



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



MATHEUS CURSINO FLORENCE DE OLIVEIRA

## **GESTÃO DE FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS**

Limeira  
2017



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



MATHEUS CURSINO FLORENCE DE OLIVEIRA

## **GESTÃO DE FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Manufatura à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Sandra Francisca Bezerra Gemma

Limeira  
2017

**Agência(s) de fomento e nº(s) de processo(s):** Não se aplica.

Ficha catalográfica  
Universidade Estadual de Campinas  
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas  
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

OL4g Oliveira, Matheus Cursino Florence de, 1993-  
Gestão de funcionários terceirizados / Matheus Cursino Florence de Oliveira. –  
Limeira, SP : [s.n.], 2017.

Orientador: Sandra Francisca Bezerra Gemma.  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de  
Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Terceirização. 2. Empresa. 3. Acidentes do trabalho. 4. Segurança do  
trabalho. I. Gemma, Sandra Francisca Bezerra, 1964-. II. Universidade Estadual de  
Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

**Título em outro idioma:** Management of third-party employees

**Titulação:** Bacharel em Engenharia de Manufatura

**Banca examinadora:**

Sandra Francisca Bezerra Gemma [Orientador]

Marta Fuentes Rojas

**Data de entrega do trabalho definitivo:** 22-11-2017

CURSINO FLORENCE DE OLIVEIRA, Matheus. GESTÃO DE FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Manufatura) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2017.

## RESUMO

Nesse estudo o objetivo é compreender melhor qual a gestão feita por grandes empresas sob seus funcionários terceirizados, mas principalmente propor medidas que diminuam o número de acidentes no ambiente profissional envolvendo esse tipo de trabalhador. Estatísticas apontam que em 2013 eram mais de 12 milhões de brasileiros trabalhando nesse modelo, cerca de 25% dos profissionais da época, e que esse número tem crescido com o tempo. Outro número que cresce junto é o de acidentes no trabalho, especialmente com esse grupo de pessoas que chega a perto de 80% dos casos absolutos em alguns setores da economia. A grande empresa que servirá como base e modelo é a Raízen, no ramo de energia há pouco mais de cinco anos e com mais de 30 mil funcionários contratados diretamente. Esse comportamento é recorrente em outros setores e um estudo da melhor gestão desses funcionários pode fazer com que essas taxas diminuam e que se tenha uma maior segurança no trabalho.

**Palavras-chave:** Terceirizados 1. Acidente 2. Empresa 3. Segurança no trabalho 4.

CURSINO FLORENCE DE OLIVEIRA, Matheus. OUTSOURCING MANAGEMENT. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Manufatura) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2017.

### **ABSTRACT**

In this study the main goal is to understand how big companies manage their outsourced employees, but mostly propose measures to drop the number of accidents on the professional environment involving this type of worker. Statistics show that in 2013 there were over 12 million Brazilians working by that model, about 25% of the professionals at the time, and rising over the years. Another growing statistic is the number accidents during the labor time, especially with this group of people that is close to 80% for all cases in any sectors of the economy. The company to be used as model is Raízen, in the energy business for more than five years with over 30 thousand employees hired directly. This behavior is common on other sectors of the economy and a study to improve this administration may make those rates drop and make the work place safer.

**Keywords:** Outsourced 1. Accident 2. Company 3. Work Safety 4.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Índice LTIF de acidentes com afastamento do trabalho.....	25
Figura 2	Histórico de quilometragem percorrida versus índice de acidentes com veículos automotores .....	25
Figura 3	Instalações sem acidentes com afastamento .....	26

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Aspectos da gestão comparando <i>Core Workers</i> e Terceirizados.....	27
----------	--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>CIPA</b>	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
<b>COGE</b>	Fundação Comitê de Gestão Empresarial
<b>DIEESE</b>	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
<b>FHOS</b>	Fatores humanos e organizacionais da segurança industrial
<b>LTIF</b>	Lost Time Injury Frequency
<b>NR</b>	Normas Regulamentadoras
<b>OTI</b>	Organização Internacional do Trabalho
<b>PCMSO</b>	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
<b>PPRA</b>	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
<b>SESMT</b>	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho
<b>SUS</b>	Sistema Único de Saúde

## SUMÁRIO

1	Introdução.....	10
2	Desenvolvimento.....	11
3	Metodologia.....	15
4	Resultados e Discussão.....	16
5	Conclusão .....	21

