

TERCEIRIZAÇÃO, TAYLORISMO E CONFLITO

*Manoel Luiz Malaguti**

TERCEIRIZAÇÃO E CONFLITO

Em artigo anterior¹, procuramos mostrar as incoerências nas quais incorrem os defensores da terceirização ao caracterizá-la como uma técnica de organização empresarial *imparcial e harmoniosa*. Nos vários estudos que ali citamos, a terceirização das atividades econômicas aparece como neutra, apartidária e anti-conflitiva, e isto porque executada por homens cujas qualidades *morais* não são colocadas em dúvida: ao engajarem-se num processo de terceirização, tanto empresários quanto trabalhadores visariam apenas o bem comum. Nos contratos entre as partes, da mesma forma, todos os envolvidos devem ganhar, todos devem ser beneficiados de *forma eqüitativa* (contrato "ganha-ganha"). Logo, neste gênero de relação jurídica os contratantes não são oponentes ("partes"²), mas sim colaboradores ("parceiros").

*Professor do Departamento de Economia e Finanças da Universidade Federal da Paraíba, Campus II, Campina Grande. Doutor em Ciências Econômicas pela Universidade de Picardie, França.

¹ Malaguti, M. L. "Cooperação e Terceirização no Brasil". Campina Grande, Mimeografado, Mestrado em Economia, UFPB, 1994.

² Segundo o mais conhecido defensor da terceirização, o advogado e consultor de empresas J. S. Leiria, "o contrato é a causa originária das obrigações. É através dela que as partes contraentes se *obrigam* a uma relação negocial e jurídica de caráter patrimonial (...) o

Mas por que as *partes* devem transformar-se em *parceiros*? A forma pela qual esta transformação ocorre *não foi, até hoje, objeto de explicação*. E isto por uma razão muito simples: segundo os teóricos da terceirização, um *verdadeiro* contrato de terceirização só pode realizar-se entre parceiros. Eles consideram que, num *legítimo* contrato de terceirização, os contratantes são confiáveis, íntegros e responsáveis. Assim, num *verdadeiro* contrato de terceirização não existem "partes", pois os contratantes são sempre "parceiros". Logo, segundo o ponto de vista dos defensores da terceirização, sequer há uma transformação, já que as "partes" *sempre* são "parceiros".

Ou seja, a virtude dos contratantes é considerada um *pressuposto* dos verdadeiros contratos de terceirização: "Salientamos o princípio da boa fé e a teoria da confiança, além do respeito às partes envolvidas. O contrato de terceirização *deixa de existir ou é viciado* [os grifos são nossos] se não compreendidos adequadamente estes princípios³".

Partindo do pressuposto da existência de parceria entre os contratantes, o contrato transforma-se numa simples formalização das boas intenções dos contratantes. Para que, então, formalizar as intenções de quem só age visando o bem comum? Para que, perguntamos, formalizar as intenções de empresas cujos procedimentos são conhecidos e estão acima de qualquer suspeita? Para que, insistimos, estabelecer sanções e foros de resolução de disputas quando estas, pressupõe-se, não devem ocorrer? Ora, aceitando-se os pressupostos dos defensores da terceirização, o contrato torna-se um "contrapeso" e uma burocracia suplementar. Caso a *verdadeira* terceirização seja uma relação baseada na honestidade e na confiança entre os envolvidos (os parceiros), todo e qualquer contrato serve apenas para aumentar o tempo e os custos da produção. Como entender, então, que a principal preocupa-

contrato *sujeita* as partes à observância de conduta idônea [os grifos são nossos]". Leiria, J. S. *Terceirização: O Caminho para a Administração Pública e Privada*. Porto Alegre, Sagra-dc Luzzatto, 1993, p. 79.

³ Leiria, *op. cit.* p. 83.

