com superfície irregular e, ou, topografia acidentada, além de condições inadequadas provocadas por elevados níveis de ruído, vibração e poluição. Portanto, os trabalhadores da colheita florestal estão, normalmente, expostos a maiores riscos, e os acidentes são corriqueiros.

FIEDLER (1998) ressalta, ainda, que, se os trabalhadores estiverem trabalhando com máquinas, equipamentos e ferramentas, essas podem apresentar deficiências em seus projetos do ponto de vista ergonômico, o que, normalmente, impõe dificuldades operacionais, acarretando aumento dos riscos de acidentes. Ademais, se o trabalho estiver sendo executado por métodos manuais e semimecanizados, as atividades podem exigir elevada carga de trabalho físico, proporcionando grande dispêndio energético, além de causarem danos na coluna vertebral e em demais juntas e articulações do corpo.

O trabalhador da colheita florestal vinculado às prestadoras de serviços, normalmente está exposto às piores condições de trabalho e sobrecarga física e psicológica, devido a maior cobrança por alto desempenho e grande insegurança quanto à manutenção do emprego, já que, nessas empresas, a rotatividade de pessoal é grande.

É importante salientar que é mais vantajoso prevenir o acidente do que remediá-lo, pois os problemas econômicos e sociais acarretados pelos acidentes de trabalho atingem não só o acidentado, mas também os colegas de trabalho, a empresa, a sociedade e o país (PEREIRA E MACHADO, 1989).

O conhecimento das condições em que o trabalhador das prestadoras de serviços trabalha constitui, desta maneira, fator de extrema relevância na busca de melhorias no ambiente de trabalho, visando proporcionar maior

segurança, conforto, satisfação no trabalho e bem-estar social do ser humano.

ANDRADE (1998) afirma que as condições de trabalho na empresa constituem fatores que influenciam diretamente a produtividade do trabalhador, bem como a manutenção do sistema ser humano/máquina em funcionamento adequado ou não.

2.3. Satisfação no trabalho

De acordo com Locke (1969), citado por SANT'ANNA (1992), a satisfação no trabalho é o estado emocional agradável, experimentado pelo trabalhador no desempenho de sua função. Segundo BRAGA (1978), a satisfação no trabalho é a atitude positiva do trabalhador em relação ao trabalho e ao ambiente de trabalho.

De acordo com SANT'ANNA (1992), satisfação no trabalho pode ser afetada por um único fator ou muitos fatores, a saber:

- fatores relativos ao trabalho - salário, qualidade da supervisão, benefícios oferecidos pela empresa, segurança no trabalho, experiência na atividade, tempo de serviço na empresa, vontade de mudar de atividade e incidência de doenças;
- fatores externos - idade e escolaridade.

Ainda que seja um aspecto de caráter subjetivo, o nível de satisfação do trabalhador com a função e, ou, atividade está ainda diretamente ligado à sua motivação e perspectiva de aceitar novos desafios, para crescimento dentro da empresa.

O conhecimento do grau de satisfação no trabalho por parte de uma empresa constitui, desta maneira, fator de grande importância, uma vez que este estado de espírito do trabalhador influencia diretamente a produtividade, a qualidade dos produtos e, ou, dos serviços prestados, o número de acidentes etc.

2.4. Qualidade de vida no trabalho (QVT)

2.4.1. Aspectos gerais

Nos últimos anos, com o processo de globalização, várias mudanças vêm ocorrendo no cenário interno e externo das organizações, cujo panorama de transformações, pela adoção de novas tecnologias e, ou, métodos organizacionais, tem exercido fortes impactos na estrutura das empresas, devido à necessidade destas de alcançar produtividade, qualidade, custos menores e, conseqüentemente, competitividade.

Sabe-se que, apesar da modernização tecnológica³ constituir fator crucial de competitividade, é estabelecido um impasse, pois torna-se evidente que a modernização também atua na eliminação de postos de trabalho e, por conseguinte, contribui para aumentar o quadro de miséria e exclusão social que assola grande parte da população brasileira.

Segundo GORENDER (1997), o fato é que, seja por via da automação, seja por via da remodelação do *layout* organizativo da empresa, os empregos estão decrescendo numa escala gradativa, enquanto aumenta a carga de trabalho sobre aqueles que continuam empregados. Assim, quem permanece no emprego após o processo de reestruturação tem suas obrigações aumentadas e passa a trabalhar mais, não apenas para cumprir com suas obrigações, mas, também, para não perder a vaga (VEIGA, 2000).

Diante dessa realidade, constata-se, ultimamente, queda no padrão de qualidade de vida do ser humano: de um lado vêm-se trabalhadores divididos entre empregos precários ou desempregados, sobrevivendo abaixo da linha da miséria, e, de outro, o trabalhador submetido a uma carga de trabalho física e psicológica acima de sua capacidade, devido a cobrança por alto desempenho e ao medo de perder o emprego.

DELA COLETA (1991) aponta outros fatores que têm contribuído para a queda do nível de qualidade de vida do ser humano, dentre os quais estão

³ Este novo paradigma baseia-se nas novas tecnologias de informação (computação e telecomunicações) e nas inovações organizacionais relacionadas. Sua origem está na revolução microeletrônica, iniciada no Estados Unidos da América, e no modelo de organização enxuta e flexível, desenvolvido no Japão (NAKANO, 1994).

os problemas de trânsito, o aumento nos índices de violência, a poluição nas cidades, o corre-corre do dia-a-dia etc.

Cabe salientar ainda que, atualmente, devido à demasiada preocupação com a lucratividade, as empresas não têm dado ao trabalhador a merecida atenção, já que este constitui o principal componente de um sistema produtivo.

Como, normalmente, o local de trabalho é onde o ser humano passa a maior parte de sua vida útil, e tendo em vista sua influência sobre o indivíduo, nesta pesquisa, buscou-se determinar o seu nível de satisfação quanto às dimensões e, ou, características definidoras de sua qualidade de vida no trabalho (QVT).

2.4.2. Histórico dos estudos sobre QVT

Nas décadas de 50, 60 e 70, surgem os primeiros movimentos, aplicações estruturadas e sistematizadas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), por meio de esforços para resgatar o trabalho enobrecedor, significativo como meio de realização pessoal.

No início da década de 50, no "Tavistock Institute", em Londres, Eric Trist e colaboradores iniciaram uma série de estudos referentes à organização do trabalho, tendo como princípio a satisfação do trabalhador em relação ao trabalho e a si mesmo. Este novo modelo agrupava, de forma macro, indivíduo/trabalho/organização e tinha como preocupação central a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Nesta mesma época, Louis Davis e colaboradores realizaram, nos Estados Unidos, pesquisas nas "Linhas de Montagens" com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores mais agradável e satisfatória (HUSE e CUMMINGS, 1985).

Somente na década de 60, surgem os primeiros estudos e aplicações estruturadas sobre Qualidade de Vida no Trabalho, tomando, a partir daí, maior impulso. Segundo HUSE e CUMMINGS (1985), o aumento da consciência do trabalhador, juntamente com a crescente responsabilidade social das empresas, foram fatores que condicionaram, e até mesmo induziram, cientistas e dirigentes organizacionais a pesquisarem melhores formas de realizar o trabalho.

Esta primeira fase, que teve início na década de 60, é caracterizada por uma abordagem sócio-técnica, em que a ênfase era dada à organização do trabalho mediante a análise e reestruturação da tarefa. Esta perspectiva deve-se ao contexto histórico, pois a sociedade da época era progressista, preocupada com questões de saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores. Foi a "era da eficiência", e as organizações, principalmente as americanas, procuravam a internacionalização, o que provocava a necessidade de aprimoramento das técnicas internas de controle. Para FARIA (1995), "nesse momento as organizações voltam-se para dentro de si, dão as costas para a clientela e enfatizam o controle de sua produção interna".

A mesma autora relata, ainda, que, a partir desta realidade, surge a necessidade de criação de *staffs* internos nas diversas áreas da empresa, havendo multiplicidade dos níveis hierárquicos e maior especialização.

Nos Estados Unidos, neste período, ocorreram alguns fatos importantes, dentre os quais podem-se citar (HUSE e CUMMINGS, 1985):

- a criação da "National Commission in Productivity", para analisar as causas da baixa produtividade nas indústrias norte-americanas, sendo esta a base para a famosa publicação "Work in América".
- criação, pelo Congresso, do "National Center for Productivity and Quality of Working Life", que estudou a produtividade e qualidade de vida do trabalhador nas atividades de produção; e
- criação de grupos de Estudos da Qualidade de Vida no trabalho, destacando-se o "Quality of Working Life Program", na Universidade da Califórnia, o "Massachusetts Quality of Working Life Center", o "American Center for the Quality of Work Life" e o "Center for Productivity", na Texas Tech University.

A Universidade de Michigan teve também grande participação, neste período, tanto nas pesquisas como nos estudos (NADLER e LAWLER, 1983).

No início dos anos 70, observa-se desaceleração e mudança nos rumos da QVT.

"As organizações voltaram suas atenções para a crise energética e alta inflação que acometeram as grandes potências do ocidente. No entanto, os anos 70 assistem à emergência de uma nova era – a da qualidade – a partir da pressão do crescimento da empresa japonesa no mercado ocidental, resultado de todo o esforço de recuperação do pós- guerra" (FARIA, 1995).

Segundo essa autora, a diferenciação da empresa japonesa deve-se à introdução do conceito de Qualidade Total, visando à satisfação do cliente, com a emergência de um novo modelo de gestão altamente participativa. Assim, nos anos 70, romperam-se os modelos tradicionais de gestão.

Em 1979, teve início uma nova fase nas abordagens de QVT, desenvolvendo-se um novo modelo de gestão, empreendedor e participativo, baseado no modelo japonês. Algumas técnicas, como os Círculos de Controle de Qualidade⁴ (CCQ), disseminaram-se nas organizações do ocidente, principalmente nas norte-americanas (HUSE e CUMMINGS, 1985). NADLER e LAWLER (1983) assim se referem a este período: "começamos a reconhecer que talvez outros países estivessem fazendo algum tipo de gerenciamento diferente que pudesse ter relação com sua eficiência". OUCHI (1982) afirma que "o Japão conseguiu manter uma ética de trabalho, ao passo que os americanos se tornaram moles, preguiçosos e se julgaram com direito à boa vida sem ganhá-la". Esta declaração enalteceu o modelo japonês de gerenciamento e estimulou ainda mais sua adoção por outras organizações.

Referindo-se à falência das técnicas americanas, bem como à esterilidade do seu sistema administrativo, PETERS et al. (1983) afirmaram que:

"(...) empresários e administradores norte-americanos, pressionados por problemas gritantes de estagnação, precipitaram-se em adotar práticas administrativas japonesas, simplesmente ignorando as vastas diferenças culturais, ainda maiores do que as sugeridas pela extensão do Oceano Pacífico".

Ainda no início dos anos 80, perdurou a influência do modelo japonês de dedicação exaustiva.

⁴ De acordo com PRAZERES (1996), círculos de controle de qualidade corresponde a pequeno grupo voluntário e permanente de funcionários que se reúnem regularmente para identificar e analisar problemas selecionados, apresentar soluções e, quando possível, implementá-las. O CCQ é parte de um programa de qualidade total.

"A influência da sociedade desenvolvimentista do Japão e da competição nos mercados internacionais enfatizando o trabalho como prioridade e abdicação de atividades de lazer trouxeram sérias conseqüências para a vida das pessoas, como, por exemplo, o estresse. O termo trabalhar carrega, ainda, o rótulo de um mal necessário, uma conotação que tem passado de geração para geração, reforçando a manutenção deste paradigma" (KILIMNIK et al., 1994).

Contudo, nos anos 90, essa noção tem mudado gradativamente, notando-se uma tentativa de resgatar a humanização do ambiente de trabalho. Pesquisadores preocupados com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) têm procurado explorar as condições globais nas quais se realiza o trabalho (destaques para o cargo e as interações sociais, políticas e organizacionais). A ênfase da QVT está agora no equilíbrio entre o trabalho e o lazer (KILIMNIK et al., 1994).

Atualmente, a QVT é difundida em vários países, que a institucionalizaram em suas organizações. HUSE e CUMMINGS (1985) citaram como exemplo a França, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Noruega, Holanda e Itália. Também em outros países, como Inglaterra, República Tcheca, Eslováquia, Hungria, Iugoslávia, Canadá, México e Índia, abordagens de QVT têm se desenvolvido.

No Brasil, já existem algumas pesquisas sobre QVT com o objetivo de adaptação dos modelos estrangeiros às características culturais e peculiaridades locais, no intuito de encontrar um modelo próprio. No entanto, FERNANDES e GUTIERREZ (1988) chamam a atenção para o seguinte:

"no Brasil, talvez por tratar-se de um tema novo, embora certas empresas desenvolvam trabalhos com as mesmas intenções, é importante buscar obter-se, com bases na bibliografia específica, uma clara conceituação de QVT, do que é, dos fatores de sustentação, o que pode ser feito e esperado, a maneira de implantar novas formas de organização do trabalho e o papel do setor de recursos humanos. Uma sólida compreensão do que consiste a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) impedirá que tal tecnologia se transforme em mais uma entre tantas modas gerenciais que têm certamente diminuído a credibilidade dos profissionais de recursos humanos (RH)".

Outro fator que contribui para a relevância dos estudos de QVT é a implementação das novas formas de organização do processo de produção e a introdução de novas estratégias de gestão (programas de qualidade

total, reengenharia, administração participativa, entre outros) nos órgãos públicos e privados.

2.4.3. Conceito de QVT

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode ter várias interpretações, segundo o posicionamento de diferentes autores (literatura), motivo pelo qual não é possível atribuir-lhe uma definição consensual.

Buscou-se, assim, com base na literatura atual, conceitos que pudessem definir os múltiplos significados da expressão, a saber:

- gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas (FERNANDES, 1996);
- renda capaz de satisfizer às expectativas pessoais e sociais, ao orgulho pelo trabalho realizado, à vida emocional satisfatória, à auto-estima, à imagem da empresa/instituição junto à opinião pública, ao equilíbrio entre trabalho e lazer, a horários e condições de trabalho sensatos, às oportunidades e perspectivas de carreira, à possibilidade de uso do potencial e ao respeito a direitos e justiça nas recompensas (BOM SUCESSO, 1997); e
- resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização (RODRIGUES, 1999).

2.4.4. Importância e dificuldades de se determinar a QVT

Dentro das organizações atuais, os parâmetros para definir qualidade de vida são considerados bastante complexos face às inúmeras variáveis que afetam o bem-estar de cada funcionário, ou seja, depende das características, expectativas e dos interesses individuais (BOM SUCESSO, 1998). A qualidade de vida vem representada por condições facilitadoras

que impliquem o bem-estar do funcionário quanto ao alcance daquilo que ele busca como pessoa, como profissional e como ser social (KANAANE, 1994).

Quirino e Xavier (1986), citados por FERNANDES (1996), enfatizaram como uma das dificuldades para investigar a Qualidade de Vida nas organizações a "diversidade das preferências humanas, diferenças individuais dos valores pessoais e o grau de importância que cada trabalhador dá as suas necessidades, implicando provavelmente denotado custo operacional".

Ainda, segundo MOSCOVICI (1998), há aspectos e dimensões da vida humana (emoções e sentimentos, intuição, criatividade, sensibilidade etc.) que não se prestam facilmente a mensurações numéricas unívocas, cabendo outra modalidade de exame e avaliação, de cunho mais qualitativo.

Apesar das dificuldades, estudos ganharam ênfase com as iniciativas de alguns autores clássicos, como Maslow (1954) e Herzberg (1968), que se ocuparam com os fatores motivacionais ligados às necessidades humanas, com reflexos no desempenho e na auto-realização do indivíduo (FERNANDES, 1996).

É importante observar que um ambiente de trabalho adequado às condições do trabalhador é de fundamental importância para garantir seu conforto e sua segurança, gerando, por conseguinte, maior satisfação e produtividade. A qualidade de vida no trabalho afeta também a qualidade dos produtos e, ou, serviços prestados, bem como influencia diretamente a vida social e o relacionamento familiar do trabalhador.

Tendo em vista esses aspectos, considerou-se importante a análise da QVT dos trabalhadores de uma prestadora de serviços, uma vez que esta constitui questão fundamental tanto com relação à produção quanto ao bem-estar social do ser humano. Ademais, o conhecimento das variáveis que determinam o nível de QVT é de grande importância também por fornecer subsídios indispensáveis à elaboração de políticas de recursos humanos, para a implementação de melhorias no ambiente de trabalho, com o intuito de se reduzir o número de acidentes e de doenças profissionais, maximizar a produtividade, melhorar a satisfação e o inter-relacionamento do trabalhador com o seu ambiente de trabalho e, até mesmo, com sua família.

3. METODOLOGIA

3.1. População e método de amostragem utilizado

Diante da heterogeneidade e do grande número de elementos da população-alvo (trabalhadores das prestadoras de serviços nas diferentes fases da colheita florestal), julgou-se conveniente recorrer a um levantamento por amostragem estratificada (questionário aplicado por função), sendo a seleção das pessoas avaliadas, dentro de cada estrato, realizada aleatoriamente (sorteio). Segundo MATTAR (1996), a amostragem aleatória caracteriza-se pelo fato de cada elemento da população ter probabilidade conhecida, diferente de zero e idêntica à dos outros elementos, de ser selecionado para fazer parte da amostra.

Para a definição do número de indivíduos aos quais foram aplicados os questionários, dentro de cada estrato (tamanho da amostra), utilizou-se a tabela adaptada por LITTLE (1997), nível mediamente rigoroso, para obtenção de maior confiabilidade nos resultados (Quadro 1).

Cabe salientar que essas porcentagens não implicam nenhum nível de confiança específico.

No Quadro 2 são apresentados os números de trabalhadores existentes e avaliados em cada uma das 15 empresas prestadoras de serviços selecionadas.

Quadro 1 - Diretrizes para a seleção do tamanho da amostra (refere-se ao Padrão Militar 105D)

Tamanho da população	Tamanho mínimo da amostra sugerido (%)		
	A(*)	B(*)	C(*)
2 a 10	100	100	30
11 a 25	100	40	20
26 a 50	50	20	15
51 a 100	25	10	10
101 a 250	15	7	5
251 a 500	10	5	3
501 a 1.000	5	3	2
> que 1.000	2 - 3	2	1 - 2

(*) A - mais rigoroso; B - mediamente rigoroso; C - menos rigoroso.