## 1 Introdução

Por estar fazendo estágio em uma grande empresa com mais de 30 mil funcionários percebo a impossibilidade de saber tudo que cada funcionário passa no seu dia a dia. Essa situação se agrava quando levamos em conta o número de funcionários terceirizados que compõem toda a equipe. A Raízen é uma empresa de energia que está presente nos três principais setores da economia: campo (plantação e colheita de cana de açúcar), indústria (manufatura da matéria prima para fazer açúcar, etanol e bioenergia), distribuição do produto e um setor administrativo completo. Sendo assim tão grande e tão complexa, situações onde possamos aplicar os conhecimentos adquiridos no curso de engenharia de manufatura não faltam, e não é diferente em relação à ergonomia e segurança do trabalho.

Tendo essa magnitude, é muito difícil estar a par se todos os processos são sempre feitos das maneiras corretas e seguras. Por mais que a empresa tenha uma política forte em cima da segurança do funcionário, tendo como um de seus principais lemas “Se não for seguro, não faça”, acidentes estão passíveis de acontecer. O evento que me inspirou a usar a empresa onde faço estágio como estudo de caso de meu Trabalho de Conclusão de Curso foi um acidente que ocorreu no dia 02 de Novembro do ano de 2016. Nesse episódio, um funcionário terceirizado que estava prestando serviço para a companhia se envolveu em um acidente que pela empresa foi tratado como uma fatalidade, enquanto que a Federação dos Empregados Rurais Assalariados do Estado de São Paulo (Feraesp) tratou o ocorrido como uma negligência. Pesquisando mais detalhadamente, encontrei outras reportagens que expunham mais acidentes envolvendo a empresa, e por estar dentro dela e ver de perto o quanto a mesma se preocupa com a segurança de seu colaborador, me despertou a curiosidade no que pode ser feito além das práticas atuais.

O principal objetivo é estudar e melhor entender como é feita a gestão de acesso para funcionários terceirizados e a própria gestão desse pessoal. Acredito que a boa gestão de segurança do trabalho deva se aplicar a todos que trabalham em uma empresa, independente da forma como foram contratados. A partir disso, buscou-se saber quais as melhores formas de se evitar que acidentes de trabalho aconteçam e

que tipo de protocolos e processos podem ser usados a fim de se alcançar esse objetivo.

Todo esse estudo foi feito tendo como base artigos já publicados que façam alguma referência à ergonomia, segurança do trabalho e funcionários terceirizados. Além disso, todos os dados práticos foram coletados da experiência tida na Raízen além de outras empresas citadas em estudos publicados.

## **2 Desenvolvimento**

Por mais que eu não trabalhe diretamente no meu estágio como um engenheiro de segurança do trabalho, tenho a possibilidade, dentro da Raízen, de propor soluções que evitem que novos acidentes como o acima citado aconteçam. Sou estagiário no setor de controles internos, responsável por mapear todos os processos da companhia e criar controles que assegurem que não aconteça nenhum dano financeiro. Assim, uma de nossas metas é fazer com que a empresa siga normas que evitem que funcionários processem a empresa em ações trabalhistas. Uma forma de evitar isso é fazer o possível para que as normas de ergonomia e segurança do trabalho sejam cumpridas.

Nesse trabalho para melhorar a gestão de funcionários terceirizados da Raízen, fizemos um benchmarking com outras grandes empresas como a Suzano Papel e Celulose e a Comgás. Tais empresas também possuem um elevado número de funcionários terceirizados e, inclusive, já foram acionadas na justiça em algumas ocasiões pelos terceiros contratados. Assim, ambas optaram por contratar uma empresa externa que fizesse toda a gestão de funcionários terceirizados, para, então, assegurar que todas as normas fossem seguidas da forma mais adequada possível. Todo esse investimento se faz necessário e se mostra benéfico para ambos os lados. Com toda a jornada e segurança do trabalho sendo regularizada a companhia se blinda contra possíveis processos judiciais e acidentes que possam manchar seu nome de alguma maneira, e o funcionário contratado tem oportunidade de trabalhar em um local onde há mais segurança e melhores condições, que evitem ao máximo a possibilidade de qualquer acidente.