ção dos escritos sobre terceirização concentre-se nos detalhes da elaboração de contratos? Como interpretar, então, as centenas de ações trabalhistas que todos os anos são impetradas por "parceiros" de contratos de terceirização? Estes não seriam *verdadeiros* contratos de terceirização? Se por "verdadeiros" entendermos "reais", nossa resposta será *sim*. Mas se por "verdadeiros" entendermos "desejáveis", nossa resposta será *não*. E neste último caso, os verdadeiros contratos de terceirização só poderão ser realizados numa sociedade idealizada, numa sociedade imaginada pelos terceiristas, numa *sociedade coletivista* que pouco tem de parecido com a que vivemos.

Parece-nos claro que a moderna generalização da instituição do contrato revela, ao contrário do que propõem os defensores da terceirização, o conflito latente ou aberto que orienta as ações dos contratantes. Acreditamos que as "partes" podem aceitar a "parceria" como tática de luta, como método de sobrevivência e prática concorrencial. Mas mesmo nos mais coesos oligopólios ou cartéis, basta apenas uma pequena mudança conjuntural para que a fragilidade da união apareça, a concorrência se acirre e o individualismo latente se manifeste — o mesmo ocorrendo no interior de grupos de trabalhadores momentaneamente aliados.

Não pode existir economia de mercado sem concorrência, sem luta econômica ou disputa de preços. Quando um grupo de empresários entra em acordo, isto é momentâneo, e quase sempre visando anexar os lucros de grupos concorrentes. Quando os trabalhadores se unem, isto é provisório, e quase sempre para reforçar o peso de suas reivindicações. Em resumo, *a união nada mais é do que uma forma temporal e necessária do conflito*. É assim que funciona nossa sociedade, mesmo que isto incomode, profundamente, os projetos dos adeptos da terceirização...

Ao tentarem retirar o caráter conflitual das relações entre empresas, entre trabalhadores ou entre empresários e trabalhadores, os representantes da teoria da terceirização inventam uma nova economia: um capitalismo cooperativo e pacifista, preocupado com qualidade e quantidade, e não com os lucros. *Mas onde existe esta economia?*

Em artigo anterior começamos a responder esta questão. Mostramos ali que os defensores da terceirização construíram um mundo, um "mundo idealizado", fraternal e harmonioso, para justificar os possíveis efeitos benéficos da terceirização. Agora, vamos mostrar os efeitos da terceirização numa economia real, em nossa economia mercantil, necessariamente conflitiva e concorrencial. Com este objetivo, mostraremos como o processo de terceirização é um herdeiro legítimo do taylorismo⁴, mesmo que seu descendente rejeite enfaticamente esta paternidade: para os terceiristas, o taylorismo é visto como uma forma de gestão empresarial intrinsecamente *conflitiva* e, portanto, frontalmente distinta da gestão empresarial baseada na terceirização.

TERCEIRIZAÇÃO OU TAYLORISMO RADICAL?

AS CRÍTICAS AO TAYLORISMO

A descendência direta do taylorismo, e a reprodução "genética" dos seus vícios, são características da terceirização guardadas a sete chaves. Entre as formas de camuflar esta descendência direta, duas delas merecem destaque: 1) a procura de semelhanças entre a terceirização e o modelo de gestão japonês e 2) a identificação dos métodos da terceirização com a modernidade.

⁴ O taylorismo é uma forma de gestão empresarial baseada na apropriação do conhecimento dos trabalhadores pelos administradores de empresas. Por este meio, a direção consegue estabelecer uma nítida distinção entre concepção e execução, entre os que concebem o trabalho a ser feito (principalmente os engenheiros e pesquisadores) e aqueles que simplesmente o executam (os trabalhadores menos qualificados). Assim fazendo, engenheiros e administradores não somente determinam o ritmo, a produtividade e a intensidade do trabalho executado, como também exercem um maior controle sob algumas formas de resistência (sindical ou não) dos trabalhadores.