Quadro 2 – Número de trabalhadores existentes (Ex) e avaliados (Av) dentro de cada uma das prestadoras de serviços selecionadas, com o percentual correspondente

Empresa florestal	Prestadora de serviços	Fases da colheita	Número de funcionários		%	Número de questionários		%
			Ex	Av		Dt(***)	Rp	
B	1	CT, ET, DC(*)	102(**)	21	20,6	27	21	77,8
	2	CT, ET	58	25	43,1	30	25	83,3
	3	CT, ET, CG	34	17	50,0	18	17	94,4
Média			65	21	32,3	25	21	84,0
E	1	CT, ET, CG, CV	70	18	25,7	20	18	90,0
	2	CT, ET, CG, TP, DG, CV	16	11	68,7	13	11	84,6
	3	CT, PE	16	13	81,2	15	13	86,7
Média			34	14	41,2	16	14	87,5
G	1	CT, ET, CG	182	16	8,8	20	16	80,0
	2	CT, ET, CG	277	18	6,5	30	18	60,0
	3	CT, ET, CG	177	22	12,4	25	22	88,0
Média			212	19	9,0	25	19	76,0
J	1	CT, ET, CG, TP	58	23	39,6	27	23	85,2
Média			58	23	39,6	27	23	85,2
M	1	CT, ET, CG, TP	50	17	34,0	20	17	85,0
	2	CT, ET, CG	68	23	33,8	25	23	92,0
Média			59	20	33,9	23	20	86,9
O	1	CT, CG, TP	64	17	26,6	20	17	85,0
	2	CT, DC	94	12	12,8	20	12	60,0
	3	CT, ET, CG, TP	12	08	66,7	10	08	80,0
Média			57	12	21,0	17	12	70,6
Média Geral			81	18	22,2	22	18	81,8

(*) CG – carregamento, CT – corte, CV – carvoejamento, DC – descascamento, DG – descarregamento, ET – extração, PE – pré-extração, TP – transporte.

(**) Estes valores referem-se ao número de funcionários das prestadoras de serviços na colheita florestal, na época de aplicação do questionário (2000/2).

(***) Dt = questionários distribuídos, Rp = questionários respondidos.

3.2. Obtenção dos dados

Para a coleta de dados com os trabalhadores das prestadoras de serviços selecionadas, foi adotado o seguinte procedimento:

- a) Contatos prévios com os representantes das prestadoras de serviços por telefone e, ou, pessoalmente, com o intuito de solicitar autorização para a realização da pesquisa (coleta de dados).
- b) Contato e reunião com os encarregados de campo, responsáveis pelas operações de colheita florestal das prestadoras de serviços, para a obtenção de informações sobre a empresa em questão e sobre os serviços realizados, bem como para solicitação de apoio logístico durante o deslocamento às frentes de trabalho.
- c) Visita às diversas frentes de trabalho para distribuição dos questionários aos trabalhadores selecionados (Apêndices F e G), esclarecimento do objetivo da pesquisa, bem como orientação para o preenchimento destes.
- d) Retorno, no dia seguinte, para o recolhimento dos questionários devidamente preenchidos.

3.2.1. Caracterização do perfil dos trabalhadores

O questionário único, constituído de perguntas abertas e fechadas (Apêndice F), foi elaborado com o intuito de identificar aspectos comuns inerentes aos trabalhadores das prestadoras de serviços na colheita florestal.

Assim, para a caracterização do perfil dos trabalhadores, foram levantadas informações acerca dos seguintes itens: idade, estado civil, número de filhos, nível de escolaridade, origem (rural ou urbana), tipo de habitação e de construção, tempo de residência na região, vícios (cigarros e bebidas alcoólicas) etc.

3.2.2. Condições de trabalho

Foram subdivididas em três partes, a saber:

- a) Características gerais do trabalho: tempo de trabalho na empresa, salário médio, jornada de trabalho diária, tempo médio de deslocamento (viagem) para o local de trabalho, registro em carteira, motivo por que exerce a função, vontade de mudar de atividade etc.
- b) Treinamentos e reciclagem: principais dificuldades na execução da atividade, frequência com que os trabalhadores recebem orientações dos supervisores, opinião quanto à qualidade da supervisão, realização de testes e exames pré-admissionais para trabalhar na empresa, treinamentos recebidos, necessidade de reciclagens, orientações dos supervisores sobre melhor forma de executar as atividades, principais dificuldades encontradas nos treinamentos, rodízios na função etc.
- c) Saúde e segurança no trabalho: fornecimento de equipamentos de proteção individual (EPI's) e sua reposição, obrigatoriedade de uso, opinião sobre a necessidade do uso dos EPI's, ocorrência de acidentes de trabalho e suas causas, periculosidade do trabalho, qualidade da assistência prestada pelo empreiteiro etc.

3.2.3. Satisfação no trabalho

O nível global de satisfação no trabalho dos trabalhadores das prestadoras de serviços foi obtido por meio da seguinte questão:

Qual o seu nível de satisfação geral com relação ao trabalho que desenvolve e, ou, com a empresa em que trabalha?

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> muito satisfeito | <input type="checkbox"/> satisfeito | <input type="checkbox"/> mais ou menos |
| <input type="checkbox"/> insatisfeito | <input type="checkbox"/> muito insatisfeito | |

3.2.4. Qualidade de vida no trabalho (QVT)

Na condução deste estudo, tomou-se como amostra 33 trabalhadores de uma prestadora de serviços, dentro de três categorias funcionais escolhidas aleatoriamente, e distribuídos da seguinte forma: 10 ajudantes de

motosserrista, 9 trabalhadores da extração manual e 14 motoristas de caminhão. O número de indivíduos dentro de cada categoria foi definido com base na tabela adaptada por LITTLE (1997), nível mediamente rigoroso, conforme Quadro 1.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo quantitativo-descritivo (estudo de caso) e seu objetivo principal é descrever as relações quantitativas entre as variáveis estudadas, a fim de se ter uma compreensão profunda de um fenômeno em qualquer nível da realidade social.

O levantamento das informações relativas à determinação do nível de satisfação dos trabalhadores quanto às dimensões e aos fatores definidores da QVT foi realizado mediante questionário fechado, do tipo Likert, proposto por FERNANDES (1996), a partir do modelo de Walton (1974), em que os critérios para verificação do nível de qualidade de vida no trabalho ficam subdivididos em blocos.

O questionário estruturado foi utilizado para facilitar a coleta de informações e análise dos dados, uma vez que o universo pesquisado, em sua grande maioria, possui grau de escolaridade baixo, o que justifica a utilização de respostas fechadas.

O instrumento constitui-se, portanto, numa aplicação da metodologia de Auditoria Operacional de Recursos Humanos, por meio de um Roteiro Básico de Entrevista (Apêndice G), composto de 11 Blocos/Dimensões, a saber: 1) posicionamento pessoal sobre QVT, 2) condições de trabalho, 3) saúde, 4) moral e motivação, 5) compensação, 6) participação, 7) comunicação, 8) imagem da empresa, 9) relação chefe-funcionário, 10) organização do trabalho e 11) dados de identificação. Essas dimensões servem para o levantamento da percepção dos funcionários face aos elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, intervenientes em sua qualidade de vida no trabalho.

O nível de satisfação dos entrevistados em relação aos elementos (dimensões ou características e fatores ou variáveis) relacionados é mensurado nos dez primeiros blocos por uma escala polarizada de satisfação de sete pontos (tipo Likert), em que:

- 1 corresponde ao nível "bastante insatisfeito"
- :
- 7 corresponde ao nível "bastante satisfeito".

Uma vez elaborado o questionário com perguntas compatíveis com o nível de instrução dos respondentes, (roteiro básico modificado), foi levado a pré-teste em apenas uma empresa, com o intuito de verificar a necessidade de mudanças (supressão de características ou fatores considerados de pouca importância para o setor em estudo). Assim, julgou-se conveniente desconsiderar três blocos/dimensões (participação nas ações da empresa, comunicação e imagem da empresa), além da modificação (introdução ou eliminação) de determinados fatores. O questionário apresentado em anexo (Apêndice G) corresponde ao modelo padrão proposto por FERNANDES (1996).

A sistemática adotada para a análise dos dados constou de duas sessões:

- na primeira, procedeu-se à análise descritiva dos dados referentes aos trabalhadores pesquisados;
- na segunda, apresentou-se a percepção dos participantes da pesquisa em relação às dimensões e aos fatores definidores da qualidade de vida no trabalho.

Na interpretação dos resultados, tomou-se como referência a seguinte escala, citada por PEREIRA et al. (2001):

QVT	INTERPRETAÇÃO
1,0 a 2,2	Bastante insatisfeito
2,3 a 3,4	Insatisfeito
3,5 a 4,6	Neutro (mais ou menos)
4,7 a 5,8	Satisfeito
5,9 a 7,0	Bastante Satisfeito

3.3. Análise dos dados

Depois de coletados, os dados referentes ao perfil, às condições de trabalho e à satisfação no trabalho foram tabulados em planilha eletrônica

(*Microsoft Excel 2000 for Windows 1998*), utilizando-se a estatística descritiva na análise, por meio da média e do percentual correspondente, para expressar a natureza dos conteúdos qualitativos e quantitativos.

Para a determinação do nível de satisfação dos trabalhadores quanto aos aspectos (características e, ou, fatores) de qualidade de vida no trabalho, utilizou-se também o programa *Statistic Package for Social Science (SPSS) for Windows*, versão 10.0.

As análises dos documentos formais cedidos pelas prestadoras de serviços avaliadas, bem como as anotações de campo, foram consideradas complementares a este estudo.

Algumas informações foram apresentadas em quadros e representadas graficamente, por meio de figuras de diferentes formatos e padrões, com o intuito de facilitar a visualização, interpretação e discussão dos resultados. As questões abertas foram transcritas, interpretadas e sintetizadas em forma de texto.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, apresentam-se os resultados do levantamento do perfil dos trabalhadores das prestadoras de serviços na colheita florestal, de suas condições no trabalho, satisfação global e qualidade de vida no trabalho.

4.1. Perfil dos trabalhadores

No Quadro 3, são apresentados os valores médios das características do perfil dos trabalhadores das prestadoras de serviços na colheita florestal no Brasil.

A média geral de idade foi de 33,6 anos, valor idêntico ao encontrado por SILVA (1999) e ALVES (2001), trabalhando, respectivamente, com marceneiros, no município de Viçosa-MG, e com funcionários do viveiro de uma grande empresa florestal do Estado de Minas Gerais (33,8 anos). As médias de idade dos trabalhadores das prestadoras de serviços variaram de 29,9 anos (empresa O, prestador de serviços 2) a 37,1 anos (empresa M, prestador de serviços 2), evidenciando a preferência dessas empresas por trabalhadores de idade mediana, talvez por estes indivíduos não serem tão velhos e, ao mesmo tempo, disporem de certa experiência na função ou cargo que ocupam.

Quanto ao estado civil, os resultados evidenciaram que, do total de trabalhadores avaliados, 64,5% eram casados; 17,3%, solteiros; 14,8%,

amasiados; e 3,5%, separados. Este percentual de trabalhadores casados foi superior ao encontrado por ANDRADE (1998), 38%, e por ALVES (2001), 52,8%, entre trabalhadores florestais. O maior percentual de trabalhadores casados foi verificado na empresa M, prestador de serviços 2 (82,4%), e o menor percentual, na empresa B, prestador 3 (37,5%).

Com relação ao número de filhos, a média geral foi de 2,5 filhos, sendo a menor média 1,4 filho (empresa M, prestador de serviços 1) e a maior 4,3 (empresa E, prestador de serviços 2). Em pesquisas com trabalhadores florestais, MINETTI (1996) e FIEDLER (1998) encontraram número médio de filhos de 2,8 e 3,0, respectivamente.

Quanto à origem, os resultados da pesquisa evidenciaram que, do total de trabalhadores das prestadoras de serviços avaliados, 53,2%, em média, eram de origem rural. Entretanto, ao analisar os resultados médios individualizados, no Quadro 3, observa-se que, das 15 prestadoras de serviços avaliadas (100%), nove (60%) apresentaram percentual de trabalhadores de origem rural inferior a 50%. Este resultado tende a corroborar o atual perfil da população brasileira, que, nas últimas décadas, passou a eminentemente urbano, ou seja, em torno de 81,4% da população vivendo na cidade (IBGE, 1999). Assim, em algumas regiões, dada a carência de mão-de-obra no campo, principalmente em decorrência do grande êxodo rural, parte das atividades das empresas agroflorestais vêm sendo executadas por trabalhadores originários das cidades.

No que se refere ao nível de escolaridade, 62,5% dos trabalhadores possuíam apenas o primeiro grau incompleto, seguido dos analfabetos (19,9%), 11,6% possuíam o primeiro grau completo e somente 6,0%, o segundo grau completo ou nível acima deste. Trabalhando com operadores de motosserra no Vale do Jequitinhonha de Minas Gerais, SANT'ANNA (1992) encontrou percentual de analfabetos de 24%.

Quadro 3 - Características do perfil dos trabalhadores das prestadoras de serviços na colheita florestal

Variáveis analisadas	EMPRESAS															Média			
	B(*)																		
	Prestadores			E			G			J			M				O		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
PESSOAS																			
Idade (anos)	35,4	33,9	32,6	36,9	31,8	36,6	33,5	34,9	32,6	31,7	31,3	37,1	31,2	29,9	34,0	33,6			
	0,0	22,2	31,2	26,6	22,2	18,2	13,3	11,1	22,2	11,1	28,6	11,8	20,0	8,3	12,5	17,3			
	77,8	61,1	37,5	60,0	66,7	45,4	86,7	72,2	55,6	77,8	71,4	82,4	60,0	50,0	62,5	64,5			
Estado civil	5,5	16,7	25,0	6,7	11,1	36,4	0,0	16,7	11,1	0,0	0,0	5,8	20,0	41,7	25,0	14,8			
	16,7	0,0	6,3	6,7	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1	11,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,5			
Número de filhos	2,2	2,7	2,6	2,0	4,3	2,6	2,7	2,9	2,4	3,2	1,4	1,9	2,1	2,1	2,1	2,5			
ORIGEM																			
Rural (%)	33,3	33,3	43,7	40,0	88,9	45,4	35,7	88,2	52,9	35,3	30,8	78,6	28,6	63,6	100,0	53,2			
Tempo de residência na região (anos)	25,2	19,1	22,3	25,2	25,9	25,5	26,7	27,5	17,8	26,0	20,8	27,5	17,8	13,2	19,5	22,7			
ESCOLARIDADE																			
Analfabeto (%)	16,7	23,6	11,8	33,3	66,7	54,5	6,7	11,1	11,1	11,1	21,4	17,6	13,3	0,0	0,0	19,9			
1º grau incompleto (%)	61,1	64,7	41,2	40,0	22,2	36,4	66,6	83,3	66,7	61,1	64,3	64,7	73,4	91,7	100,0	62,5			
1º grau completo (%)	22,2	11,8	29,4	6,7	11,1	9,1	6,7	5,6	11,1	27,8	7,1	11,8	13,3	0,0	0,0	11,6			
2º grau em diante (%)	0,0	0,0	17,6	20,0	0,0	0,0	20,0	0,0	11,1	0,0	7,1	5,9	0,0	8,3	0,0	6,0			
HABITAÇÃO																			
Possuidores de casa própria (%)	88,9	94,4	75,0	86,7	55,6	63,6	93,3	77,8	66,7	77,8	85,7	87,5	100,0	83,3	75,0	80,8			
	83,3	100,0	85,7	66,7	10,0	33,3	100,0	47,4	83,3	83,3	28,6	0,0	57,1	66,7	87,5	62,2			
	11,1	0,0	0,0	20,0	30,0	33,3	0,0	15,8	5,6	11,1	57,1	100,0	35,7	33,3	12,5	24,4			
	5,6	0,0	14,3	13,3	60,0	33,3	0,0	36,8	11,1	5,6	14,3	0,0	7,2	0,0	0,0	13,4			
	55,6	64,7	66,7	100,0	33,3	77,8	85,7	66,7	88,2	93,7	60,0	54,5	92,3	83,3	57,1	72,0			
	72,2	58,8	60,0	78,6	50,0	66,6	85,7	94,4	76,5	93,7	73,3	63,3	46,2	58,3	57,1	69,0			
	88,9	94,1	100,0	100,0	83,3	100,0	100,0	88,9	100,0	100,0	93,3	100,0	100,0	91,7	100,0	96,0			
VÍCIOS																			
Fumantes (%)	27,8	33,3	18,8	6,7	0,0	45,5	13,3	33,3	33,3	21,1	28,6	58,8	33,3	27,3	28,6	27,3			
Bebidas alcoólicas (%)	44,4	55,6	64,7	80,0	33,3	80,0	66,7	66,7	43,7	68,4	30,8	62,5	66,7	83,3	87,5	62,3			
	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,3	0,0	21,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,6			
	62,5	30,0	30,0	18,2	66,6	75,0	40,0	16,7	44,4	57,2	60,0	54,5	60,0	66,7	33,3	47,7			
	37,5	60,0	70,0	81,8	33,4	25,0	60,0	75,0	55,6	21,4	40,0	44,5	40,0	33,3	66,7	49,6			

(*) B - empresa localizada na Bahia (Setor de celulose); E - em Minas Gerais (Carvão vegetal); G - em Minas Gerais (Celulose); J - em São Paulo (Celulose); M - em Santa Catarina (Celulose); O - no Rio Grande do Sul (Celulose).

Dentre as empresas avaliadas, a prestadora de serviços 2, da empresa E, foi o que apresentou o maior percentual de analfabetos (66,7%), evidenciando a baixa exigência dessa prestadora de serviços quanto à qualificação do trabalhador. Cabe ressaltar que este tipo de postura das prestadoras de serviços é equivocada, já que o baixo nível de escolaridade do trabalhador florestal é um fator comprometedor do desempenho, uma vez que estes trabalhadores terão grandes dificuldades em treinamentos, compreensão das instruções e normas preestabelecidas etc.