Ao iniciar minha investigação, me deparei com o fato de que a grande maioria dos acidentes no ambiente de trabalho acontece com funcionários terceirizados. Segundo o Relatório de Estatísticas de Acidentes do Setor Elétrico Brasileiro feito pela Fundação Comitê de Gestão Empresarial (COGE), no ano de 2011, dos 79

acidentes fatais que aconteceram, 61 deles envolvia um funcionário terceiro (mais de 75% dos casos). Ou então, o caso da empresa Klabin que divulgou em seus relatórios que o índice de acidentes no trabalho entre seus funcionários é de 2,79% enquanto a taxa entre seus prestadores de serviço é de 3,32%. Já a Petrobras divulgou que de 2005 a 2012, o número de funcionários terceirizados cresceu em 2,3 vezes, e junto com esse acréscimo, o número de acidentes no trabalho aumentou em 12,9 vezes, tendo 14 fatalidades de funcionários próprios e 85 de terceiros.

No ramo petroquímico, Borges e Franco (1997, p. 63-116) <sup>(1)</sup> citam que “o processo de terceirização tem aumentado a invisibilidade dos acidentes e doenças ocupacionais e a desproteção dos trabalhadores vitimados, revelando ser não apenas um processo de transferência de atividades entre empresas e setores da economia, no bojo de uma nova divisão do trabalho, mas também uma transferência de riscos e de responsabilidades – sobre a segurança e saúde dos trabalhadores – das empresas petroquímicas para as subcontratadas”. Isso nos leva a crer que as empresas costumam somente sinalizar os casos de acidentes mais graves, e somente dos funcionários do seu próprio quadro, já que não se sentem na obrigação de tomar para si a responsabilidade de prestadores de serviço apesar de judicialmente serem consideradas corresponsáveis por qualquer acidente.

Ainda no setor que envolva petróleo, Souza e Freitas (2002) <sup>(2)</sup> apontam em seus estudos que a maioria dos acidentes de trabalho envolviam funcionários terceirizados. Em relatórios emitidos pela Organização Internacional do Trabalho (OTI), cujo número de funcionários de uma plataforma petrolífera em alto mar era por volta de 70%, verificou-se que a incidência de acidente com esses funcionários é muito superior, especialmente por exercerem os cargos onde há um maior risco aliado à falta de capacitação e/ou treinamento. Outro estudo que também foi feito por Freitas (1996) <sup>(11)</sup> obteve resultados semelhantes.

Um estudo do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 1993) <sup>(3)</sup> com 40 diferentes empresas de setores distintos mostrou que, em mais de 30% das empresas, a terceirização se associava de alguma forma à falta de EPI's (equipamentos de proteção individual), menos segurança e insalubridade. Já uma pesquisa <sup>(4)</sup> feita pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC paulista (1993) apontou que em 12 empresas da região 42% tinha resultado em deterioração das condições de segurança no trabalho.

Além da integridade física dos terceiros, também há estudos referentes à saúde mental dos mesmos, como descrito por Epelman (1991) <sup>(5)</sup>, esse novo modelo de trabalho vem impactando negativamente a saúde psíquico-social. Dos estudos de Oliveira <sup>(6)</sup> (1997) e de Gil <sup>(7)</sup> (2000), podemos absorver como as condições precárias e o intenso ritmo no ambiente de trabalho afetam a saúde mental dos envolvidos. Em muitos casos, o serviço terceirizado é contratado para entregar um trabalho em um ritmo mais acelerado que a própria empresa estaria disposta a realizar. Conseqüentemente, o terceiro se vê na obrigação de concluir com suas obrigações em um tempo muito menor que o necessário e, em muitos casos, fora das condições ideais. Todo esse processo torna-se um potencializador para que o raciocínio seja afetado e o desgaste mental facilite alguma falha, o que pode resultar em um acidente. Como Lima <sup>(8)</sup> (1994) conclui, o principal prejudicado nos moldes atuais de trabalho é a vida psíquica do trabalhador, o que pode vir a acarretar tensão emocional exacerbada, fadiga mental, problemas de humor, irritação e ansiedade, entre outros.

No entanto, esse tipo de informação e estatística nem sempre está disponível no caso brasileiro. Em nosso país, onde mais da metade da população economicamente ativa não é devidamente registrada, não se tem registro direto de todos os acidentes que acontecem. Além disso, temos cerca de 30% dos trabalhadores brasileiros no campo (um dos setores da Raízen), onde o registro é ainda mais raro. Logo, se os dados já impressionam, sabe-se que se trata de apenas uma pequena parcela do todo.