Por oposição ao taylorismo, a terceirização procura se apresentar como representante da moderna gestão empresarial. No entanto, o propalado arcaísmo do taylorismo *não é passível de comprovação empírica*. Ao contrário do que propagam os terceiristas, a maior parte do PIB dos países industrializados é produzida em empresas tayloristas. E mais, a atualidade dos métodos de Taylor é tanta, que *cientistas do mundo inteiro reúnem-se continuamente para discutir seus desenvolvimentos e perspectivas*⁵. Da mesma forma, as semelhanças entre o modelo japonês e o modelo terceirista resumem-se à constatação de que as empresas japonesas terceirizam suas atividades. Ora, na medida em que todas as Economias terceirizam ao menos algumas de suas atividades, as semelhanças apontadas pelos terceiristas são, no mínimo, supérfluas. Na realidade, o que eles desejam é provocar a identificação entre uma *falsa imagem* ocidental do modelo japonês e o processo de terceirização que se pretende implantar no Brasil (a gestão empresarial japonesa será tratada num próximo artigo⁶).

⁵ Dentre as inúmeras obras que podem colaborar para o estudo do taylorismo, podemos citar os seguintes livros de Benjamin Coriat: 1) *Science, Technique et Capital*, Paris, Seuil, 1976; *L'Atelier et le Chronomètre*, Paris, Bourgois, 1982; *La Robotique*, Paris, La Découverte-Maspero, 1983 & *Penser à l'Envers*, Paris, Bourgois, 1991. Mas a atualidade do tema também pode ser observada no didático livro de Christian du Tertre et Giancarlo Santilli, *L'Automatisation et Travail*, Paris, PUF, 1992; ou ainda (entre centenas de publicações recentes) nos excelentes artigos reunidos no nº 18 da revista *Manière de Voir* (Paris, Le Monde, maio de 1993), dedicada ao tema "Les Frontières de L'Economie Globale". O leitor preocupado em obter uma visão global do taylorismo, também obterá informações valiosas na coletânea dos artigos apresentadas num Colóquio Internacional sobre o tema, realizado em Paris, e organizado por Maurice de Montmollin & Olivier Pastre: *Le Taylorisme*, Paris, La Découverte, 1984.

⁶ A administração de empresas japonesa já foi objeto de um tratamento preliminar em "A Terceirização e o Modelo Japonês de

Isso posto, somos levados a supor que o pretendido distanciamento entre a influência de Taylor e as teses da terceirização não passa de uma nuvem de fumaça, de uma camuflagem que visa esconder o papel fundamental de Taylor na construção destas teses. Em outras palavras, somos induzidos a pensar que a crítica social do taylorismo tem como objetivo dissimular a inevitabilidade da precarização das condições sociais de trabalho provocada por um método de gestão fundamentalmente taylorista.

As críticas ao taylorismo encontram-se espalhadas em todos os escritos que elogiam a terceirização. Nesse sentido, as observações de Leiria, no seu pioneiro livro sobre o tema, são exemplares. Logo na terceira página deste escrito, o autor qualifica as empresas em 3 tipos: a "taylorista", a "taylorista 'desenferrujada'" e a que adota a terceirização⁷. Seria quase desnecessário dizer que esta tipologia representa, para o autor, uma evolução de caráter modernizante (do bárbaro ao civilizado) e humanizante (da exploração conflituosa à partilha cooperativista) das técnicas gerenciais. Por oposição à empresa terceirizada, a empresa taylorista possuiria uma série de características retrógradas e antiquadas, dentre as quais a mais importante seria uma hierarquia opressiva e baseada na clara separação entre dois grupos de trabalhadores: "os que pensam e os que executam". Segundo este autor, "A maior parte das empresas brasileiras é deste tipo, volumosa, pesada, sem agilidade. Os que compõem tais empresas se encontram em dois grupos bem distintos — *de um lado, os que pensam; de outro os que executam* [os grifos são nossos]"⁸.

Gestão", in Cadernos de Economia (série debates), Campina Grande Mestrado em Economia, UFPB, outubro de 1994.