A solução para este problema seria as empresas, em parceria com o governo, proporcionarem educação formal ao trabalhador, privilegiando suas habilidades e seus conhecimentos (experiências de vida).

Com respeito à habitação, 80,8% dos trabalhadores, em média, possuíam casa própria, somente no caso do prestador de serviços 1, da empresa O, 100% dos trabalhadores moravam em casa própria. A maioria das habitações era de alvenaria (62,2% em média), com os trabalhadores das prestadoras de serviços 2, da empresa B, e 1, da empresa G, apresentando 100% das casas nesse padrão de construção. Os trabalhadores da prestadora de serviços 2, da empresa M, apresentaram 100% de suas casas construídas com madeira, já que vivem numa região com grande disponibilidade desse material e forte tradição madeireira. Quanto aos serviços básicos, 72% das habitações, em média, eram providas de água tratada, 69% possuíam rede de esgoto e 96% energia elétrica. Esses percentuais estão bem próximos dos valores médios no Brasil, que, segundo IBGE (1999), correspondem a: rede de abastecimento de água (79,8%), rede de esgoto sanitário (64,6%) e iluminação elétrica (94,8%).

O questionamento sobre o consumo de cigarro mostrou que o índice médio de trabalhadores fumantes, das 15 prestadoras de serviços avaliadas, foi de 27,3%. Esse percentual de fumantes pode ser considerado baixo quanto comparado com os resultados de MINETTE (1996), 46,00%, e FIEDLER (1998), 37,80%, para trabalhadores florestais, mas considerado alto se comparado com os resultados de ALVES (2001), 14,61%. O maior percentual de fumantes correspondeu aos trabalhadores da prestadora de serviços 2, da empresa M (58,8%), e o menor percentual correspondeu aos

trabalhadores da prestadora de serviços 2, da empresa E (0,0% de fumantes). Apesar de ser um resultado curioso e surpreendente, não se investigou o porquê dessa situação.

Quanto à ingestão de bebidas alcoólicas, o percentual médio foi de 62,3%. O menor percentual médio de consumo correspondeu aos trabalhadores da prestadora de serviços 1, da empresa M (30,8%), e o maior foi dos trabalhadores da prestadora de serviços 2, da empresa O (87,5%). Com respeito à frequência com que consomem bebidas alcoólicas, 49,6% e 47,7% dos trabalhadores disseram preferir beber em ocasiões especiais e finais de semana, respectivamente. Responderam que bebem todo dia, apenas 2,6% dos trabalhadores avaliados.

4.2. Condições de trabalho

4.2.1. Características gerais do trabalho

O Quadro 4 apresenta os valores médios de algumas características gerais de trabalho.

De acordo com o Quadro 4, verifica-se que o tempo médio de trabalho dos funcionários variou de 1,1 mês (empresa E, prestador de serviços 3) a 55,7 meses (empresa J, prestador de serviços 1), sendo a média geral de 24 meses. Esse pouco tempo de trabalho mostra que, geralmente, há nas prestadoras de serviços alta rotatividade de mão-de-obra, desconsiderando-se, logicamente, alguma empresa nova que poderia existir.

Em termos de remuneração, o salário médio encontrado foi de R\$308,00, sendo o menor valor médio correspondente a R\$155,00 (empresa E, prestador de serviços 3) e o maior a R\$594,20 (empresa J, prestador de serviços 1). Esta ampla faixa salarial média indica que a remuneração paga aos trabalhadores é bastante influenciada pelas características das prestadoras de serviços, em termos de estrutura, nível de mecanização, tamanho da empresa etc., bem como pela região geográfica do País onde a empresa presta serviços.

O IBGE (1999) constatou que existe forte correlação entre porte da empresa e salário pago aos funcionários. Assim, enquanto em empresas com até 29 pessoas ocupadas a média salarial era de 2,5 salários mínimos (SM), nas empresas com número de pessoas entre 100 e 499, essa média saltava para 4,7 SM e alcançava 7,0 SM nas empresas com 500 ou mais pessoas ocupadas.

Ainda, com respeito a essa questão, constatou-se que a prestadora de serviços que estava pagando melhores salários a seus funcionários executava trabalhos no Estado de São Paulo, onde a média salarial é bem mais alta do que no resto do Brasil.

Cabe ressaltar, com base no Quadro 3, que o pagamento de salário menor do que o mínimo vigente deve-se aos descontos previstos em lei (particularmente desconto previdenciário).

No que concerne ao posicionamento dos trabalhadores quanto ao salário percebido, 51,5% consideraram o valor da remuneração regular, e apenas 6,5% o consideraram ótimo.

A jornada média de trabalho era de 8 horas e 36 minutos, de segunda a sexta-feira, perfazendo um total de 43 horas semanais. Cabe salientar que essa jornada de trabalho está dentro dos limites estabelecidos pela constituição brasileira de 1988, ou seja, de até 44 horas semanais (BRASIL, 1988). Entretanto, das 15 prestadoras de serviços avaliadas, cinco (33,3%) apresentaram jornada média de trabalho acima de 9 horas diárias, perfazendo, neste caso, mais de 45 horas semanais. Neste caso, segundo a legislação, a empresa fica obrigada a fazer o pagamento de horas-extras ao trabalhador.

Quadro 4 - Porcentagem de respostas dos trabalhadores das prestadoras de serviços para diferentes itens referentes ao trabalho

Variáveis analisadas	EMPRESAS																		Média														
	B(*)			E			G			J			M			O																	
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3															
TRABALHO																																	
Tempo na empresa (meses)	35,0	15,5	23,9	32,9	7,8	1,1	20,9	20,4	17,3	55,7	14,0	40,5	44,1	16,8	14,1	24,0	256,1	277,1	328,0	206,6	179,6	155,0	285,6	219,7	205,8	594,2	461,5	379	249,7	372	451,4	308	
Remuneração (R\$) (**)	11,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	21,4	0,0	0,0	0,0	0,0	46,2	11,8	6,7	0,0	6,5	16,7	10,5	37,5	20,0	16,7	0,0	42,8	33,3	27,8	47,1	53,8	29,4	6,7	16,7	75,0	28,9	
Posicionamento quanto à remuneração recebida (%)	50,0	52,6	50,0	73,3	66,6	70,0	28,6	61,1	66,7	47,1	0,0	58,8	40,0	83,3	25,0	51,5	22,2	36,8	12,5	6,7	11,2	30,0	7,2	5,6	5,5	5,8	0,0	46,6	0,0	0,0	12,7		
Jornada de trabalho diária (h)	8,6	9,3	9,3	8,2	8,0	8,3	8,0	8,4	8,2	8,7	8,7	9,1	8,0	9,3	9,6	8,6	63,1	76,7	48,8	60,0	75,0	32,7	74,3	75,0	67,5	70,0	57,9	51,2	68,7	52,5	56,3	62,0	
Tempo de deslocamento para o trabalho (minutos)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	97,6		
Registro em carteira (%)	11,5	13,6	11,5	9,1	16,7	0,0	14,8	20,0	22,6	0,0	9,1	14,3	15,4	5,6	10,0	11,6	Solicitação da empresa	38,5	18,2	26,9	59,1	33,3	69,2	29,6	20,0	25,8	38,6	36,4	26,2	61,5	38,8	20,0	34,3
Motivo pelo qual exercem a função atual	30,8	45,4	46,1	18,2	25,0	23,1	25,9	20,0	19,3	34,6	18,2	21,4	7,7	22,2	50,0	27,2	Experiência na função (%)	19,2	13,6	15,4	13,6	25,0	7,7	14,8	20,0	16,1	23,0	22,7	21,4	0,0	27,8	20,0	17,4
Tem vontade de mudar de atividade (%)	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0	0,0	14,8	20,0	16,1	3,8	13,6	16,7	15,4	5,6	0,0	7,1	Outros (%)	16,5	76,5	71,4	76,9	66,7	57,1	60,0	66,7	64,7	58,0	38,5	60,0	75,0	80,0	14,3	58,8

(*) B - empresa localizada no Estado da Bahia; E e G - no Estado de Minas Gerais; J - no Estado de São Paulo; M - no Estado de Santa Catarina; O - no Estado do Rio Grande do Sul.

(**) O salário mínimo do segundo semestre de 2000 era de R\$ 166,00.

O tempo de deslocamento para o trabalho, como era esperado, variou bastante (32,7 a 76,7 minutos), com percentual médio de 62 minutos (aproximadamente uma hora). Este longo tempo deve-se às grandes distâncias que separam os diferentes povoados florestais (frentes de trabalho), dos locais de moradia dos trabalhadores.

Quanto à questão do vínculo empregatício, 97,6% dos trabalhadores disseram ter registro em carteira, com 13 (86,6%), das 15 prestadoras de serviços avaliadas, apresentando todos os trabalhadores legalizados (100% com carteira assinada).

Quando questionados sobre os motivos pelos quais exercem a função atual, o maior percentual de trabalhadores (34,3%) disse ser devido à experiência adquirida no desenvolvimento das respectivas atividades.

Quando esses mesmos trabalhadores foram indagados sobre a vontade de mudar de atividade, 58,8% em média, disseram que gostariam de exercer outros trabalhos, preferencialmente trabalhos mais leves e que gerassem maiores ganhos (remuneração).

4.2.2. Treinamentos e reciclagens

No que se refere às dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores na execução de suas atividades (Quadro 5), foram apontadas, em primeiro lugar, as condições ambientais adversas (64,8% em média), em seguida, trabalho pesado e difícil (25,3%).

Quanto à frequência com que recebem orientação dos supervisores (Quadro 6), 66,4% dos trabalhadores disseram receber instruções diariamente e apenas 10,2%, esporadicamente.

Com relação à supervisão por parte do chefe imediato (Quadro 7), 49,7% a consideraram boa e, apenas 1,9%, ruim.

Estes dois últimos resultados mostram que, cada vez mais, os supervisores e, ou, encarregados estão procurando administrar de forma eficiente e profissionalizada.

Quadro 5 - Opinião dos trabalhadores das prestadoras de serviços quanto às dificuldades no desenvolvimento de suas atividades, em percentagem

Opções	EMPRESAS																		Média	
	B			E			G			J			M			O				
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
Falta de orientação adequada	5,6	5,9	0,0	9,1	8,3	0,0	0,0	0,0	6,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3
Falta de equipamentos apropriados	5,6	5,9	16,7	9,1	8,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	12,5	0,0	0,0	3,9
Condições ambientais adversas	33,3	41,2	25,0	27,3	41,7	33,3	93,7	87,5	68,7	86,7	100,0	86,7	56,2	90,0	100,0	64,8				
Trabalho pesado e difícil	44,4	41,2	58,3	54,5	41,7	33,3	0,0	12,5	25,0	13,3	0,0	13,3	31,3	10,0	0,0	25,3				
Alimentação e pausas inadequadas	11,1	5,9	0,0	0,0	0,0	33,3	6,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,8				

Quadro 6 - Frequência com que os trabalhadores das prestadoras de serviços recebem orientação dos supervisores, em percentagem

Opções	EMPRESAS																		Média	
	B			E			G			J			M			O				
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
Diariamente	66,6	44,4	100,0	53,4	37,5	62,5	86,7	88,2	61,1	47,0	64,3	37,5	71,4	75,0	100,0	66,4				
Semanalmente	16,7	44,4	0,0	33,3	37,5	25,0	13,3	11,8	27,8	41,2	28,6	43,7	28,6	0,0	0,0	23,5				
Esporadicamente	16,7	11,2	0,0	13,3	25,0	12,5	0,0	0,0	11,1	11,8	7,1	18,8	0,0	25,0	0,0	10,2				

Quadro 7 - Opinião dos trabalhadores das prestadoras de serviços quanto à qualidade de supervisão por parte do chefe imediato, em percentagem

Opções	EMPRESAS																		Média	
	B			E			G			J			M			O				
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
Ótima	31,2	56,2	26,7	26,7	25,0	33,3	46,7	33,3	38,9	26,7	100,0	35,3	30,8	45,4	14,3	38,0				
Boa	50,0	37,5	73,3	46,7	62,5	55,6	46,7	55,6	61,1	53,3	0,0	47,0	53,8	45,4	57,1	49,7				
Regular	12,5	6,3	0,0	20,0	12,5	11,1	6,6	11,1	0,0	13,3	0,0	17,7	16,4	0,0	28,6	10,4				
Ruim	6,3	0,0	0,0	6,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0	0,0	0,0	9,2	0,0	1,9				

Quanto ao aspecto seleção para o trabalho, pelo Quadro 8, observa-se que, do total de trabalhadores das prestadoras de serviços avaliados, 66,3%, em média, realizaram teste de seleção para trabalhar na empresa, e 88,9% realizaram exames pré-admissionais. Entretanto, deve-se salientar que, apesar destes percentuais elevados, nem todas as empresas cumprem integralmente as exigências da legislação trabalhista atualmente em vigor (CLT), que preconiza a realização de exames médicos pré-admissionais e demissionais para todos os trabalhadores (100%).

Dos trabalhadores avaliados, aproximadamente 80%, em média, receberam algum tipo de treinamento para exercer a função; do total geral, apenas 35% afirmaram ter necessidade de treinamentos futuros.

Apenas 22,1% dos trabalhadores, em média, disseram realizar tarefas não pertencentes à sua função rotineira, mas que não se incomodavam com isso porque já haviam trabalhado em diversas outras funções e, portanto, estavam aptos a exercer qualquer tipo de atividade de sua alçada.

Quanto à importância dos treinamentos (Quadro 9), 93,2% dos trabalhadores, em média, consideraram este fator de fundamental importância para a execução do trabalho com maior segurança, com técnicas adequadas, com melhor qualidade, com maior produtividade e sem excessivo desgaste físico.

Segundo ANDRADE (1998), como normalmente a maioria das operações da colheita florestal, executadas de forma manual ou semimecanizada, é considerada de alto risco, todo funcionário, ao ingressar nesse trabalho, deveria ser previamente treinado para se qualificar e, desta forma, executar o seu trabalho com mais eficiência nos aspectos de segurança, qualidade e quantidade. Segundo o referido autor, esse treinamento se faz mais necessário, ainda, para aqueles trabalhadores que nunca tiveram nenhum contato com alguma atividade do setor florestal.

Com relação à qualidade do treinamento recebido (Quadro 10), 49,4% e 39,9% dos trabalhadores, em média, a consideraram “boa” e “ótima”, respectivamente. Apenas 1,0% dos trabalhadores (valor insignificante), consideraram a qualidade dos treinamentos “ruim”.

Quanto às dificuldades na realização dos treinamentos (Quadro 11), 39,8% dos trabalhadores, em média, apontaram o curto período do treinamento, seguido da baixa escolaridade (37,8%).

Quadro 8 - Percentagem das respostas dos trabalhadores das prestadoras de serviços para diferentes itens referentes a treinamentos e reciclagens

Item	EMPRESAS															Média		
	B			E			G			J			M				O	
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Realizou teste de seleção	66,7	52,9	68,7	93,3	55,6	80,0	60,0	77,8	77,8	72,2	78,6	56,2	42,8	25,0	87,5	66,3		
Realizou exames pré-admissionais	94,4	94,1	100,0	80,0	88,9	100,0	93,3	94,1	87,5	82,4	71,4	60,0	100,0	100,0	87,5	88,9		
Realizou treinamento	100,0	82,3	86,7	46,7	55,6	50,0	92,8	88,2	82,3	76,5	76,9	93,3	92,3	100,0	75,0	79,9		
Necessita treinamento atualmente	50,0	47,1	71,4	0,0	33,3	25,0	60,0	16,7	17,6	7,1	64,3	20,0	28,6	83,3	0,0	35,0		
Executa outras atividades	35,7	23,5	26,7	23,1	25,0	11,1	46,7	12,5	33,3	17,7	0,0	17,7	13,3	8,3	37,5	22,1		

Quadro 9 - Opinião dos trabalhadores das prestadoras de serviços quanto à importância dos treinamentos, em percentagem

Opções	EMPRESAS															Média		
	B			E			G			J			M				O	
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Sim	100,0	94,1	92,8	86,7	85,7	100,0	100,0	100,0	100,0	94,1	92,8	100,0	76,9	100,0	75,0	93,2		
Não	0,0	5,9	7,2	13,3	14,3	0,0	0,0	0,0	0,0	5,9	7,2	0,0	23,1	0,0	25,0	6,8		

Quadro 10 - Opinião dos trabalhadores das prestadoras de serviços quanto à qualidade do treinamento recebido, em percentagem

Opções	EMPRESAS															Média			
	B			E			G			J			M				O		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		1	2	3
Ótimo	33,3	64,7	14,3	6,7	28,6	28,6	76,9	46,7	37,5	33,3	50,0	60,0	50,0	40,0	28,6	39,9			
Bom	55,6	35,3	78,6	66,6	42,8	42,8	23,1	46,7	56,2	66,7	50,0	40,0	33,3	60,0	42,8	49,4			
Regular	11,1	0,0	7,1	26,7	28,6	14,3	0,0	6,6	6,3	0,0	0,0	0,0	16,7	0,0	9,7				
Ruim	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0				

Quadro 11 - Opinião dos trabalhadores das prestadoras de serviços quanto às principais dificuldades encontradas na realização dos treinamentos, em percentagem

Opções	EMPRESAS															Média			
	B			E			G			J			M				O		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		1	2	3
Baixa escolaridade	17,6	43,7	50,0	50,0	50,0	60,0	0,0	15,4	36,4	20,0	64,3	61,5	28,6	9,1	60,0	37,8			
Período de treinamento curto	41,2	37,5	8,3	50,0	0,0	20,0	66,7	61,5	63,6	30,0	28,6	30,8	28,6	90,9	40,0	39,8			
Deficiência do instrutor	0,0	0,0	0,0	0,0	16,7	20,0	0,0	7,7	0,0	10,0	0,0	0,0	28,6	0,0	0,0	5,5			
Treinamento inadequado	17,6	12,5	0,0	0,0	33,3	0,0	25,0	15,4	0,0	30,0	0,0	7,7	14,2	0,0	10,4				
Outras	23,5	6,3	41,7	0,0	0,0	0,0	8,3	0,0	0,0	10,0	7,1	0,0	0,0	0,0	6,5				

4.2.3. Saúde e segurança no trabalho

Conforme Quadro 12, apenas 11,9% dos trabalhadores, em média, manifestaram ter algum tipo de problema de saúde ou doença. Quando questionados sobre a possibilidade de algum desses problemas ser decorrente do trabalho, apenas 11% disseram que sim, mas não comprovaram tal fato.