É evidente que medidas que visem tornar o ambiente de trabalho mais seguro existem, mas por muitas vezes não são respeitadas. A ação do governo brasileiro que pretende garantir condições seguras e adequadas de trabalho são as trinta e seis Normas Regulamentadoras (NR) <sup>(21)</sup>. Uma das mais conhecidas é a número 5, que se refere à Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), um grupo formado pelos próprios funcionários da empresa que tem o objetivo de justamente prevenir acidentes e doenças decorrentes do trabalho. Conforme estabelecido pelo Ministério do Trabalho, a CIPA de ser constituída em: “*empresas privadas, públicas, sociedades de economia mista, órgãos da administração direta e indireta, instituições beneficentes, associações recreativas, cooperativas, bem como outras instituições que admitam trabalhadores como empregados*”. Outras normas são mais específicas para determinados tipos de trabalho, como por exemplo, a

número 20 que se refere a trabalhos que envolvam explosivos, ou então a 35 para trabalho em altura. As normas são regulamentações obrigatórias para determinados tipos de serviços servem como uma forma de certificado que permite que um funcionário realize algumas funções. Assim, para casos onde essas especificações se aplicam, a empresa contratante deve ter todas as condições estabelecidas pela NR para que o serviço seja feito sem alguma irregularidade por seus funcionários.

Para prestadores de serviço, por exemplo, que passam menos de 50 terceiros para uma empresa, são obrigadas a designar somente uma pessoa para exercer o papel da CIPA, sem formar qualquer comissão, conforme consta o artigo 5.6.4 da NR-5. Mesmo quando formada, em muitos casos apresenta falhas como uma não constituição, processo eleitoral em desacordo com a legislação em vigor, não realização do treinamento obrigatório para os membros da comissão ou para os designados, funcionamento irregular, descumprimento do calendário anual de reuniões e demissão sem justa causa de membros eleitos da CIPA <sup>(9)</sup>.

Já as NR's, deveriam assegurar alguns serviços que nem sempre se mostram disponíveis, como por exemplo, pela NR-4 que deveria assegurar Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) que na prática é substituída pelo Sistema Único de Saúde <sup>(21)</sup> <sup>(9)</sup> (SUS), a NR-7 que deveria garantir a realização do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) que nada mais é do que a empresa contratante expor aos seus terceiros os riscos presentes no ambiente de trabalho, ou então até mesmo a NR-9 que complementa a última norma alegando a necessidade de expor ao funcionário externo os riscos biológicos, químicos e físicos através do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) <sup>(9)</sup>. Sobre esse assunto, Miranda (2006, p.15) <sup>(9)</sup> faz um comentário que sintetiza o que de fato está por trás da terceirização na maioria dos casos: *“Na realidade, auditorias e análises concretas tem evidenciado que a terceirização não é apenas um processo de transferência de atividades entre empresas e setores da economia mas é, principalmente, uma transferência de riscos e de responsabilidades – sobre a segurança e saúde dos trabalhadores – das empresas contratantes para as prestadoras de serviços. As contratantes, porém, não repassam para as contratadas as informações pertinentes sobre os riscos ambientais existentes em seu estabelecimento”*.

Apesar do quadro apresentado demonstrar uma tendência de aumento, na Raízen os números se mostram contrários, conforme mostra o ANEXO A. Na

empresa, existem diferentes classes de terceirizados, desde prestadores de serviços como faxineiros, cozinheiros e motoristas, até terceirizados contratados pela própria empresa que são registrados como temporários da Raízen. Como se trata de uma empresa de grande porte, não há um registro exato de quantos funcionários totalizam os terceiros, o que já começa a apontar alguns pontos a serem melhorados.

Essa falta de gerenciamento mais rígido abre margem para que acidentes possam acontecer. Apesar dos números do relatório anual mostrarem uma grande evolução e considerar todo o quadro de funcionários da empresa, ainda existem algumas medidas que não são aplicadas. Há casos onde treinamentos de segurança são somente cobrados e obrigatórios para funcionários contratados diretamente. Dessa forma, a forte cultura da empresa de minimizar acidentes só é absorvida por essas pessoas. Outro exemplo pode se dar no campo, onde a gestão de acesso não possui nenhum controle, sendo impossível saber exatamente quem de fato está nas dependências da companhia já que não é um funcionário da mesma.