⁷ Leiria, J. S. *Terceirização: Uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial*. Porto Alegre, Sagra-de Luzzatto, 1993, p.23 (após o índice, a apresentação e vários prefácios).

⁸ Leiria, op.cit. p.23.

Mas não serão exatamente os métodos da terceirização que radicalizam esta lógica da distinção (de empresas e de trabalhadores)? Ou ainda, não será porque não se pode terceirizar sem aprofundar a taylorização dos processos produtivos que estas divisões e distinções tendem a ser cada vez mais profundas e mutiladoras?

TERCEIRIZAÇÃO E DECOMPOSIÇÃO DO COLETIVO DE TRABALHO

O princípio fundamental da terceirização é a divisão da organização do trabalho, a separação das tarefas e o recurso crescente a especialistas. Este princípio é tão capital que, por vezes, confunde-se com o próprio processo de terceirização na sua *totalidade*. Autores como Giosa chegam a definir a terceirização como a cultura da divisão ou, em suas próprias palavras, como "a tendência de transferir para terceiros as atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa", ou ainda "como uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as complementares"⁹. Assim, de um lado encontramos a empresa-mãe, respondendo pelas atividades essenciais e, de outro, as terceiras empresas, respondendo pelas tarefas acessórias ou secundárias — e anteriormente executadas pela empresa-mãe. J. S. Leiria, por sua vez, sintetiza assim as funções da terceirização: *tudo o que não é vocação de uma empresa deve ser entregue para especialistas*. E continua: "Na era da valorização do conhecimento, as atividades que não representarem a essência da organização serão subcontratadas. Além disso, o trabalho será levado às pessoas, conforme as distinções de especialização e qualidade". Ora, acrescenta o autor, "tudo isto é favorecido, nas relações de trabalho, com a terceirização, pois nela o mérito de cada

⁹ Giosa, L. A. *Terceirização: Uma Abordagem Estratégica*. São Paulo, Pioneira, 1993, p.14.

profissional passa a ser medido pela sua qualificação, pelo domínio intelectual que tem de sua especialidade [...]”¹⁰.

O processo de terceirização apoia-se, então, na desagregação de uma atividade produtiva anteriormente unificada. Esta desagregação é justificada pela possibilidade de se atribuir cada etapa não-essencial da produção a verdadeiros especialistas. Desta forma, a terceirização implica na criação de um conjunto de empresas ultra-especializadas e dedicadas a pequenas parcelas, secundárias ou acessórias, de uma produção anteriormente unificada numa empresa-mãe¹¹. Neste sentido, perguntamos: qual a diferença entre o progressivo processo de simplificação e especialização do trabalho (que teria culminado com o taylorismo clássico) e a terceirização? *A diferença é a radicalização deste processo!* Dando continuidade à prática taylorista de segmentar o processo de trabalho para melhor *controlar* os trabalhadores, a terceirização provoca uma *decomposição do coletivo de trabalho*. Com a terceirização, os trabalhadores são 1) "espalhados" entre várias empresas (decomposição jurídica e geográfica); são 2) separados de amigos e colegas (decomposição psicológica); e são 3) afastados das lideranças e dos movimentos sindicais já estabelecidos (decomposição política).

Assim, se o taylorismo clássico preocupa-se em aniquilar o poder do trabalhador *individual*, a terceirização completa esta obra decompondo o *coletivo* de trabalhadores. Nas palavras do próprio Taylor, "a primeira das obrigações [da direção de empresa] é a apropriação deliberada (...) da grande massa de conhecimentos tradicionais

¹⁰ Leiria, J. S. *Terceirização: O Caminho para a Administração Pública e Privada*. São Paulo, Sagra-de Luzzatto, 1993, pp. 22-23.