No que se refere à segurança no trabalho (Quadro 12), 95,9% dos funcionários disseram que a empresa fornece e garante a reposição dos equipamentos de proteção individual (EPI) necessários à realização de suas tarefas; 96,8% afirmaram que a empresa exige o uso desses EPIs; 96,8% também concordam com a necessidade de uso dos EPIs e apenas 11,2% disseram já ter sofrido algum tipo de acidente de trabalho na empresa.

Entretanto, segundo Anuário...(2000), citado por BARTOLOMEU (2002), estes números de acidentes representam apenas parte da dimensão real do problema, uma vez que existe uma subnotificação de acidentes de trabalho, principalmente quando o acidente não é grave e o trabalhador não necessita afastar-se de suas atividades profissionais. Ainda segundo esta fonte, outro fator que contribui para a não concorrência das estatísticas de acidentes é a facilidade com que as empresas burlam o sistema de informação de doenças e acidentes, ignorando o preenchimento da CAT (Comunicação de Acidente do Trabalho), ou efetuando registros incompletos e muitas vezes mentirosos.

Quando questionados a respeito da periculosidade do trabalho que executam (Quadro 13), 66,4% dos trabalhadores, em média, o consideraram perigoso, devido às próprias características do trabalho florestal, que, além de requerer o uso de ferramentas e equipamentos perigosos, é realizado, normalmente, em condições ambientais adversas.

Quadro 12 - Percentagem de respostas dos trabalhadores das prestadoras de serviços a diferentes itens referentes a saúde e segurança no trabalho

Item	EMPRESAS															Média			
	B			E			G			J			M				O		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		1	2	3
Problema de saúde atualmente	0,0	16,7	0,0	0,0	44,4	0,0	6,7	16,7	5,6	38,9	14,3	11,8	7,1	16,7	0,0	11,9			
Problema de saúde decorrente do trabalho	5,9	22,2	0,0	0,0	42,9	20,0	9,1	7,2	7,2	5,9	0,0	8,3	20,0	16,7	0,0	11,0			
Empresa fornece todos os EPI's	100,0	100,0	100,0	100,0	77,8	66,7	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	93,3	100,0	95,9			
Empresa exige uso de todos os EPI's	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	94,4	92,8	100,0	100,0	100,0	100,0	87,5	96,8		
Acha necessário o uso dos EPI's	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	93,3	83,3	75,0	96,8		
Já sofreu acidente de trabalho na empresa	16,7	5,6	0,0	7,7	11,1	0,0	13,3	16,7	6,2	50,0	0,0	25,0	15,4	0,0	0,0	11,2			

Quadro 13 - Opinião dos trabalhadores das prestadoras de serviços quanto à periculosidade do trabalho que executam, em percentagem

Opções	EMPRESAS															Média			
	B			E			G			J			M				O		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		1	2	3
Sim	64,7	76,5	82,3	66,7	87,5	87,5	80,0	55,6	61,1	66,7	35,7	64,7	66,7	75,0	25,0	66,4			
Mais ou menos	11,8	5,9	11,8	6,6	12,5	0,0	13,3	16,7	11,1	6,7	35,7	29,4	0,0	8,3	12,5	12,2			
Não	23,5	17,6	5,9	26,7	0,0	12,5	6,7	27,7	27,8	26,6	28,6	5,9	33,3	16,7	62,5	21,5			

No que se refere às prováveis causas de acidentes (Quadro 14), foram apontados com maior frequência, pelos trabalhadores, os seguintes aspectos: descuido e, ou, falta de atenção por parte do próprio trabalhador (43,4%), fatalidade (13,8%), ritmo de trabalho acelerado (13,4%) e não utilização dos EPIs (10,2%).

Apenas a primeira e quarta causa já evidenciam a necessidade de novos treinamentos, visando a melhor preparação dos funcionários para a execução do trabalho como um todo. Este resultado contradiz o posicionamento da maioria dos trabalhadores, que haviam dito não necessitar de treinamentos futuros, por já estarem acostumados com o trabalho que executam.

Ao serem inquiridos sobre o apoio e, ou, a assistência prestados pelos terceiros, quando da ocorrência, por exemplo, de um acidente (Quadro 15), 45,2% e 33% dos trabalhadores, em média, a consideraram boa e ótima, respectivamente. Este aspecto mostra a grande preocupação das prestadoras de serviços quanto à questão dos acidentes de trabalho, devido ao rigor da legislação trabalhista brasileira.

Quadro 14 - Opinião dos trabalhadores das prestadoras de serviços quanto às prováveis causas de acidentes, em percentagem

Opções	EMPRESAS															Média			
	B			E			G			J			M				O		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		1	2	3
Falta de uso dos EPI's	9,5	8,0	18,2	8,3	22,2	17,6	10,3	4,8	13,3	13,0	15,4	0,0	12,5	0,0	0,0	10,2			
Condições de trabalho inadequadas	4,8	4,0	9,1	0,0	11,2	11,8	6,9	0,0	3,3	4,3	0,0	0,0	6,2	0,0	0,0	4,1			
Falta de conhecimento	0,0	4,0	12,1	12,5	22,2	17,6	6,9	0,0	6,7	13,0	23,1	5,0	0,0	0,0	0,0	8,2			
Ritmo de trabalho elevado	38,1	28,0	12,1	8,3	11,2	23,5	3,4	9,5	13,3	8,7	7,7	10,0	12,5	0,0	14,3	13,4			
Descuido do trabalhador	33,3	36,0	36,4	54,3	22,2	23,5	27,6	71,4	33,3	34,8	53,8	75,0	37,5	40,0	71,4	43,4			
Excesso de trabalho (estresse)	0,0	12,0	12,1	8,3	0,0	0,0	6,9	4,8	13,3	13,0	0,0	0,0	6,2	6,7	0,0	5,6			
Fatalidade	14,3	8,0	0,0	8,3	11,2	5,9	17,2	9,5	16,7	13,0	0,0	10,0	25,0	53,3	14,3	13,8			
Outras	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2			

Quadro 15 - Opinião dos trabalhadores das prestadoras de serviços quanto ao apoio e à assistência prestados pelos terceiros, quando da ocorrência de um acidente de trabalho, em percentagem

Opções	EMPRESAS															Média			
	B			E			G			J			M				O		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		1	2	3
Ótima	23,5	52,9	7,2	26,7	12,5	40,0	26,7	17,6	27,8	47,1	85,7	42,8	21,4	0,0	62,5	33,0			
Boa	47,1	41,2	71,4	40,0	50,0	40,0	53,3	41,2	50,0	23,5	14,3	42,8	50,0	75,0	37,5	45,2			
Regular	23,5	5,9	21,4	26,7	25,0	20,0	20,0	41,2	16,7	29,4	0,0	14,4	21,4	25,0	0,0	19,4			
Ruim	5,9	0,0	0,0	6,6	12,5	0,0	0,0	0,0	5,5	0,0	0,0	0,0	7,2	0,0	0,0	2,5			

4.3. Satisfação no trabalho

Quando inquiridos sobre as condições gerais oferecidas pelas prestadoras de serviços, em comparação com empregos anteriores (Quadro 16), apenas 23,6% dos trabalhadores, em média, disseram que a situação piorou. Este resultado, é surpreendente, uma vez que esperava-se justamente o contrário, tornando-se necessária uma análise mais aprofundada a respeito da questão, bem como a consideração de outros aspectos, pois, na atual conjuntura de dificuldades que o País enfrenta (carência de recursos de toda ordem, elevado quadro de desemprego etc.), o trabalhador empregado poderia ter considerado a situação de estabilidade momentânea melhor do que o desemprego.

Quanto à satisfação no trabalho e às condições oferecidas pelas prestadoras de serviços (Quadro 17), aproximadamente 50% dos trabalhadores, em média, disseram estar satisfeitos. Este resultado é importante porque, segundo SILVA (1999), a satisfação no trabalho é um dos fatores fundamentais para promover e, ou, introduzir inovações, com vistas à obter maior qualidade do produto final, maior produtividade e melhores condições de trabalho, pois permite melhor aceitação em relação às mudanças.

Pequeno percentual de trabalhadores declarou estar insatisfeito (0,4%) e muito insatisfeito (1,2%) com sua situação.

Quadro 16 - Opinião dos trabalhadores das prestadoras de serviços quanto às condições gerais oferecidas pelos terceiros, em percentagem

EMPRESAS													Média						
Opções	B			E			G			J				M			O		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Melhorou	66,7	38,9	25,0	26,7	11,1	12,5	60,0	27,8	16,7	44,4	92,3	41,2	-(*)	-	-	-	-	-	38,6
Está igual	22,2	33,3	37,5	33,3	77,8	75,0	20,0	44,4	38,9	27,8	7,7	35,3	-	-	-	-	-	-	37,8
Piorou	11,1	27,8	37,5	40,0	11,1	12,5	20,0	27,8	44,4	27,8	0,0	23,5	-	-	-	-	-	-	23,6

(*) Não respondido

Quadro 17 - Opinião dos trabalhadores das prestadoras de serviços quanto ao nível de satisfação global, em percentagem

EMPRESAS													Média					
Opções	B			E			G			J				M			O	
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Muito satisfeito	17,7	11,1	12,6	0,0	22,2	0,0	20,0	5,6	17,6	11,1	38,5	35,3	13,3	8,4	50,0	17,6	17,6	17,6
Satisfeito	41,1	50,0	43,7	33,3	22,2	62,5	60,0	72,2	58,8	66,7	53,8	35,3	46,7	58,3	37,5	49,5	49,5	49,5
Mais ou menos satisfeito	35,3	33,3	43,7	66,7	55,6	37,5	20,0	16,6	23,5	22,2	7,7	29,4	33,3	33,3	12,5	31,4	31,4	31,4
Insatisfeito	5,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,4	0,4
Muito insatisfeito	0,0	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0	0,0	1,2	1,2	1,2

4.4. Qualidade de vida no trabalho (QVT)

Os resultados do nível de satisfação dos trabalhadores das prestadoras de serviços na colheita florestal quanto aos fatores que determinam a QVT foram obtidos com base em sete, das dez dimensões e, ou, características do modelo proposto por FERNANDES (1996), a saber: posicionamento pessoal sobre QVT, condições de trabalho, saúde, moral e motivação, relação chefe-subordinado e organização do trabalho.

Assim, para manter a originalidade do modelo utilizado, não foram alterados os critérios, mas, dentro desses critérios, foram apropriados os indicadores mais ligados à realidade presenciada quando da visita às prestadoras de serviços.

4.4.1. Perfil da população investigada

4.4.1.1. Idade

A Figura 1 mostra a idade média nas três categorias de trabalhadores avaliadas. Observa-se que, dentre as categorias, os trabalhadores da extração manual eram os que tinham a menor idade média (29,1 anos), e os ajudantes de motosserra, a maior idade média (34,1 anos). Entretanto, de maneira geral, os trabalhadores dessa prestadora de serviços podem ser considerados relativamente jovens (idade mediana).

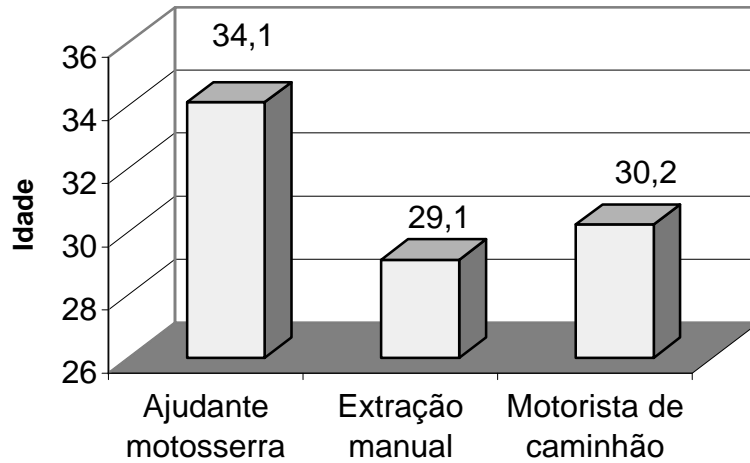


Figura 1 - Média de idade dos trabalhadores da prestadora de serviços avaliada.

4.4.1.2. Grau de instrução

Conforme a Figura 2, os motoristas de caminhão foram os trabalhadores que apresentaram nível de escolaridade médio mais elevado (7ª série), e os ajudantes de motosserra, nível mais baixo (4ª série).

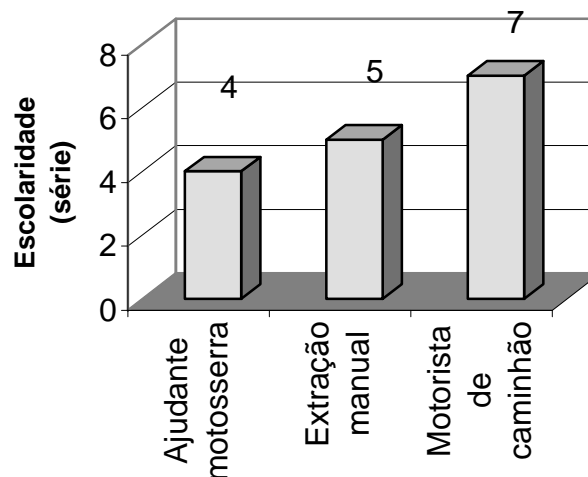


Figura 2 - Nível de escolaridade médio dos trabalhadores da prestadora de serviços avaliada.

4.4.1.3. Tempo de serviço na empresa

Pela Figura 3, verifica-se que os trabalhadores da extração manual foram os que apresentaram o tempo médio de serviço na empresa mais baixo (4,1 meses). Isso pode ser um indicativo de que esta atividade é a que apresenta maior rotatividade de pessoal.

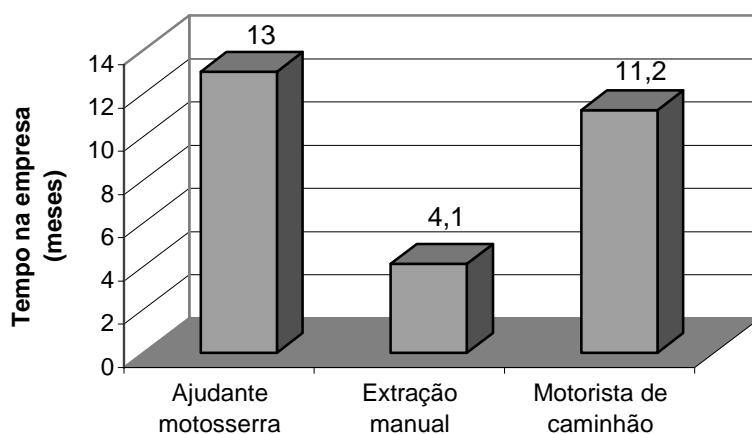


Figura 3 - Tempo médio de serviço dos trabalhadores na prestadora de serviços.

4.4.2. Posicionamento pessoal sobre QVT

O Quadro 18 apresenta o posicionamento dos trabalhadores quanto à QVT.

Quadro 18 - Percepção dos trabalhadores quanto ao nível de QVT

Função	Número	Média
Ajudante de motosserra	10	5,60
Extração manual	9	5,50
Motorista de caminhão	14	6,70
Média geral		5,93

Conforme o Quadro 18, a categoria de trabalhadores que apresentou o maior nível de satisfação, em termos do indicador QVT, foi a dos motoristas de caminhão (6,7). Este valor (indicador) mostra que, de maneira geral, esses profissionais estão muito satisfeitos com a função que exercem.

Os trabalhadores da extração manual (média 5,5) foram os que apresentaram o menor nível de satisfação geral quanto às dimensões e fatores determinadores da QVT, mas, assim mesmo, eles encontravam-se satisfeitos, segundo o critério proposto por PEREIRA et al. (2001), apresentado na metodologia.

A média geral (5,9) indica que, com relação à dimensão posicionamento pessoal, os trabalhadores da prestadora de serviços encontravam-se muito satisfeitos.

4.4.3. Condições de trabalho

O Quadro 19 apresenta os resultados do nível de satisfação percebido pelos trabalhadores quanto à dimensão condições de trabalho, mensurada em termos dos seguintes fatores (variáveis): dificuldade para executar a tarefa, nível de planejamento e organização das atividades, segurança e fornecimento dos EPIs e insalubridade do local de trabalho.

Quadro 19 - Nível de satisfação médio com relação aos fatores da dimensão condições de trabalho

Função	Dificuldade da tarefa	Planejamento e organização	Segurança no trabalho	Insalubridade	Média por função
Ajudante de motosserra	5,4	3,3	4,7	3,2	4,15
Extração manual	4,7	4,7	2,8	4,8	4,25
Motorista de caminhão	6,2	5,3	3,5	6,0	5,25
Média por fator	5,4	4,4	3,7	4,7	4,55

Pelo Quadro 19, verifica-se que, com relação a essa dimensão, o maior nível médio de insatisfação refere-se ao fator segurança no trabalho (3,6).

Se tomarmos o valor 4 como base, ou seja, nível de satisfação intermediário, na dimensão segurança no trabalho, os operários da extração manual (2,8) e os motoristas de caminhão (3,5) serão os que necessitarão de ações corretivas por parte da prestadora de serviços, para que se consiga elevar o nível de satisfação dos trabalhadores. De igual modo, os ajudantes de motosserra também necessitarão de auxílio (medidas de melhoria) por parte das prestadoras de serviços, com relação aos fatores planejamento e organização (3,3) e insalubridade (3,2).

A média geral (4,55), indica que, em relação à dimensão condições de trabalho, os trabalhadores da prestadora de serviços encontravam-se apenas com nível de satisfação intermediário (mais ou menos satisfeitos).

4.4.4. Saúde

Conforme o Quadro 20, verifica-se que, nessa dimensão, a maior insatisfação é com relação ao fator assistência médico-odontológica prestada aos familiares dos trabalhadores (3,33). O fator assistência médico-odontológica ao trabalhador está também abaixo do padrão-limite estabelecido (4), e, portanto, necessita de melhoria.

A média geral (4,01) indica que, na dimensão saúde, os trabalhadores da prestadora de serviços encontravam-se em nível intermediário de satisfação.