### **3 Metodologia**

Para entender como se dá a problemática da falta de gerência de funcionários terceirizados, buscou-se realizar um estudo de forma prática e teórica. O benchmarking, já mencionado, além do estudo aplicado à Raízen, constituem o que se denominou de informação prática do problema, enquanto o levantamento bibliográfico referente a estudos e artigos compõem a parte teórica e servirão para embasar a análise descritiva. Dessa forma, as empresas tomadas como base podem trazer elementos que permitem repensar a questão da segurança e abrir espaço para melhorar o cenário da gestão de terceiros.

Assim, a partir desses dados práticos, foi possível identificar como de fato há espaço para melhoria, entretanto, é importante frisar o quanto os estudos da literatura foram de extrema importância para esse trabalho. Os dados práticos cobrem apenas as empresas analisadas, o que poderia tornar o estudo muito específico, sendo assim, objetivou-se abranger o maior número possível de pessoas, buscando mais elementos na pesquisa bibliográfica. Dessa forma, a coleta de informações nos estudos publicados ajudou a traçar uma panorama que permitiu uma maior generalização dos casos, e, conseqüentemente, maior assertividade na melhora das condições de trabalho para funcionários terceirizados.

Por fim, foi possível criar um plano de análise mais global que permite generalizações para cenários distintos, possibilitando a criação de estratégias para melhorar a gestão de funcionários terceirizados.

Como ponto de partida, buscou-se entender de forma crítica o trabalho que já é feito pelas empresas na gestão de seus terceiros.

#### **4 Resultados e Discussão**

Foi possível, na parte prática desse estudo, identificar que algumas empresas ainda não têm nenhum tipo de processo mapeado para gerir todos funcionários terceirizados. Das que possuem alguma forma de controle sobre seus terceiros, há duas formas de tratar a questão, alocar uma equipe para a tarefa ou então contratar um empresa contratada especificamente para gerir os terceiros.

Esse último conceito pode parecer estranho, mas cada vez mais essa prática tem aumentado. A principal vantagem nessa abordagem é ter uma equipe olhando para um problema com o qual já possui bagagem e experiência. Assim, o trabalho tende a ser mais efetivo e mais garantido, mas é evidente que tem algumas desvantagens. Para o fator financeiro, com certeza ter esse serviço contratado é mais caro do que ter uma equipe própria. Entretanto, a principal perda está na ausência da empresa onde o terceiro de fato presta serviço. Com uma empresa intermediando todo esse processo, o terceiro deixa de ter o contato direto com seu contratante e sua cultura.

Entretanto, todo um conhecimento de caso falta a uma equipe interna da própria companhia, principal diferencial da empresa intermediária. Assim, acredito que o ideal seria ter ambas as partes participando desse trabalho, pois é de extrema importância ter conhecimento para tornar seguro o trabalho de todos os funcionários. Por mais que a empresa contratante possa encarar essa aliança como um gasto desnecessário, os benefícios de ter a garantia de que ela está fazendo todo o possível pela vida e qualidade de trabalho de seus funcionários, diretos e indiretos, torna todo o processo mais seguro para ambos. Essas medidas podem tornar todo o ambiente mais adequado do ponto de vista da ergonomia e mais seguro para os terceiros, e caso um acidente venha a acontecer, a empresa tem mais garantias de que de fato fez tudo o que podia pela segurança do contratado.

Quanto à parte teórica, foi possível encontrar alguns estudos que mostram dados que suportam a importância desse trabalho. Lima <sup>(17)</sup> (2007) por exemplo, mostra em

seu estudo sobre transporte rodoviário, que uma boa gestão de funcionários terceirizados trouxe um aumento significativo na qualidade dos serviços das empresas estudadas. Saber escolher seus terceiros e geri-los da melhor forma possível aumenta a qualidade do serviço e, conseqüentemente, a produtividade.

Um dos trabalhos que confirma muito do que foi discutido até aqui é o de Fernandes e Neto <sup>(18)</sup> (2005, p.48) que declara como melhorar a qualidade de trabalho de uma classe que aumenta no Brasil, mas que tem gerado “(...) *um aumento da distância no tratamento conferido aos terceirizados em relação aos empregados, em aspectos fundamentais da gestão de pessoas(...)*”. Um pouco na mesma linha que Lima <sup>(17)</sup> descreve, esse artigo enumera os principais desafios encontrados para se ter uma boa relação entre a empresa contratante e funcionários terceirizados:

- a) Contar com uma equipe qualificada de terceiros, autônomos e demais prestadores de serviço;
- b) Reter os trabalhadores que apresentem melhor desempenho;
- c) Gerir pessoas sobre as quais não se tem interferência direta na movimentação, desenvolvimento e carreira;
- d) Obter conformidade do produto ou serviço aos padrões contratados;
- e) Obter comprometimento dos terceirizados;
- f) Estabelecer relacionamento de confiança e relação de parceria entre a empresa central e os terceirizados;
- g) Otimizar tempo, energia e recursos na gestão da complexa rede de fornecedores e serviços terceirizados, com aumento dos custos de transação;
- h) Lidar com o choque cultural entre os terceiros e os funcionários próprios;
- i) Implantar processos que garantam a seleção mais adequada do terceiro;
- j) Acompanhar o nível de satisfação dos clientes com o trabalho dos terceiros.

Os autores Fernandes e Neto <sup>(18)</sup> em 2005 fizeram uma pesquisa com mais de 500 pessoas de alto cargo nas 179 maiores empresas do Brasil cujo resultado pode ser visto no ANEXO B, sendo os “core workers” os funcionários diretos das empresas, com informações do ano em que foi feita a pesquisa e de 3 anos anteriores. Pela tabela, fica muito claro que o terceiro está com uma qualidade no trabalho muito aquém do funcionário direto das empresas, mas o quadro também apresenta uma melhora para ambas as classes no quesito gestão. Entretanto, por

mais que alguns dos parâmetros testados mostrem evolução no período para os dois grupos, em alguns casos a diferença na avaliação também aumentou, o que mostra que ter a atenção voltada aos terceiros ainda se faz necessária. Essa discrepância é justamente o que determina a qualidade no trabalho de um funcionário. A evolução deveria se dar para atingir todos os envolvidos, pois, assim, toda a ergonomia e segurança do trabalho que a empresa insiste em implementar atingiria um número maior de pessoas.

Antes de ser capaz de analisar o problema das condições de trabalho de um funcionário terceirizado, é importante ver o problema de forma mais abrangente e identificar como pode afetar a vida das pessoas. Na obra “Fatores humanos e organizacionais da segurança industrial” dos autores François Daniellou, Marcel Simard e Ivan Boissières <sup>(19)</sup> (2014) o tema da segurança é abordado de forma mais ampliada permitindo generalização do conhecimento para diferentes casos.

Um dos conceitos discutidos e de extrema importância é o da **resiliência**, que é a capacidade de prever que acidentes ocorram se preparando previamente. Para que esse conceito esteja presente, é necessário que a segurança normatizada, fundamentada em fatos que independem do trabalhador como manutenção nas máquinas e medidas de segurança, e a segurança em ação, baseada no conhecimento e na experiência humana para evitar imprevistos na segurança, existam. Os Fatores humanos e organizacionais da segurança industrial (FHOS) são formas utilizadas para iniciar a discussão sobre o assunto e também tratá-lo quando necessário, esclarecendo os vínculos de segurança, confrontando publicação de autores com normas de segurança das empresas e ampliando o conhecimento dos envolvidos.

Alguns conceitos, pouco discutidos na literatura em geral, são expostos nessa publicação e um maior entendimento das causas mais profundas dos acidentes se revela. Fatores como horário do dia em que a tarefa é executada e a duração da mesma são os primeiros pontos em destaque, seguidos pela condição da própria estação de trabalho. Esses pontos mostram que o grande desafio está em cumpri-los para que o trabalho não se torne muito pesado nem afete a produtividade e a competitividade. Saber como atendê-los é a base para determinar qual performance se pode exigir de acordo com um custo humano aceitável, essa balança deve permanecer em equilíbrio para que não haja riscos desnecessários. No desequilíbrio, mesmo que um especialista faça uma análise do ocorrido, a mesma

não pode ser considerada muito precisa, pois o acidentado é um indivíduo totalmente diferente, sob outra situação e com uma história totalmente diferente.