¹¹ É tão grande o desmembramento das atividades anteriormente reunidas no seio de uma única empresa, que alguns autores começam a estudar a terceirização das terceiras empresas: o chamado processo de quarteirização (Consulte-se, por exemplo, a matéria de capa da Revista da ABRAMAN — Associação Brasileira de Manutenção — n° 45 de nov./dez. de 1993).

que no passado se achava na cabeça dos operários¹². A terceirização, por sua parte, reforça o taylorismo ao atuar no nível das *relações entre trabalhadores*, impedindo que a proximidade e a troca de experiências possibilitem uma recomposição, ou criação, de conhecimentos que possam subsidiar suas reivindicações: se a obrigação da direção taylorista clássica era a apropriação do conhecimento do *trabalhador individual*, a obrigação da direção terceirista é a apropriação do conhecimento do *trabalhador coletivo*.

Como legítima descendente do taylorismo clássico, a terceirização tem como função aperfeiçoar os meios de desapropriação do saber operário e de enfraquecimento das condições de luta dos trabalhadores.

TERCEIRIZAÇÃO E SEPARAÇÃO DOS TRABALHOS DE EXECUÇÃO E CONCEPÇÃO

Conforme pudemos observar, a terceirização da economia implica, por um lado, na contratação de empresas ultra-especializadas para a execução das etapas acessórias ou secundárias do processo produtivo e, por outro, na manutenção das atividades essenciais no interior de algumas empresas privilegiadas. É assim, por exemplo, que a IBM terceiriza os serviços de limpeza, manutenção e restaurante, mas sequer aceitaria pensar numa terceirização da produção de "chips" de computador. Da mesma forma, o Polo Petroquímico de Camaçari terceiriza os setores de limpeza, alimentação, transporte, manutenção, ensacamento, carregamento de caminhões, vigilância e atendimento médico, mas sequer aventa a possibilidade de terceirizar as atividades tecnologicamente de ponta.

Evitando a discussão sobre o grau de especialização ou de eficiência das empresas contratadas, resta-nos a constatação de sua exclusiva atuação em atividades confessadamente secundárias ou aces-

¹² Taylor, F. W. *La Direction Scientifique des entreprises*. Paris, Dunod, 1971, p.68.

sórias: ao lado das empresas que possuem o monopólio da tecnologia avançada, vemos surgir uma multidão de empresas que executam tarefas elementares e rotineiras. Ao lado de empresas dedicadas à *concepção* e ao desenvolvimento tecnológico, surge um turbilhão de unidades produtivas voltadas à simples *execução*. E nunca será demais ressaltar que a divisão de tarefas entre empresas é, de fato, uma divisão entre os trabalhadores que as executam. *Não há como negar, pois, que a terceirização provoca uma divisão entre o trabalho de concepção e o de execução, reproduzindo e ampliando os efeitos do taylorismo clássico*: "Para o taylorismo, dividir o trabalho significa estabelecer uma divisão entre as tarefas de concepção e de preparação, por um lado, e as tarefas de execução, de outro. Esta foi a originalidade histórica do taylorismo e é, ainda hoje, sua tese central"¹³.

Querendo distanciar-se da repulsa social votada ao taylorismo, os adeptos da terceirização tentam "rejuvenescer" os conceitos criados por Taylor. Os aumentos de produtividade são assim desvinculados do crescimento dos lucros e imediatamente reportados ao conceito de Qualidade¹⁴. Da mesma forma, o trabalho de execução (rotineiro e repetitivo) é apelidado de trabalho-meio, e o trabalho de concepção (criativo e estimulante) de trabalho-fim.

Não é também de forma inocente que se procura um elo de ligação entre a forma deformada pela qual se compreende o modelo japonês de gestão e a terceirização (como veremos em outra oportunidade).

Enfim, todos os meios parecem válidos para esconder o fato que "as novas formas de organização do trabalho são simplesmente

¹³ Montmolin, M. de. *Le Taylorisme à Visage Humain*. Paris, PUF, 1981, p. 11.

¹⁴ Uma rápida consulta aos textos do SEBRAE poderá esclarecer o leitor.

uma invenção dos tayloristas que pensam ser mais modernos que seus ancestrais¹⁵.

¹⁵ Montmolin, op. cit. p.40.