Quadro 20 - Nível de satisfação médio com relação aos fatores da dimensão saúde

Função	Assist. médico-odontol. funcionário	Assist. médico-odontol. família	Saúde ocupacional	Média por função
Ajudante de motosserra	3,50	2,90	5,20	3,87
Extração manual	2,70	2,30	4,70	3,23
Motorista de caminhão	4,70	4,80	5,30	4,93
Média por fator	3,63	3,33	5,07	4,01

4.4.5. Moral e motivação

Verifica-se, pelo Quadro 21, que, nessa dimensão, de modo geral, as categorias de trabalhadores encontravam-se de ligeiramente satisfeitas a satisfeitas em relação a todos os fatores, pois apresentavam valores superiores ao padrão-limite estabelecido (4).

A média geral (5,36) indica que, na dimensão moral e motivação, os trabalhadores da prestadora de serviços encontravam-se satisfeitos.

Quadro 21 - Nível de satisfação médio com relação aos os fatores da dimensão moral e motivação

Função	Identidade na tarefa	Reconhecimento do trabalho	Orientação das atividades	Média por função
Ajudante de motosserra	4,2	5,3	5,2	4,90
Extração manual	5,3	5,0	5,3	5,20
Motorista de caminhão	6,0	5,6	6,3	5,97
Média por fator	5,2	5,3	5,6	5,36

4.4.6. Compensação e, ou, remuneração

Verifica-se, no Quadro 22, que, nessa dimensão, as médias de todos os fatores foram menores que o padrão-limite estabelecido, indicando que, com excessão da categoria motorista de caminhão, a prestadora de serviços necessitaria adotar medidas para aumentar o nível de satisfação dos trabalhadores com respeito a essa dimensão (principalmente salários e benefícios indiretos)

A média geral (3,90) indica que, na dimensão compensação, os trabalhadores da prestadora de serviços encontravam-se mais ou menos satisfeitos.

Quadro 22 - Nível de satisfação médio com relação aos fatores da dimensão compensação

Função	Salário (equidade interna)	Salário (equidade externa)	Adicionais	Média por função
Ajudante de motosserra	2,8	2,6	2,6	2,67
Extração manual	3,5	3,4	4,1	3,67
Motorista de caminhão	5,3	5,6	5,2	5,37
Média por fator	3,9	3,9	4,0	3,90

4.4.7. Relação chefe-subordinado

Verifica-se, pelo Quadro 23, que, nessa dimensão, as médias de todos os fatores foram maiores que o padrão-limite (4), indicando que os chefes tinham bom relacionamento com os trabalhadores.

A média geral (5,42) indica que, na dimensão relação chefe-subordinado, os trabalhadores da prestadora de serviços encontravam-se satisfeitos.

Quadro 23 - Nível de satisfação médio dos fatores da dimensão relação chefe-subordinado

Função	Apoio emocional	Orientação técnica	Igualdade de tratamento	Média por função
Ajudante de motosserra	4,90	5,50	5,30	5,23
Extração manual	5,20	5,00	4,90	5,03
Motorista de caminhão	6,10	6,10	5,80	6,00
Média por fator	5,40	5,53	5,33	5,42

4.4.8. Organização do trabalho

Verifica-se, por meio do Quadro 24, que, nessa dimensão, as médias de todos os fatores foram maiores que o padrão-limite (4), indicando que, de modo geral, os trabalhadores encontravam-se satisfeitos com o nível de organização do trabalho na empresa.

Quadro 24 - Nível de satisfação médio para os fatores referentes à dimensão organização do trabalho

Função	Inovação, métodos etc.	Grupo trabalho	Ritmo trabalho	Média por função
Ajudante de motosserra	4,50	6,10	3,40	4,67
Extração manual	4,60	4,50	4,30	4,47
Motorista de caminhão	5,90	5,90	4,50	5,43
Média por fator	5,00	5,50	4,07	4,86

A média geral (4,86) indica que, na dimensão organização do trabalho, os trabalhadores da prestadora de serviços encontravam-se satisfeitos.

4.4.9. Avaliação global da QVT

O Quadro 25 apresenta os resultados do nível de satisfação percebido pelos trabalhadores da prestadora de serviços na colheita florestal, ou seja, englobando todas as dimensões e, ou, características consideradas neste estudo.

Quadro 25 - Nível de satisfação médio em todas as dimensões da QVT

Função	Posicionam. QVT	Condições de trabalho	Saúde	Moral e motivação	Salário	Relação com chefe	Organização do trabalho	Média por função
Ajudante de motosserra	5,60	4,15	3,87	4,90	2,67	5,23	4,67	4,44
Extração manual	5,50	4,25	3,23	5,20	3,67	5,03	4,47	4,48
Motorista de caminhão	6,70	5,25	4,93	5,97	5,37	6,00	5,43	5,66
Média por dimensão	5,93	4,55	4,01	5,36	3,90	5,42	4,86	4,86

Conforme o Quadro 25, constata-se, de acordo com as médias obtidas, que nas dimensões salário (3,90) e saúde (4,01) é que são necessários maiores cuidados efetivos por parte da prestadora de serviços,

com o intuito de melhorar o nível de satisfação global dos trabalhadores (qualidade de vida no trabalho).

É importante ressaltar que a média geral (4,86) indica que os trabalhadores encontravam-se satisfeitos quanto às diferentes dimensões e fatores determinantes da QVT. No entanto, esta média geral ficou abaixo da percepção e, ou, posicionamento pessoal dos trabalhadores quanto ao indicador qualidade de vida no trabalho (5,93), individualmente analisado.

Salienta-se, ainda, que esta dimensão (característica) foi a que melhor posicionada ficou dentre todas as outras quanto à percepção dos respondentes.

A Figura 16 mostra o resultado final, considerando-se todas as dimensões avaliadas.

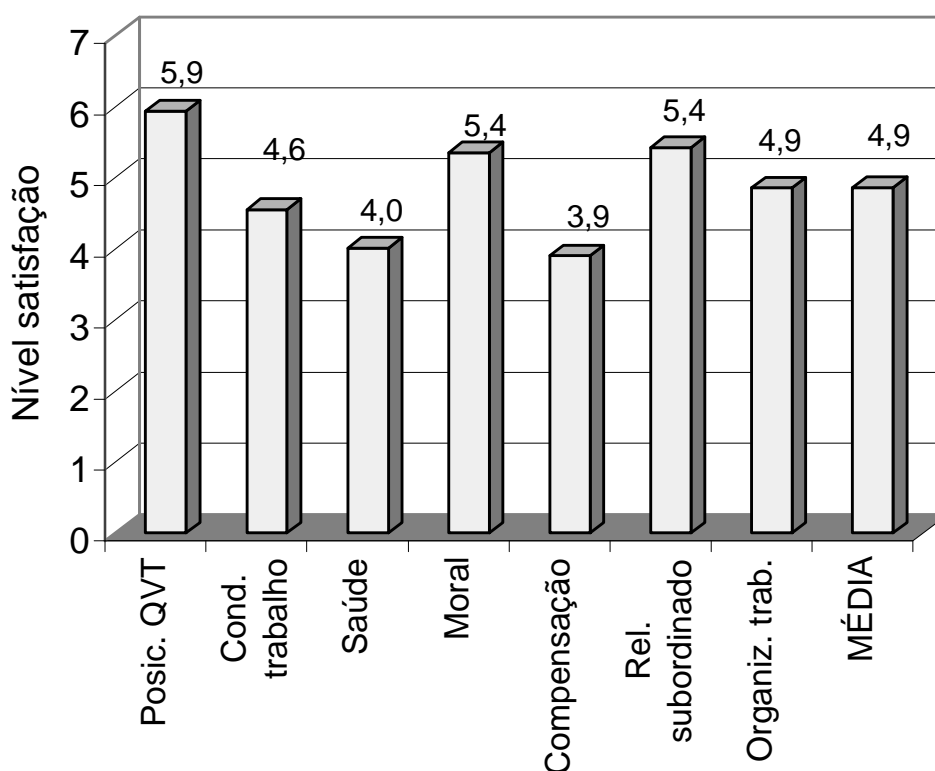


Figura 16 - Nível médio de satisfação global com relação às diferentes dimensões consideradas.

Quanto à avaliação das dimensões e dos fatores por função ou cargo do trabalhador, nota-se, com base no Quadro 25, que os motoristas de caminhão corresponderam ao grupo de trabalhadores com maior nível de satisfação, cuja média foi de 5,66. O grupo que apresentou o nível de satisfação mais baixo foi o de ajudantes de operadores de motosserra (média 4,44).

A Figura 17 mostra as médias gerais obtidas em cada uma das funções consideradas.

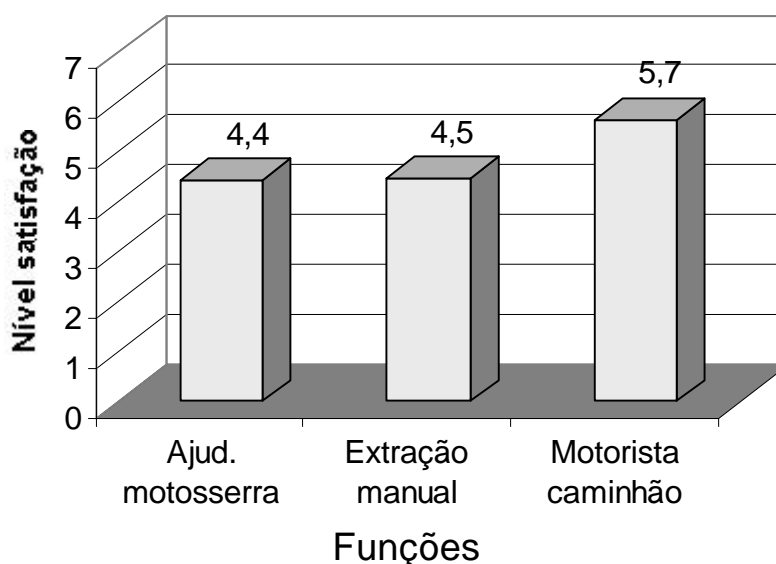


Figura 17 - Nível médio de satisfação global por função, considerando-se todas as dimensões e fatores.

Por fim, cabe ressaltar que a prestadora de serviços, de posse dessas informações, poderá adotar medidas e, ou, estratégias que visem ajustar os fatores mal posicionados dentro de cada dimensão, para elevar o nível de satisfação dos trabalhadores em termos de qualidade de vida no trabalho.

5. CONCLUSÕES

Da análise dos resultados, pôde-se concluir que:

- O perfil do trabalhador das prestadoras de serviços na colheita florestal é o seguinte: relativamente jovem, casado, de origem rural, possuidor de casa própria, com baixo nível de escolaridade e pouco tempo de serviço na empresa.
- O percentual de fumantes era significativo e o de consumidores de bebida alcoólica, elevado, com predominância dos que bebem em ocasiões especiais e finais de semana.
- Quase todos os trabalhadores tinham registro em carteira, jornada de trabalho normal de segunda a sexta-feira, e gastavam muito tempo para deslocamento para o trabalho.
- Experiência foi apontada pelos trabalhadores como o principal motivo para exercer a função; em compensação, a grande maioria manifestou vontade de mudar de atividade.
- Condições ambientais adversas foi apontada pelos trabalhadores como a principal dificuldade na execução de suas atividades.
- A maior parte dos trabalhadores disse receber diariamente orientação dos supervisores, classificando a qualidade de supervisão por parte do chefe imediato como boa.
- A maior parte dos trabalhadores disse ter realizado treinamento para trabalhar na empresa, acham importante o treinamento, mas, mesmo

assim, somente uma pequena minoria disse ter necessidade de treinamentos futuros.

- As principais dificuldades na realização de treinamentos corresponderam ao curto período dos cursos e à baixa escolaridade do trabalhador.
- A quase totalidade das prestadoras de serviços fornece e exige a obrigatoriedade do EPI.
- A colheita florestal foi considerada uma atividade perigosa pela maioria dos trabalhadores, apesar de apenas um pequeno grupo ter declarado sofrido acidente.
- Descuido e, ou, falta de atenção foram apontados como a principal causa de acidente na colheita florestal.
- Mais ou menos a metade dos trabalhadores mostrou-se satisfeita com o trabalho que executa e com as condições oferecidas pelas prestadoras de serviços.
- No geral, os trabalhadores da prestadora de serviços avaliada encontravam-se satisfeitos quanto aos fatores determinantes da qualidade de vida no trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, J.U. *Análise ergonômica das atividades de propagação vegetativa de Eucalyptus spp. em viveiros*. Viçosa, MG: UFV, 2001. 94p. Dissertação (Mestrado em Ciência Florestal) – Universidade Federal de Viçosa, 2000.
- ANDRADE, S. da C. *Avaliação técnica, social, econômica e ambiental de dois sistemas de colheita florestal no litoral norte da Bahia*. Viçosa, MG: UFV, 1998. 125 p. Dissertação (Mestrado em Ciência Florestal) – Universidade Federal de Viçosa, 1998.
- BARTOLOMEU, T.A. *Modelo de investigação de acidentes do trabalho baseado na aplicação de tecnologias de extração de conhecimento*. Florianópolis, SC: UFSC, 2002. 259p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- BOM SUCESSO, E. de P. *Trabalho e qualidade de vida*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 183p.
- BRAGA, G.M. *Fatores que afetam a satisfação no trabalho na Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) - Minas Gerais*. Viçosa, MG: UFV, 1978. 168p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) - Universidade Federal de Viçosa, 1978.
- COUTO, D.P. *O estudo da relação educação-trabalho na Divisão Educacional Agrícola Arthur Bernardes com adolescentes carentes – Viçosa/MG*. Viçosa, MG: UFV, 2000. 75 p. Dissertação (Mestrado em Economia Doméstica) – Universidade Federal de Viçosa, 1999.
- DELA COLETA, J.A. *Acidentes de trabalho: fator humano, contribuições da psicologia do trabalho, atividades de prevenção*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991. 152p.

- FARIA, L.J. Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras. *Revista RAE Light*, São Paulo, v.2, n.4, p.39, set., 1995.
- FERNANDES, E. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. 2. ed., Salvador, BA: Casa da qualidade, 1996. 121p.
- FERNANDES, E.C. e GUITIERREZ, L.H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) - uma experiência brasileira. *Revista de Administração*, Rio de Janeiro, v.23, n.4, p.30, out/dez., 1988.
- FIEDLER, N.C. *Análise de posturas e esforços dispendidos em operação de colheita florestal no litoral norte do estado da Bahia*. Viçosa: UFV, 1998. 103p. Tese (Doutorado em Ciência Florestal) – Universidade Federal de Viçosa, 1998.
- GORENDER, J. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. *Estudos Avançados*, v.11, n.29, p.311-361, 1997.
- HUSE, E.F. e CUMMINGS, T.G. *Organization development and change*. 3. ed. São Paulo: Minn, 1985. 277p.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE.1999. Disponível em: www.ibge.gov.br/estatistica/economia/cadastroempresa/apresentacao1999.shtm
- INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social. *Boletim estatístico de acidente do trabalho*. Brasília, 1998.
- KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1994, 99p.
- KILIMNIK, Z.M. de M.; RENAULT, L.F.; RAMOS, W.M. O atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 18, Curitiba, 1994. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 1994. p.307-366.
- LITTLE, A.D. *Auditoria de meio ambiente, saúde ocupacional e segurança industrial*. Fundamentos, habilidades e técnicas. São Paulo: Arthur D. Little, 1997. 270p. (Apostila).
- MATTAR, F.N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996. 270 p.
- MINETTE, L. J. *Análise de fatores operacionais e ergonômicos na operação de corte florestal com motosserra*. Viçosa, MG: UFV, 1996. 211p. Tese (Doutorado em Ciência Florestal) - Universidade Federal de Viçosa, 1996.

- MOSCOVICI, F. Entre o ser e o ter balança a felicidade. *Rumos*, v.22, n.155, p.21-23, 1988.
- NADLER, D.A.; LAWLER, E.E. Quality of work life: perspectives and directions. *Organization Dynamics*, New York, v.11, p.20-30, May, 1983.
- NAKANO, Y. Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial. *Revista de Economia Política*, São Paulo, v.14, n.4, p.7-30, 1994.
- OUCHI, W. *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro, 1982. 121p.
- PEREIRA, A.R. e MACHADO, C.C. *Segurança do trabalho na empresa*. Viçosa: Imprensa Universitária, 1989. 11p.
- PEREIRA, Z.P.; MORAES, L.F.R. de; MARQUES, A.L.; SILVA, A.A.R. da. Qualidade de vida e estresse ocupacional nas alturas: o caso dos aeronautas brasileiros. *Revista de Ciências Humanas*, v.1, n.1, p.43-60, 2001.
- PETERS, T.J.; WATERMAN, JR.; ROBERT, H. *Vencendo a crise*. São Paulo: Harper, Row, 1983. 291p.
- RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Petrópolis: Vozes, 6. ed., 1999. 206p.
- SANT'ANNA, C. de M. *Fatores humanos relacionados com a produtividade do operador de motosserras no corte florestal*. Viçosa, MG: UFV, 1992. 145p. Dissertação (Mestrado em Ciência Florestal) - Universidade Federal de Viçosa, 1992.
- SEGURANÇA e medicina no trabalho. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 415p. (Manuais de Legislação Atlas, 16).
- SILVA, K.R. *Análise de fatores ergonômicos em marcenarias do município de Viçosa, MG*. Viçosa, MG: UFV, 1999. 97. Dissertação (Mestrado em Ciência Florestal) – Universidade Federal de Viçosa, 1999.
- VEIGA, A. Tempos modernos. *Veja*, v.33, n.14, p.122-129, 2000.