A única forma de minimizar ao extremo esse tipo de situação, é criando e desenvolvendo uma cultura de segurança. A partir dessa prática, é possível compreender a condição do trabalho para então transformá-lo considerando os conceitos já discutidos de resiliência. Assim, todo o ambiente deve ser levado em conta, desde maquinário, infraestrutura e equipamentos de segurança, até situação de trabalho com as demais pessoas e do trabalhador com ele próprio. Percebe-se que é impossível determinar que todo trabalhador reaja exatamente da mesma forma para uma mesma situação de trabalho. Mesmo criando medidas que atinjam a maioria das pessoas, características pessoais (idade, altura, peso, canhoto/destro, problemas de visão/audição, etc.) e eventos pontuais (fadigas, problemas pessoais, ritmo biológico, etc.) tornam o trabalho de generalização mais difícil. Até mesmo mudanças no ambiente podem apresentar perigo, uma vez que o funcionário está acostumado a realizar um trabalho sempre da mesma forma.

Assim, é importante sempre ter o máximo de pessoas engajadas no objetivo de se ter segurança no trabalho. O coletivo deve sempre ter a abertura necessária para poder expressar suas percepções para melhoria, além de supervisionar o trabalho feito para a segurança de todos os envolvidos.

As medidas podem e devem ser tomadas pelo bem e segurança do funcionário e a empresa deve se atentar a isso já que eventuais problemas, além de desfalcar a equipe, podem trazer problemas judiciais e conseqüentemente financeiros, logo, a saúde do contratado está diretamente ligada à saúde da própria empresa. “*A repetição de práticas forja a cultura*”, é a partir dessa citação que as empresas devem tratar a segurança para que a mesma de fato exista. Para isso, é extremamente importante que a empresa se mostre flexível para lidar com assuntos de segurança (sempre seguindo as regras), ter medidas de segurança em todos os processos, sempre questionar se possuem o melhor método, ter recursos, redundância no controle e sempre capacitar e treinar seus funcionários.

Com essas medidas, a cultura de segurança se torna cada vez mais presente e mais confiável. Os aspectos coletivos e o respeito pela cultura de segurança fazem com que os próprios funcionários criem entre si um ambiente mais seguro, assim, superestimar o risco e criar uma ilusão de controle não se torna uma possibilidade.

Além dos conceitos descritos pelo trio, Antunes e Druck <sup>(20)</sup> (2015) fazem uma análise do mesmo tema mais voltada à terceirização. Em seu trabalho, os autores também mencionam o aumento desse modelo de trabalho, de forma precária, tornando-se uma tendência. Essa tendência faz com que a força sindical e direitos trabalhistas diminuam por não terem um representante claro, aumentando a facilidade em tornar mais precária a condição de trabalho. O novo modelo de trabalho está diretamente ligado ao novo modelo de produção, enquanto o modelo mais antigo (fordista) a empresa produzia cerca de 75% do seu produto final em suas dependências, a tendência do toyotismo indica uma produção interna de 25% do produto final. Assim, fica evidente que a terceirização dos demais serviços também se deve a esse novo modelo de negócio.

Em relação às condições de trabalhos pautadas por essas tendências, tem-se mostrado, através de pesquisas qualitativas e quantitativas, que a precarização está cada vez mais presente, tendo a terceirização como fenômeno central. A falta de proteção social, salários baixos e menor preocupação com o funcionário são as principais causas (em alguns segmentos sendo 418% maior que o número de contratados diretos). Para essa classe a instabilidade é maior, o salário e benefícios menores, a jornada maior e as condições mais precárias. Estudos apontam que funcionários contratados ficam em média 5 anos e 8 meses em alguns empregos enquanto os terceiros duram 2 anos e 7 meses nas mesmas condições. Mas os números que mais assustam, são referentes à periculosidade do trabalho exercido pelos terceiros (normalmente maior) versus as condições em que estes são feitos (normalmente piores).

Em um período de 13 anos no setor do petróleo, a média de terceiros acidentados foi de 8,6 enquanto a de diretos foi 5,6 a cada 100 mil. A falta de medidas preventivas, excesso de horas à exposição de riscos, constante variação no próprio trabalho e falta de treinamentos e qualificações intensificam essa estatística. Nesse mesmo período, o número de funcionários diretos foi de 97.399 para 108.133 (aumento de 11%) enquanto o de terceiros foi de 36.649 para 146.314 (aumento de quase 300%), sendo que 87% dos acidentes fatais foram com os terceirizados (taxa de 12/100 mil para diretos e 67,4/100 mil para terceiros).