RESUMO E CONCLUSÕES

A terceirização constitui uma estratégia de gestão que vem sendo amplamente adotada pela maioria das empresas brasileiras, particularmente as do setor florestal. Entretanto, apesar de sua crescente utilização, a terceirização não tem sido objeto de muitos estudos no Brasil, particularmente no que se refere ao setor florestal e, mais especificamente, à colheita da madeira. Diante dessa realidade, desenvolveu-se esta pesquisa, cujo objetivo principal consistiu em analisar a terceirização na colheita de madeira proveniente de florestas plantadas no Brasil, segundo a percepção e, ou, o ponto de vista dos três principais atores envolvidos no processo, ou seja, a empresa florestal contratante, o prestador de serviços e o trabalhador. Portanto, tratando-se de um estudo exploratório descritivo, a coleta de dados desta pesquisa processou-se mediante a aplicação de questionários específicos a 15 empresas florestais contratantes, 15 prestadoras de serviços e diversos trabalhadores. Na seleção das empresas contratantes e das prestadoras de serviços avaliadas, utilizou-se a técnica amostral não-probabilística, em sua modalidade intencional ou por julgamento, e, no caso dos trabalhadores, a amostragem estratificada por função, sendo a seleção dos indivíduos, dentro de cada estrato, feita aleatoriamente (sorteio). Para representar a natureza dos conteúdos qualitativos e quantitativos, aplicou-se a técnica estatística descritiva por

meio de processamento eletrônico dos dados, com determinação da média e dos respectivos percentuais correspondentes.

Nas condições em que a pesquisa foi conduzida e com base na análise dos resultados, pôde-se chegar às seguintes conclusões:

Quanto às empresas contratantes

A terceirização proporcionou redução dos custos fixos e com mão-de-obra e, conseqüentemente, dos custos da produção da madeira; além de agilidade e flexibilidade operacionais e redução de mão-de-obra (número de funcionários), influenciando, negativamente, o nível de emprego na colheita florestal. No entanto, a qualidade dos serviços piorou, havendo também redução na produtividade, devido à menor capacidade de investimentos dos terceiros em tecnologias mais apropriadas, particularmente em máquinas e equipamentos modernos, essenciais à atividade em questão. Entretanto, segundo a opinião da maioria das contratantes, a tendência do processo de terceirização é de crescimento, uma vez que esta estratégia já se inclui no bojo das mudanças e, ou, inovações gerenciais requeridas pelas empresas modernas e competitivas.

Com relação às prestadoras de serviços

A ampla terceirização das operações da colheita florestal tem proporcionado, aos terceiros, oportunidade de crescimento e, ou, criação de novas empresas; as duas principais dificuldades enfrentadas pelas prestadoras de serviços, na execução de suas atividades, corresponderam ao alto custo do maquinário e à mão-de-obra não-qualificada; apesar do pequeno percentual de retorno do investimento (6% ao ano, em média) e dos baixos preços pagos pelos serviços prestados, a maioria das prestadoras de serviços mostrou-se estimulada a continuar atuando no ramo.

A respeito do trabalhador

Jovem, casado, de origem rural, possuidor de casa própria, com baixo nível de escolaridade e pouco tempo de serviço na empresa, esse correspondeu ao perfil do trabalhador das prestadoras de serviços; a maioria desses trabalhadores consideraram perigosas as atividades executadas na colheita florestal, que, associadas às condições ambientais adversas (apontadas como as principais dificuldades enfrentadas), colocam em risco a

saúde e segurança no trabalho; apesar de todos esses problemas, apenas um pequeno percentual de trabalhadores manifestou insatisfação com o trabalho desenvolvido, sendo detectado, também bom nível de satisfação em termos das características e, ou, dimensões determinantes do grau de qualidade de vida no trabalho (QVT).

RECOMENDAÇÕES

Com base em revisão bibliográfica, observações de campo, constatações e, principalmente, nos resultados dessa pesquisa, pode-se recomendar:

Do lado da contratante

- apresentar alto grau de profissionalismo (auxílio de especialistas) e comprometimento de todos os envolvidos;
- definir claramente os papéis de cada parte envolvida, para maximizar os ganhos com a terceirização;
- sempre buscar parceiros estruturados, qualificados e confiáveis;
- nunca exercer a supervisão das atividades do contratado, mas sim avaliar seu desempenho e dar-lhe o *feedback*;
- adotar um modelo de gestão para todo o processo, com o intuito de facilitar a supervisão dos trabalhos executados, bem como auxiliar no relacionamento com os parceiros;
- espírito de “co-labor-ação” (parceria) e não transferência de responsabilidade;
- buscar o desenvolvimento de pesquisas e, ou, estudos que visem a melhoria de todo o processo, bem como propiciem conclusões concretas sobre os resultados da terceirização;
- estabelecimento de uma abordagem sistêmica que vise ao aperfeiçoamento de todo o processo; e

- instituir mecanismos para medir o nível de satisfação dos clientes internos e externos.

Do lado dos prestadores de serviços

- investir em tecnologias mais apropriadas (mecanização, por exemplo), bem como na melhoria do nível educacional de seus funcionários, a fim de se obter melhor qualidade, maior produtividade e redução dos custos; e
- avaliar periodicamente o desempenho do funcionário, com o intuito de detectar problemas, nível de satisfação etc., visando à melhoria da relação empresa-trabalhador.

Quanto ao trabalhador

- buscar o aperfeiçoamento contínuo, por meio de treinamentos, cursos de reciclagens etc.; e
- sempre utilizar os equipamentos de proteção individual, para realização segura das atividades.

Por fim, como forma de avançar no conhecimento existente nesta área, recomenda-se o desenvolvimento de estudos que analisem outros aspectos da terceirização, como os efeitos (impactos) desse processo na capacidade de mudança do "mix de produção", seus efeitos sobre a questão ambiental e, principalmente, do ponto de vista social, já que há bastante espaço para novas pesquisas nas referidas áreas. Acredita-se que esta pesquisa foi apenas um pequeno passo de um amplo processo em continuidade e, nesse sentido, espera-se ter despertado o interesse pelo tema.

APÊNDICES

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO 1 - AVALIAÇÃO DA EMPRESA FLORESTAL CONTRATANTE

I - IDENTIFICAÇÃO

Empresa: _____

Localização (Sede): _____

Entrevistado: _____ Data: _____

Profissão: _____

Cargo na empresa: _____

Instruções:

- Este diagnóstico será utilizado num trabalho de tese na Universidade Federal de Viçosa - MG, em que as empresas pesquisadas não serão identificadas e, portanto, suas informações serão tratadas de maneira sigilosa.
- Por favor, leia atentamente cada questão e responda a todas elas com a maior fidedignidade possível, e se, porventura, você não tiver certeza sobre a resposta, escolha entre as alternativas a que lhe parece mais apropriada.
- Sempre que o espaço deixado para a resposta for insuficiente, favor utilizar o verso da folha, tomando o cuidado de numerar a questão respondida.
- Caso queira, você não precisa se identificar.
- *Muito obrigado por sua atenção e colaboração.*

II - DADOS DA EMPRESA

1 - Área (ha) { Plantada: _____
Não plantada: _____
Total: _____

2 - Espécies plantadas () *Eucalyptus* _____ %
() *Pinus* _____ %
() Outras: _____ %

3 - Utilização da madeira () Carvão _____ %
() Celulose _____ %
() Energia _____ %
() Serraria _____ %
() Outros _____ %

4 - Número total de trabalhadores próprios que atuam nas diferentes áreas da sua empresa:

Administração (direção, supervisão, escritório, etc): _____

Pesquisa: _____

Silvicultura (viveiro, plantio, manutenção, etc): _____

Colheita (corte, extração, carregamento): _____

Transporte e Descarregamento: _____

Atividades de apoio { Manutenção: _____
Limpeza: _____
Vigilância: _____
Outras: _____

5 - Na sua empresa, existem atividades sendo executadas por terceiros?

() sim () não **Obs:** Caso sim, responda os próximos itens abaixo.

III - PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

6 - Para as áreas a seguir, cite as atividades ou setores que estão terceirizados atualmente:

<u>ÁREA</u>	<u>ATIVIDADE</u>	<u>%</u>	<u>ANO</u>	<u>EMPRESA</u>
ADMINISTRAÇÃO	() Direção	_____	_____	_____
	() Supervisão	_____	_____	_____
	() Escritório	_____	_____	_____
	() Outras	_____	_____	_____
PESQUISA	() Melhoramento	_____	_____	_____
	() Pragas e doenças	_____	_____	_____
	() Outros	_____	_____	_____
SILVICULTURA	() Viveiro	_____	_____	_____
	() Plantio	_____	_____	_____
	() Manutenções	_____	_____	_____
	() Outras	_____	_____	_____
COLHEITA	() Corte	_____	_____	_____
	() Extração	_____	_____	_____
	() Carregamento	_____	_____	_____
	() Outras	_____	_____	_____
TRANSPORTE	() Rodoviário	_____	_____	_____
	() Outros	_____	_____	_____
DESCARGA	() Mecanizado	_____	_____	_____
	() Outros	_____	_____	_____
ATIVID. DE APOIO	() Manutenções	_____	_____	_____
	() Limpeza	_____	_____	_____
	() Vigilância	_____	_____	_____
	() Outras	_____	_____	_____

7 - Quais as razões que levaram a sua empresa a adotar a terceirização? De acordo com as opções abaixo, que são as mais citadas na literatura, classifique a realidade de sua empresa? Critério: 1 mais 4 menos.

- () maior flexibilidade e agilidade
- () melhor qualidade
- () redução de custos com mão-de-obra, encargos, etc.
- () redução dos custos fixos
- () redução da força dos sindicatos
- () outras Cite quais: _____

8 - Qual a preferência da sua empresa na contratação de um terceiro?

- empresas de ex-funcionários
 empresas fornecedoras
 empresas não fornecedoras, mas do ramo de atividade
 outras Cite quais: _____

9 - A empresa concede algum auxílio inicial ao terceiro?

- Não
 Sim Quais? _____

10 - Tem havido problemas de relacionamentos entre a sua empresa e os terceiros?

- Não
 Sim Quais? _____

11 - Tem havido problemas de relacionamentos entre a sua empresa e os sindicatos devido à terceirização?

- Não
 Sim Quais? _____

12 - Como tem sido o relacionamento desta empresa florestal com os terceiros?

- ótimo bom regular ruim péssimo

13 - Cite quais são as principais preocupações de sua empresa quando da decisão de implantação de um projeto de terceirização?

14 - Dê sua opinião a respeito da terceirização, com relação aos seguintes aspectos:

- BENEFÍCIOS (Citar quais)

- PROBLEMAS (Citar quais)

- TENDÊNCIA (Crescimento ou não? Citar quantos por cento)

- Você acha que as empresas prestadoras de serviço têm condições de adquirir maquinário próprio (capital) e acompanhar o desenvolvimento tecnológico requerido atualmente pelas empresas contratantes?

- Não Sim Comente sua resposta.

15 - Cite, se possível, alguns resultados da terceirização em termos de:

PARÂMETRO	PERÍODO	
	ANTES TERCEIRIZAÇÃO	APÓS TERCEIRIZAÇÃO
Custo madeira produzida (R\$/m ³)	Base 100	
Custo da mão-de-obra	100	
Produtividade	100	
Número de funcionários	100	
Rotatividade da mão-de-obra (%)	100	
Qualidade dos serviços (↑ ou ↓)	100	

16 - Qual a opinião desta empresa quanto à legislação trabalhista relacionada à terceirização atualmente em vigor?

() ótima () boa () regular () ruim () péssima

17 - Se a opinião da empresa não é ótima nem boa, quais são os principais tipos de problemas da legislação atual?

18 - De que tipo de medidas (cláusulas contratuais) a empresa florestal tem exigido o cumprimento por parte do terceiro, com relação aos seguintes aspectos:

- qualidade dos produtos ou serviços prestados

- preservação ambiental

- saúde e segurança no trabalho

19 - Os terceiros têm cumprido essas exigências?

() sim

() não

Por quê:

20 - Este espaço está aberto para quaisquer outras observações e/ou sugestões que se fizerem necessárias (utilize o verso da folha, por favor).

APÊNDICE B

MODELOS DE CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NA COLHEITA FLORESTAL

MODELO 1 (GERAL)

OBJETO

Execução de _____

As partes

De um lado _____
estabelecida à _____, inscrita no CGC - MF N° _____ a
seguir denominada simplesmente *CONTRATANTE*, e de outro
_____, estabelecida à
_____, inscrita no CGC - MF N° _____,
denominada *CONTRATADA*, representadas por seus respectivos prepostos ao final assinados.

OBRIGAÇÕES

Cláusula 1ª

A contratada obriga-se a executar os serviços citados no objeto, nas instalações da contratante.

Cláusula 2ª

Os serviços serão avaliados pela contratante.

Cláusula 3ª

A contratada fornecerá à contratante, para o desenvolvimento dos serviços, a mão-de-obra, os materiais, os equipamentos e instrumentos necessários.

Cláusula 4ª

A contratada manterá os seus empregados normalmente uniformizados.

Cláusula 5ª

A contratada assume a responsabilidade pelos recolhimentos previdenciários e encargos trabalhistas, referentes a todos os seus empregados alocados nas instalações da contratante.

Cláusula 6ª

O estabelecimento desse contrato não gera, sob nenhuma hipótese, o vínculo empregatício dos empregados da contratada em relação à contratante.

Cláusula 7ª

A contratada assume a responsabilidade perante a contratante de quaisquer danos causados por seus empregados.

PREÇO

Cláusula 8ª

A contratante pagará à contratada, mensalmente, o valor de R\$., sempre no dia de cada mês.

REAJUSTE

Cláusula 9ª

O valor citado na cláusula anterior será reajustado conforme a variação do (a)

PRAZO

Cláusula 10ª

O prazo de vigência deste contrato será de meses, a partir do dia ____/ ____/ ____.

RESCISÃO

Cláusula 11ª

O presente contrato poderá ser rescindido, independente de qualquer notificação judicial ou extrajudicial, pelo não cumprimento por qualquer das partes de qualquer cláusula deste instrumento, mediante comunicação escrita com a antecedência de

RESILIÇÃO

Este contrato poderá ser encerrado pela vontade das partes.

FORO

Cláusula 12ª

As partes elegem o foro da cidade de para dirimir quaisquer pendências judiciais decorrentes deste contrato.

E por estarem as partes de comum acordo, assinam este contrato em duas vias de igual teor e na presença de duas testemunhas.

_____, _____ de _____ de 20 ____

CONTRATANTE

TESTEMUNHAS:

Fonte: QUEIROZ (1998).

MODELO 2 (EMPRESA DE CELULOSE)

São partes neste Contrato:

- A) Na qualidade de Contratante,, estabelecida na inscrita no CNPJ sob nº e escritório regional na a seguir designada, e
- B) Na qualidade de Contratada,, estabelecida na, inscrita no CNPJ sob nº, a seguir designada CONTRATADA.

As referidas partes, por seus representantes ao final identificados, têm entre si, justo e contratado o seguinte:

CLÁUSULA 1ª - DO OBJETO

Constitui objeto deste contrato a prestação de serviços de colheita de madeira de eucalipto que a CONTRATADA prestará à, consistente da roçada pré-corte, corte e baldeio (com descarga), nos locais pré-determinados pela, de madeira para produção de celulose, energia ou toras para serraria, proveniente de suas Unidades de Produção (UP's) ou de outros locais onde a vier a adquirir madeira.

Parágrafo Primeiro

Os serviços serão executados em conformidade com os procedimentos do Sistema de Gerenciamento da Qualidade da, que é de conhecimento da CONTRATADA, e ainda, sob as regras e condições estabelecidas neste contrato e nos Artigos 1.216 e seguintes, todos do Código Civil Brasileiro. A supervisão dos serviços será de responsabilidade da, por intermédio de seus Distrito Florestal responsável pelos locais indicados para execução desta avença.

Parágrafo Segundo

Para a execução dos serviços, objeto deste contrato, fica estabelecida a cota mensal de (.....) estéreos de madeira que, a critério da, poderá ser alterada, em função do aumento ou diminuição dos serviços a serem executados, cabendo ao Distrito Florestal, setor competente da, a sua verificação, com comunicação expressa à **CONTRATADA** de, no mínimo, 60 (sessenta) dias de antecedência.

CLÁUSULA 2ª - DO PREÇO

Os preços unitários para o pagamento dos serviços objeto desta avença, serão os constantes do ANEXO I – TABELA DE PREÇOS DE COLHEITA DE MADEIRA DE EUCALIPTO DA, que é parte integrante deste contrato e cuja composição é de conhecimento das partes.

Parágrafo Único

Na hipótese das condições estabelecidas no “caput” deste artigo serem alteradas, o ANEXO I poderá ser substituído periodicamente, sem a necessidade de se firmar novo contrato ou termos aditivos, procedimento este que é aceito pela CONTRATADA.

CLÁUSULA 3ª - DO PRAZO

O prazo para execução dos serviços é de _____ (_____) meses, com início em _____ e término em _____, podendo ser automaticamente prorrogado por igual(is) período(s), caso nenhuma das partes se manifeste contrariamente.

Parágrafo Único

É facultado a qualquer das partes contratantes, a rescisão deste contrato, por simples declaração de vontade de qualquer delas, a qualquer tempo, mediante comunicação prévia, expressa e por escrito, efetuada com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, sem que a parte que utilizar essa prerrogativa deva à outra qualquer indenização, tudo com a concordância expressa e por escrito da outra parte.

CLÁUSULA 4ª - DO VALOR

Para fins e efeitos legais, o valor do contrato passar a ser o resultado da multiplicação de R\$ _____ (_____), pelo número de meses em que o contrato permanecer em vigor.

CLÁUSULA 5ª - DOS PROCEDIMENTOS PARA RETENÇÃO DO INSS

Sem prejuízo do quanto estipulado na cláusula 2ª, em cumprimento ao disposto no artigo 31 da Lei nº 8.212/91, com redação dada pela Lei nº 9.711/98, e na Ordem de Serviço nº 203, de 29 de Janeiro de 1999, editada pelo Instituto Nacional do Seguro Social do Ministério da Previdência e Assistência Social, a CONTRATADA se obriga a, sempre que apresentar à a nota fiscal ou fatura dos serviços prestados, objeto deste contrato, destacar a importância correspondente a 11% (onze por cento), referente à retenção antecipada destinada a previdência social, que deverá ser recolhida ao INSS pela _____, nos exatos termos das normas acima referidas.

PARÁGRAFO ÚNICO

A retenção prevista no “caput” desta cláusula incidirá sobre a parcela de mão-de-obra (base de cálculo) destacada na nota fiscal ou fatura, que a CONTRATADA, neste ato, declara ser de _____% (_____), sendo de sua exclusiva responsabilidade a comprovação do percentual declarado, perante os órgãos de fiscalização.

CLÁUSULA 6ª - DAS CONDIÇÕES GERAIS

As condições gerais para a execução do presente contrato estão registradas no Cartório de Registro de Títulos e Documentos da Comarca de _____, sob nº _____, Livro _____, fls. _____, em data de _____, do qual fazem parte integrante e inseparável, que a CONTRATADA aceita e confessa ser do seu conhecimento, assim como declara estar recebendo cópia deste suplemento, em separado, no ato da assinatura deste contrato.

E, por estarem justas e contratadas, as partes firmam o presente contrato em duas (02) vias de igual teor e forma, na presença de duas (02) testemunhas que também o assinam.

....., _____.

Pela

Pela CONTRATADA:

Testemunhas:

1ª) _____

CONTRATO Nº: _____/_____, DE _____
_____, QUE ENTRE SI FAZEM, DE
UM LADO, A _____, COM
SEDE EM _____, À _____,

INSCRITA NO CNPJ/MF SOB Nº _____,
DORAVANTE DENOMINADA SIMPLEMENTE
_____ E, DE OUTRO LADO A

FIRMA _____,

COM SEDE A RUA _____,

Nº: _____ - ____ INSCRITA

NO CNPJ/MF SOB Nº _____,

DORAVANTE DENOMINADA SIMPLEMENTE

_____, CONFORME CLÁUSULAS E

CONDIÇÕES SEGUINTE:

MODELO 3 (EMPRESA DE CARVOEJAMENTO)

CLÁUSULA 01 – OBJETO DO CONTRATO:

Constitui objeto deste contrato _____
pela _____, de _____ m³ carvão vegetal de
eucalipto, na Carvoaria _____, no Município de
_____. (_____).

CLÁUSULA 02 – DOCUMENTOS DA CONTRATAÇÃO:

- 2.1 – Parâmetros Técnicos – Operacionais para produção de carvão.
- 2.2 – Especificações Técnicas de Segurança
- 2.3 – Memo Nº: _____/_____.

CLÁUSULA 03 – CONDIÇÕES GERAIS:

3.1 – Compete a CONTRATADA cumprir todas as exigências e obrigações legais cabendo-lhe total e exclusiva responsabilidade pelo integral atendimento de toda a legislação que rege a execução desse contrato, com ênfase no constitucional, tributário/fiscal, civil, previdenciário, segurança, medicina e higiene do trabalho.

Outrossim, a CONTRATADA obriga-se a reembolsar a _____
as despesas que tiver decorrentes de:

3.1.1 – Reconhecimento judicial de vínculo empregatício de empregados seus com a _____

3.1.2 – Reconhecimento judicial de responsabilidade solidária e/ou subsidiária da CONTRATADA no cumprimento de suas obrigações trabalhistas, previdenciárias, tributárias e fiscais.

3.1.3 – Indenização a terceiro, em consequência de eventuais danos causados pela CONTRATADA ou seus prepostos, na execução desse contrato e também pelos materiais, equipamentos, instrumentos e ferramentas da _____ colocados à sua disposição.

3.2 – Encaminhar, mensalmente à _____,
os comprovantes quitados das guias de INSS, FGTS e obrigações de natureza sindical de seus empregados, IR, ISS e outros, referentes ao mês imediatamente anterior e, não o cumprindo, a _____ reterá 10% (dez por cento) do valor mensal a ser pago até o efetivo cumprimento do pactuado.

3.3 – Todos os equipamentos, materiais, veículos, máquinas e ferramentas necessárias à execução dos serviços escopo deste contrato serão do fornecimento, guarda e manutenção da CONTRATADA.

3.4 – É vedada a cessão ou transferência deste contrato assim como a sub-contratação parcial ou total dos serviços ora contratados, salvo nos casos de expressa autorização da _____. No caso de

cessão, mesmo consentida pela _____, o cedente responsabiliza-se solidariamente perante a _____ por todas as conseqüências econômicas decorrentes da cessão.

3.5 – Os canteiros de obras e/ou *containers* utilizados pela CONTRATADA nas dependências da _____, bem como as demais áreas por elas ocupadas na execução dos serviços deverão ser mantidas limpas e organizadas.

3.5.1 – A _____ poderá reter até 10% (dez por cento) das parcelas de pagamento ao constatar que a CONTRATADA não mantém as áreas por ela ocupadas nos padrões de organização e limpeza definidos pela fiscalização. As parcelas retidas serão liberadas após verificação pela _____ de que todas as falhas foram sanadas pela CONTRATADA.

3.6 – A CONTRATADA se obriga a conceder aos seus empregados, quando do encerramento da obra ou em caso de dispensa, documentação comprobatória de DSS 8030, indicando as condições de insalubridade, se for o caso.

CLÁUSULA 04 – PRAZOS:

O prazo de vigência deste contrato será de 12 (doze) meses contados a partir de 01.09.2000, podendo ser prorrogado a critério das partes.

CLÁUSULA 05 – PREÇOS:

5.1 – Pela execução dos serviços, objeto deste contrato, a _____ pagará a **CONTRATADA** a importância de R\$ _____ (_____) por metro cúbico de carvão entregue _____, ressalvando-se que o valor a ser pago será pelo volume de carvão expedido e que constará na Nota Fiscal de Produtor (saída).

5.2 – No preço acima mencionado estão inclusas todas as despesas diretas e indiretas incidentes sobre os serviços prestados, tais como os encargos sociais, trabalhistas, seguros e demais tributos federais, estaduais e municipais.

CLÁUSULA 06 – CONDIÇÕES DE PAGAMENTO:

6.1 – Os pagamentos de quaisquer parcelas serão efetuados até o 5º (quinto) dia corrido após a data da apresentação da Nota Fiscal/Fatura à _____.

6.2 – As cobranças deverão ser feitas, segundo medições mensais, de 01 a 30 ou 31 de cada mês, aprovadas pela fiscalização da _____, através de Notas Fiscais/Faturas, na sua forma regulamentar.

6.3 – Atividades eventuais e/ou fora do escopo só serão considerados para pagamento se autorizadas por escrito pela fiscalização da _____.

6.4 – O número deste contrato deverá constar em todos os documentos de cobrança.

6.5 – Todas as correspondências e documentos de cobrança deverão ser entregues à:

6.6 – A todo faturamento a _____ fará retenção sobre o valor relativo a mão de obra, para a Seguridade Social, nos termos da Lei nº 9.711, de 20 de novembro de 1.998 e de conformidade com a Ordem de Serviço INSS/DAF nº 203, de 29 de janeiro de 1.999.

CLÁUSULA 07 – PENALIDADES:

7.1 – A inobservância pela CONTRATADA de qualquer cláusula ou condição contratual, ou ainda, se ocorrerem falhas e defeitos nos serviços executados, sem que ocorra rescisão, permitirá a _____, conforme sua própria conveniência, puni-las dentro dos seguintes critérios:

7.1.1 – Advertência escrita à CONTRATADA, no caso de infração e/ou desobediência pela primeira vez.

7.1.2 – Multa de 1% a 5% sobre o valor do faturamento no mês da ocorrência, a partir da Segunda infração contratual.

7.2 – Além das multas automaticamente aplicadas, a _____ se reserva o direito de apurar contra a CONTRATADA quaisquer despesas ou prejuízos que vier a sofrer em decorrência das infrações, inclusive indenização por perdas e danos, observadas as disposições contratuais.

7.3 – As multas impostas serão automaticamente descontadas nos créditos da CONTRATADA.

7.4 – Multa de 10% (dez por cento) sobre o valor do contrato à parte que der origem a rescisão do mesmo, pelos motivos estabelecidos nas subcláusulas 8.3 a 8.6 deste contrato e reincidência no caso de item 3.5 e 3.5.1 da cláusula 03.

CLÁUSULA 08 – RESCISÃO:

O contrato poderá ser rescindido pelos seguintes motivos:

8.1 – Por acordo mútuo.

8.2 – Por uma das partes, a qualquer tempo e sem ônus, desde que comunicado com antecedência mínima de 30 (trinta) dias.

8.3 – Por descumprimento de qualquer cláusula ou condição contratual, independentemente de interpelação ou notificação judicial.

8.4 – Se a CONTRATADA se ausentar da direção dos serviços por mais de 48 (quarenta e oito) horas consecutivas, salvo por motivo de força maior, justificado e aceito pela _____.

8.5 – Por introdução pela CONTRATADA, na área de serviços, de outras operações que não sejam o objeto do contrato.

8.6 – Por comprovada imperícia da CONTRATADA.

8.7 – Por uma das partes, no caso em que a outra venha pedir concordata ou tenha confessado ou requerido sua falência ou liquidação.

CLÁUSULA 09 – VALOR DO CONTRATO:

As partes atribuem a este contrato o valor de **R\$** _____
(_____) para todos os efeitos legais e contratuais.

CLÁUSULA 10 – DISPOSIÇÕES FINAIS:

As partes elegem o foro da Comarca de _____
(_____) para dirimir qualquer ação ou pendência decorrente deste contrato, excluindo-se qualquer outro, por mais especial que seja.

E por estarem justas contratadas, as partes assinam o presente instrumento em 02 (duas) vias de igual teor e forma, para um só efeito.

_____ () ____ de _____ de _____

EMPRESA:
CNPJ/MF

____/____/____
Data assinatura

EMPRESA:
CNPJ/MF

____/____/____
Data assinatura

TESTEMUNHAS:

NOME/CPF

NOME/CPF

APÊNDICE C

PRINCIPAIS EXIGÊNCIAS DAS EMPRESAS FLORESTAIS QUANTO ÀS QUESTÕES DE QUALIDADE, PRESERVAÇÃO AMBIENTAL E SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

De maneira geral, todas as empresas florestais visitadas fixam procedimentos para empresas contratadas quanto aos aspectos anteriormente mencionados, no âmbito de sua área de atuação. Normalmente, parte destes procedimentos consta no Corpo Principal e, ou, no Termo Aditivo do contrato de prestação de serviços acordados entre os envolvidos.

Dentre as diversas diretrizes e, ou, recomendações técnicas fixadas pelas empresas florestais destacam-se:

1. QUALIDADE

- De modo geral, apesar de a maioria das Contratantes (empresas florestais) não estar certificada por alguma norma, exigem que os serviços executados pela Contratada (prestadoras de serviços) sejam em conformidade com os procedimentos e, ou, recomendações técnicas do sistema de gerenciamento da qualidade, de seus programas internos de qualidade ou de acordo com a ISO (no caso das empresas florestais já certificadas).

2. PRESERVAÇÃO AMBIENTAL

- A Contratada deverá conhecer a política ambiental da Contratante, bem como cumprir a legislação ambiental vigente, aplicável às suas atividades, acatando também outras recomendações específicas feitas pela Contratante.
- A Contratada se compromete a encaminhar seus gestores ao treinamento de conscientização ambiental ministrado pela Contratante e, ou, outra empresa especializada contratada especificamente para isso. Esses gestores assumem o compromisso de repassarem aos demais funcionários todos os ensinamentos absorvidos durante o treinamento.
- Em áreas de preservação permanente, não é permitida operação e, ou, trânsito do maquinário.
- A Contratada se compromete a evitar queda de árvores sobre a vegetação nativa das áreas de preservação permanente, reserva legal, restingas etc. Quando não for possível evitar a queda de árvores sobre esses locais, troncos e resíduos destes materiais deverão ser retirados.
- Todos os resíduos vegetais resultantes das atividades florestais, especialmente da desbrota, roçada pré-corte, corte e descasque, que são compostos de galhos, folhas e casca, devem permanecer na área trabalhada, para recomposição de nutrientes e capacidade produtiva do solo (proteger o solo contra erosão, aumentar a infiltração de água, diminuir o escoamento superficial e minimizar os efeitos de compactação do solo pelo trânsito de máquinas e equipamentos).
- Todos os resíduos gerados durante a execução das atividades florestais (lixo) devem ser dispostos e descartados conforme estabelecido em norma. Assim,

devem ser providenciados vasilhames com tampas para o recolhimento do lixo e resto de comida, conforme determina a política de gestão ambiental da contratante.

- Para a extração da madeira devem ser observadas as condições do local, principalmente a declividade e a umidade. Em áreas ou períodos em que o solo estiver muito úmido, onde haja risco de acarretar compactação do solo, a atividade deve ser suspensa.
- Na ocorrência de incêndios florestais, comunicá-los imediatamente à sede das áreas operacionais ou ao escritório central para que estes acionem a brigada de incêndio. A Contratante deve dispor de equipamentos de proteção e combate a incêndio, nos diversos locais de trabalho, veículos e equipamentos de sua propriedade.
- O local de instalação de acampamento deve guardar distância mínima de 50 metros de cursos d'água, açudes, banhados e matas nativas, minimizando possíveis efeitos sobre estes ecossistemas e sobre a qualidade da água.
- É necessária a existência de depósitos específicos para produtos perigosos (lubrificantes, combustíveis e agrotóxicos), respeitando-se as normas da Contratante e a legislação vigente sobre o assunto.
- Os tanques e tonéis, em uso ou para descarte, devem estar devidamente identificados com nome dos produtos (gasolina, agrotóxico etc.), bem como devem estar fechados ou cobertos para evitar contaminação da água da chuva. Quando vazios, estes recipientes devem ter "respiro" de maneira a possibilitar saída de gases.
- Em caso de acidente com grande derramamento de óleo lubrificante ou óleo diesel no solo, a Contratada se obriga a recolher a camada da terra afetada e encaminhá-la ao depósito próprio.

3. SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

- A Contratada deve seguir e observar todas as normas internas e normas vigentes do Ministério do Trabalho (MT) que regem a Medicina e Segurança do Trabalho.
- A Contratada deve promover para todos os seus empregados exames médicos admissionais, periódicos, de retorno ao trabalho, de mudança de função e demissionais, bem como manter em arquivo a documentação legal para efeito de consulta e inspeções dos órgãos governamentais e administradores de contrato, bem como implantar o PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional.
- Desenvolver programas de higiene e segurança, visando proporcionar melhores condições de trabalho e reduzir o número de acidentes.
- Os empregados da Contratada devem participar de treinamento introdutório e periódico sobre segurança do trabalho e medicina ocupacional. É recomendável o estabelecimento de um programa de treinamento adequado às diversas condições.

- Os prestadores de serviços devem atuar com pessoal habilitado e treinado para atender aos procedimentos estabelecidos pela colheita florestal.
- A Contratada deve dimensionar o seu SESMT – Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho, vinculado à gradação do risco da atividade principal e ao número total de empregados, e aquelas com mais de 20 empregados deve organizar e manter em funcionamento a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), nas mesmas condições anteriores.
- Para a execução das atividades de colheita florestal, as Contratadas devem utilizar máquinas e equipamentos em estado de conservação adequado. É recomendável o estabelecimento de um programa de manutenção de maquinário, apropriado às condições de trabalho e que contemple com prioridade os aspectos preventivos.
- A Contratada deve fornecer e repor, inteiramente grátis, o EPI (Equipamento de Proteção Individual), de acordo com o risco da atividade. A Contratada deve também exigir que seus empregados utilizem e façam uso correto desses equipamentos.
- No transporte de pessoal, a Contratada deverá cumprir estritamente a portaria nº 935/89 do DER (Departamento de Estradas de Rodagem), principalmente quanto aos laudos de vistoria em veículos para transporte de passageiros.
- Prestar socorro imediato a seus empregados, em caso de doença ou acidente, durante a jornada de trabalho.
- A Contratada deve providenciar, em seu canteiro de obras e área de atividades, dependências que atendam aos requisitos de limpeza, arejamento e iluminação, onde seus empregados possam guardar e realizar suas refeições. Cabe à Contratada também fornecer a seus empregados água potável em condições higiênicas, sendo vetado o uso do copo coletivo, e nas áreas florestais fornecer garrafas térmicas.
- As Contratadas que utilizarem motosserras na realização de suas atividades deverão obter junto ao órgão competente (IBAMA ou IEF) a Licença para Porte e Uso (LPU), bem como seu registro. Esta também deverá ser mantida em estado de conservação adequado, especialmente quanto aos dispositivos de segurança obrigatórios.
- Os depósitos de inflamáveis devem situar-se em locais apropriados e devidamente protegidos e sinalizados, em conformidade com a legislação e as normas vigentes.
- Cabe à Contratada manter, permanentemente, vigilância especializada e avisos de alerta em locais de fácil visibilidade quanto aos depósitos de explosivos sob sua responsabilidade.

Por fim, é importante mencionar o fato de que a maioria das empresas florestais, ao comprovarem o descumprimento desses procedimentos e, ou, diretrizes, estabelecem uma multa equivalente a determinado percentual da fatura do mês subsequente à ocorrência do fato gerador e, ou, suspensão das atividades da Contratada, sem que essa suspensão exima a Contratante das obrigações assumidas.

APÊNDICE D

QUESTIONÁRIO 2 - AVALIAÇÃO DA PRESTADORA DE SERVIÇOS

Instruções:

- Este diagnóstico será utilizado num trabalho de tese na Universidade Federal de Viçosa - MG, em que as empresas pesquisadas não serão identificadas e, portanto, suas informações serão tratadas de maneira sigilosa.
- Por favor, leia atentamente cada questão e responda a todas elas com a maior fidedignidade possível, e, se porventura você não tiver certeza sobre a resposta, escolha entre as alternativas a que lhe parece mais apropriada.
- Sempre que o espaço deixado para a resposta for insuficiente, favor utilizar o verso da folha, tomando o cuidado de numerar a questão respondida.
- Caso queira, você não precisa se identificar.
- *Muito obrigado por sua colaboração.*

Identificação

Empresa: _____
Local: _____ Data: _____
Nome: _____ Cargo: _____

Questões

1 - Que tipos de serviços a sua empresa executa? _____

2 - Em quais empresas a sua firma presta serviços? _____

3 - Quantos funcionários a sua empresa possui trabalhando nessa empresa florestal? _____ E em outras empresas: _____

4 - A sua empresa adota algum critério na contratação dos funcionários?
() sim Quais? _____
() não

5 - A sua empresa recebe algum tipo de benefício da empresa florestal contratante?
() sim Cite quais: _____
() não

6 - Você acha que toda empresa florestal deveria conceder algum tipo de benefício aos terceiros?
() sim Quais? _____
() não

- 7 - Como considera a sua relação com a empresa florestal contratante?
() ótima () boa () regular () ruim
Por qual motivo? _____
- 8 – Na sua opinião, como a sua empresa é vista pela contratante?
() parceiros () prestadores de serviço () empregado
() outra forma Qual? _____
- 9 - Quais são os principais tipos de reclamações da(s) empresa(s) florestal(is) que contrata seus serviços?

- 10 - Você acha que a empresa florestal contratante tem razão em suas reclamações?
() sim () às vezes () não
Por quê? _____
- 11 - O que você acha que a sua empresa precisaria fazer para evitar certos tipos de reclamações e, com isso, melhorar as relações com a empresa florestal contratante?

- 12 - Na sua opinião, quais são as principais dificuldades para se trabalhar como prestador de serviços na colheita florestal?

- 13 - Que tipo de medidas você considera importante (sugere) para melhorar:
- a qualidade dos produtos ou serviços prestados

- a preservação ambiental

- a saúde e segurança no trabalho

- 14 - Em relação aos aspectos anteriores (qualidade, preservação ambiental e saúde e segurança no trabalho), quais são as principais exigências contratuais por parte das empresas florestais?

- 15 – A sua empresa tem cumprido essas exigências:
 sempre na maioria das vezes sempre que possível
 raramente nunca
- 16 - Você considera a atividade prestação de serviços atrativa financeiramente?
 sim não mais ou menos
Por quê? _____
- 17 - Qual sua opinião sobre o preço recebido pelos seus serviços prestados?
 alto mais ou menos baixo não sei informar
- 18 - Qual é o percentual de retorno aproximado que você obtém nesse tipo de atividade?
_____ % ao ano.
- 19 - Você se sente estimulado a continuar trabalhando neste ramo de atividade?
 sim não mais ou menos
Por quê? _____
- 20 - Como você avalia a qualidade dos produtos ou serviços que presta?
 péssimo ruim regular bom ótimo
- 21 - Você já ouviu falar em certificação? (Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança no trabalho).
 sim Como? _____
 não
- 22 - A sua empresa está certificada atualmente por alguma norma?
 sim
 não Por quê? _____
- 23 - A sua empresa tem interesse em obter a certificação em algum dos quesitos acima?
 sim não
Por quê? _____
- 24 - A empresa florestal contratante, tem incentivado vocês a certificarem-se por alguma norma?
 sim Quais? _____
 não
- 25 - Caso deseje fazer algum comentário adicional a respeito do processo de terceirização, por favor utilize o espaço abaixo.

Observação: Suas considerações serão extremamente importantes para complementar a nossa pesquisa. *Obrigado por sua colaboração.*

APÊNDICE E

QUESTIONÁRIO 3 - DESEMPENHO DAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

Ficha de avaliação pelo método da escala gráfica com inclusão do critério de ponderação

Empresa florestal: _____

Atividade avaliada: _____

Avaliador: _____ Data: _____

Instruções:

- Este diagnóstico será utilizado num trabalho de tese na Universidade Federal de Viçosa - MG, em que as pessoas pesquisadas não serão identificadas e, portanto, suas informações serão tratadas de maneira sigilosa.
- Por favor, leia atentamente cada questão e responda a todas elas com a maior fidedignidade possível, e se porventura, você não tem certeza sobre a resposta, escolha entre as alternativas a que lhe parece mais apropriada.
- Sempre que o espaço deixado para a resposta for insuficiente, favor utilizar o verso da folha, tomando o cuidado de numerar a questão respondida.
- Caso queira, você não precisa se identificar.
- *Muito obrigado por sua colaboração.*

Assinale com um X o indicador que corresponde ao desempenho da empresa e dê peso para as características que julgar mais importante, de acordo com o critério abaixo.

INDICADORES	DE	PESOS:	
DESEMPENHO:		5 - para as duas características mais relevantes	
A - desempenho ótimo		4 - para as duas características seguintes	
B - desempenho bom		3 - para as duas características intermediárias	
C - desempenho regular		2 - para as duas características seguintes	
D - desempenho ruim		1 - para as duas características menos importantes	

Características	Indicadores de desempenho				Peso
	A	B	C	D	
1. PRODUÇÃO: quantidade dos serviços executados	() Sempre ultrapassa a produção exigida	() Normalmente, ultrapassa a produção exigida	() Raramente, executa o exigido	() Nunca executa o exigido, produção abaixo	
2. QUALIDADE: apresenta exatidão e ordem do trabalho	() Sempre ultrapassa a qualidade do trabalho exigida	() Normalmente, ultrapassa a qualidade exigida	() Raramente, executa o exigido	() Nunca executa o exigido, trabalho com grande número de erros	
3. CUMPRIMENTO DE PRAZOS	() Sempre cumpre o prazo antes do exigido	() Normalmente, cumpre o prazo exigido	() Raramente, cumpre o prazo exigido	() Nunca cumpre o prazo exigido, tempo maior	
4. CUMPRIMENTO DE METAS	() Sempre cumpre as metas estabelecidas	() Normalmente, cumpre as metas estabelecidas	() Raramente, cumpre as metas estabelecidas	() Nunca cumpre as metas estabelecidas	
5. ATENDIMENTO ÀS NORMAS DA EMPRESA	() Sempre atende às normas estabelecidas	() Normalmente, atende às normas estabelecidas	() Raramente, atende as normas estabelecidas	() Nunca atende às normas estabelecidas	
6. ATENDIMENTO À LEGISLAÇÃO: (carteira assinada, segurança no trabalho, etc.)	() Sempre atende às normas estabelecidas	() Normalmente, atende às normas estabelecidas	() Raramente, atende as normas estabelecidas	() Nunca atende às normas estabelecidas	
7. CONHECIMENTO DO TRABALHO	() Demonstra grande conhecimento do trabalho que executa	() Demonstra razoável conhecimento do trabalho que executa	() Demonstra pouco conhecimento do trabalho que executa	() Demonstra que não conhece nada do trabalho que executa	
8. INICIATIVA E CRIATIVIDADE (situações novas)	() Sempre sugere soluções criativas novas	() Normalmente, sugere soluções criativas	() Raramente, sugere soluções criativas	() Nunca sugere soluções criativas	
9. COOPERAÇÃO COM A EMPRESA	() Sempre com vontade de cooperar	() Normalmente tem vontade de cooperar	() Somente se solicitado colabora	() Nunca colabora com a empresa	
10. POSTURA PROFISSIONAL (disciplina, respeito e honestidade)	() Sempre com alto grau de postura	() Normalmente, com alto grau de postura	() Raro demonstrar alto grau de postura	() Nunca demonstra alto grau de postura	

11 - Você consome bebidas alcoólicas? () sim () não () às vezes

FREQUÊNCIA	TIPO DE BEBIDA	QUANTIDADE
() Todo dia		
() Sábado e Domingo		
() Ocasões especiais		
() Outros		

12 - Você é sindicalizado?

() sim Qual é o seu sindicato: _____
() não

13 - Você acha que o sindicato procura resolver os problemas e tem conseguido benefícios para a categoria dos trabalhadores?

() sim
() não Por quê? _____

II - CONDIÇÕES DE TRABALHO

A) - Características gerais

14 - Função ou cargo exercido atualmente: _____

15 - Tempo que trabalha nessa empresa: _____

16 - Motivo pelo qual exerce a função atual.

() melhor salário () gosto do trabalho () solicitação da empresa
() já tinha experiência () outros: _____

17 - Tem carteira assinada atualmente?

() sim
() não Por quê? _____

18 - Qual o seu salário médio mensal? (incluir adicionais e, ou, vantagens extras)
R\$ _____

19 - Como você avaliaria seu salário, considerando seus deveres e responsabilidades?

() ótimo () bom () regular () ruim

20 - De quantas horas é a sua jornada de trabalho diário?

Início: _____ Intervalo para almoço: _____ Término: _____

21 - Quanto tempo em média você gasta para ir de casa ao local de trabalho?

() 0,5 horas () 2,0 horas
() 1,0 hora () mais de 2,0 horas Quantas? _____

22 - Você tem vontade de mudar de atividade? _____

Por quê? _____

B) - Treinamentos e reciclagens

- 23 - Você fez algum teste de seleção para trabalhar nesta empresa?
 sim não
Qual? _____
- 24 - Realizou algum exame médico ou foi atendido por psicólogos?
 sim não
Quais tipos de exame? _____
- 25 - Você recebeu treinamento para trabalhar nesta atividade? sim não
- 26 - Você considera o treinamento importante?
 sim não mais ou menos
Por que? _____
- 27 - Como você avalia o treinamento recebido?
 ótimo bom regular ruim péssimo
- 28 - Quais foram as principais dificuldades encontradas nesses treinamentos?
 pouca escolaridade e, portanto, dificuldade de entendimento
 treinamentos realizados em períodos muito curtos
 instrutor que comunica mal e pouco preparado
 treinamento muito teórico e com pouca experiência prática
 outros motivos Quais? _____
- 29 - Quais são os principais problemas que afetam o seu desempenho no trabalho?
 falta de orientação por parte dos encarregados
 falta de equipamentos adequados, incluindo os de proteção individual
 condições ambientais (declividade do terreno, temperatura, chuvas etc.)
 trabalho extremamente difícil e pesado
 alimentação e pausas inadequadas
- 30 - Você acha que precisa de algum tipo de treinamento atualmente?
 sim não
Quais? _____
- 31 - Você recebe orientações sobre o serviço que vai executar?
 sim De quem? _____
 não
- 32 - Qual a frequência com que você recebe orientação dos seus supervisores?
 diariamente semanalmente esporadicamente
- 33 - Você acha importante as orientações que recebe dos seus supervisores?
 sim não mais ou menos
Por quê? _____
- 34 - O que você acha da qualidade de supervisão (por parte do seu chefe imediato)?
 ótima boa regular ruim

35 - Você costuma executar atividades que não pertencem à sua função?
() sim () não
Se sim, quais funções? _____
Com que frequência? _____
Por qual motivo? _____

C) - Saúde e segurança no trabalho

36 - Você tem algum tipo de problema de saúde atualmente?
() sim Quais? _____
() não

37 - Desses problemas de saúde, você acha que algum foi decorrente do trabalho executado?
() sim Quais? _____
() não

38 - A sua empresa fornece todos o EPI's obrigatórios e garante a sua reposição?
() sim Quais? _____
() não

39 - A sua empresa exige a obrigatoriedade do uso dos EPI's?
() sim () não () às vezes

40 - Você acha necessário usar todos os EPI's?
() sim () não () às vezes

41 - Você já sofreu acidentes nesta empresa?
() não
() sim Qual? _____
Como foi? _____

42 - O empregado prestou assistência imediatamente e deu o apoio necessário para sua recuperação?
() sim () não () mais ou menos

43 - Na sua opinião, qual é a qualidade de assistência e apoio prestados pelo empregado ao acidentado?
() ótima () boa () regular () ruim

44 - Você considera seu trabalho perigoso?
() sim () não () mais ou menos
Por quê? _____

45 - Você acha que os acidentes de trabalho são causados por:
() falta de uso do EPI
() falta de condições adequadas (ferramenta, equipamento, máquina etc.)
() falta de conhecimento sobre o manuseio dos equipamentos
() necessidade de executar o trabalho rapidamente (produtividade)
() descuido da pessoa durante a execução do trabalho
() hora extra (cansaço)
() acidentes ocorrem por acaso (fatalidade)
() outros Quais? _____

D) - Satisfação no trabalho

46 - Em relação à sua satisfação geral com o trabalho que desenvolve ou com a empresa, você está:

- muito satisfeito satisfeito mais ou menos insatisfeito
 muito insatisfeito

47 - Comparativamente ao passado, quando você trabalhava em outra empresa ou mesmo na empresa florestal para a qual presta serviços atualmente, a sua satisfação geral está:

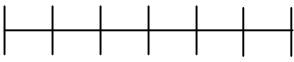
- melhor igual pior não sabe informar

48 - Caso deseje fazer algum comentário adicional a respeito do trabalho que desenvolve ou em relação à sua empresa, por favor utilize o espaço abaixo.

Observação: Suas considerações serão extremamente importantes para complementar a nossa pesquisa. *Obrigado por sua colaboração.*

APÊNDICE G

QUESTIONÁRIO 5 - AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

ROTEIRO BÁSICO DE ENTREVISTA		
INSTRUÇÕES:		
<u>Instruções</u>		
<p>Por favor, leia todas as perguntas e procure responder todas elas, marcando somente um número em cada questão. Se, por ventura, você não tiver certeza sobre que resposta dar em alguma pergunta, escolha entre as alternativas a que lhe parece mais apropriada. Muito obrigado por sua colaboração.</p>		
<u>Critério</u>		
Bastante Insatisfeito	 1 2 3 4 5 6 7	Bastante Satisfeito

BLOCO 1	POSICIONAMENTO PESSOAL SOBRE QVT NA EMPRESA		
Manifeste seu nível de satisfação geral com relação ao seguinte aspecto:			
	Variável	Nível	Observações
01	Qualidade de vida no trabalho	1 2 3 4 5 6 7	

BLOCO 2	CONDIÇÕES DE TRABALHO		
Manifeste seu nível de satisfação geral com relação aos seguintes aspectos:			
	Variável	Nível	Observações
02	Higiene das instalações de uso pessoal (limpeza)	1 2 3 4 5 6 7	
03	Planejamento e organização das atividades (complexidade das tarefas)	1 2 3 4 5 6 7	
04	Segurança individual e EPI's	1 2 3 4 5 6 7	
05	Condições de insalubridade e, ou, periculosidade	1 2 3 4 5 6 7	

BLOCO 3		SAÚDE	
Manifeste seu nível de satisfação geral com relação aos seguintes aspectos:			
	Variável	Nível	Observações
06	Assistência médica e dentária oferecida aos funcionários	1 2 3 4 5 6 7	
07	Assistência médica e dentária oferecida aos seus familiares	1 2 3 4 5 6 7	
08	Programa de educação e conscientização para com as questões de saúde	1 2 3 4 5 6 7	
09	Programa coletivo de medicina no trabalho e saúde ocupacional	1 2 3 4 5 6 7	

BLOCO 4		MORAL E MOTIVAÇÃO	
Manifeste seu nível de satisfação geral com relação aos seguintes aspectos:			
	Variável	Nível	Observações
10	Identidade na tarefa que realiza	1 2 3 4 5 6 7	
11	Relações interpessoais	1 2 3 4 5 6 7	
12	Reconhecimento pelo trabalho que executa	1 2 3 4 5 6 7	
13	Orientação para realização de suas atividades	1 2 3 4 5 6 7	
14	Garantia de permanecer no emprego (estabilidade)	1 2 3 4 5 6 7	

BLOCO 5		COMPENSAÇÃO E, OU, BENEFÍCIOS	
Manifeste seu nível de satisfação geral com relação aos seguintes aspectos:			
	Variável	Nível	Observações
15	Salário recebido pelo trabalho desempenhado	1 2 3 4 5 6 7	
16	Equilíbrio salarial com o mercado	1 2 3 4 5 6 7	
17	Salário variável recebido (bônus, participação nos resultados etc.)	1 2 3 4 5 6 7	
18	Benefícios internos oferecidos por sua empresa	1 2 3 4 5 6 7	
19	Benefícios externos oferecidos por sua empresa	1 2 3 4 5 6 7	

BLOCO 6		PARTICIPAÇÃO NAS AÇÕES DA EMPRESA	
Manifeste seu nível de satisfação geral com relação aos seguintes aspectos:			
	Variável	Nível	Observações
20	Chances de carreira e crescimento profissional (criatividade)	1 2 3 4 5 6 7	
21	Expressão pessoal - Liberdade de manifestação e discordância	1 2 3 4 5 6 7	
22	Repercussão das idéias dadas	1 2 3 4 5 6 7	
23	Participação nas decisões	1 2 3 4 5 6 7	
24	Capacitação (oportunidades de treinamentos)	1 2 3 4 5 6 7	

BLOCO 7		COMUNICAÇÃO	
Manifeste seu nível de satisfação geral com relação aos seguintes aspectos:			
	Variável	Nível	Observações
25	Conhecimento das normas, padrões e metas	1 2 3 4 5 6 7	
26	Fluxo informações transmitidas por sua chefia	1 2 3 4 5 6 7	
08	Fluxo informações dentro do seu setor	1 2 3 4 5 6 7	
09	Veículos e, ou, formas de transmissão das informações	1 2 3 4 5 6 7	

BLOCO 8		IMAGEM DA EMPRESA	
Manifeste seu nível de satisfação geral com relação aos seguintes aspectos:			
	Variável	Nível	Observações
29	Identificação com empresa	1 2 3 4 5 6 7	
30	Imagem interna	1 2 3 4 5 6 7	
31	Imagem externa	1 2 3 4 5 6 7	
32	Responsabilidade comunitária (serviços assistenciais prestados por sua empresa)	1 2 3 4 5 6 7	
33	Qualidade dos serviços prestados por sua empresa (ênfase no cliente)	1 2 3 4 5 6 7	

BLOCO 9 RELAÇÃO CHEFE-SUBORDINADO			
Manifeste seu nível de satisfação geral com relação aos seguintes aspectos:			
	Variável	Nível	Observações
34	Apóio sócio-emocional (apoio do superior imediato)	1 2 3 4 5 6 7	
35	Orientação técnica sobre os serviços a serem executados	1 2 3 4 5 6 7	
36	Igualdade de tratamento	1 2 3 4 5 6 7	
37	Gerenciamento pelo exemplo (comprometimento do seu chefe com o trabalho)	1 2 3 4 5 6 7	

BLOCO 10 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO			
Manifeste seu nível de satisfação geral com relação aos seguintes aspectos:			
	Variável	Nível	Observações
38	Inovações em métodos, processos e maquinário	1 2 3 4 5 6 7	
39	Grupos e, ou, equipes de trabalho	1 2 3 4 5 6 7	
40	Variedade de tarefas	1 2 3 4 5 6 7	
41	Ritmo de trabalho	1 2 3 4 5 6 7	

BLOCO 11 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	
SETOR / DEPT ^o :	_____
POSTO:	_____
TURNO:	_____
IDADE:	_____
SEXO:	_____
NÍVEL DE INSTRUÇÃO:	_____
TEMPO DE EMPRESA:	_____