Esses números acima apontados estão diretamente ligados às condições de trabalho: descumprimentos das NR's, falta de treinamento e qualificação, falta de experiência, ausência de reciclagem, falta de EPI, inexistência da CIPA, entre

outros. Outros setores onde esses números são expressivos são na construção civil e redes elétricas. Em resumo: *“os terceirizados recebem menos, trabalham mais, têm menos direitos e benefícios, são mais instáveis, estão crescendo mais do que os demais trabalhadores e são os que mais morrem por acidentes fatais.”* Antunes e Druck (2015, p.29).

## 5 Conclusão

Há um grande espaço para melhorias e atacar esses pontos diretamente tornaria toda a gestão de terceiros na Raízen (principal empresa tomada como referência) mais robusta. Dessa forma, é possível expandir essa estratégia de gestão para, primeiramente, as demais empresas do grupo Cosan (Radar, Rumo, Moove e Comgás) do qual a Raízen já faz parte, e a Shell, uma das responsáveis pelo surgimento da Raízen juntamente com a Cosan. Uma melhor análise de que pontos podem ser melhorados na empresa poderia ser o próximo passo, pois o principal trabalho é o da própria gestão dos funcionários externos, para fazer com que eles entendam e absorvam a cultura da empresa que comprovadamente tem dado resultado. Os números podem sempre mostrar uma melhora de forma absoluta no total de ocorrências, mas sempre há espaço para melhorias. Mesmo que acidentes fatais parem de ocorrer, a busca para que as condições de trabalho diminuam os riscos de demais acidentes acontecerem, deve continuar.

Mas o grande objetivo é saber como toda empresa, independente do setor, pode se preparar para ter um funcionário externo totalmente preparado para executar um trabalho. Todo o estudo prático e teórico vai fazer com que essas informações apareçam para ser, enfim, possível traçar um padrão de gestão. As análises feitas só comprovam que ainda há uma grande diferença na forma como cada classe é tratada e sofre com sua jornada diária.

É importante que a empresa contratante também se envolva, já que é a mais interessada que o trabalho, independente de funcionário terceiro ou não, seja feito. No fim do dia, a responsabilidades sobre as pessoas que entram em um prédio e prestam horas de serviço, independente da forma como este foi contratado, é do grupo que possui seu nome na fachada. O igual tratamento e oportunidades não devem ser medidos pela forma como foi feito esse acordo entre corporação e contratado (funcionário ou terceiro). Assim, buscar profissionais no mercado que saibam fazer isso da melhor forma possível é sempre muito bem vindo e uma ótima

maneira de lidar com a situação, mas delegar totalmente a vida de um terceiro a outro terceiro, não parece ser a melhor saída.

O risco à saúde e à vida para qualquer atividade, independente de ser profissional ou não, sempre existe. É evidente que nunca teremos um processo 100% seguro, mas a chave é identificar o cenário e se preparar para os riscos. É um trabalho constante que deve atingir sempre o maior número de pessoas.

Como foi possível identificar que para terceiros o risco é sempre maior, e sua presença no mercado de trabalho vem em uma crescente, é importante e essencial criar estratégias. Para empresas onde a cultura pela segurança organizacional já existe, é preciso disseminar esse conhecimento e estilo de trabalho. É necessário que as empresas se prontifiquem para ser capaz de tratar essas pessoas como seus funcionários, intensificando treinamentos, qualificando esses profissionais e dando todo o suporte necessário para que a vida se mantenha. A melhor forma é tratar o terceiro como um funcionário comum, ou então, agrupar essa classe e colocá-la sob a responsabilidade de uma pessoa ou equipe. Caso não haja conhecimento suficiente, existem consultores externos que podem indicar um caminho para que esse trabalho na perspectiva da ergonomia e da segurança seja feito.

Já para empresas que não se preocupam sequer com a vida dentro de suas dependências, independente de contratado ou terceiro, um eventual acidente está por vir e permanecer sem ação só vai fazer com que ele chegue para quem não está preparado. O trabalho e a produtividade são importantes, mas sem pessoas saudáveis e aptas, não há produção.

## REFERÊNCIAS

1. BORGES, A.; FRANCO, A. - Mudanças de gestão: para além dos muros da fábrica. In: FRANCO, T. (org.). Trabalho, Riscos Ambientais e Meio Ambiente: Rumo ao Desenvolvimento Sustentável?. Salvador, Ed. EDUFBA, 1997. p.63- 116.
2. SOUZA, C. A. V.; FREITAS, C. M. - Perfil dos acidentes de trabalho em refinaria de petróleo. Revista de Saúde Pública, vol.36 no.5, São Paulo, Outubro 2002.
3. DIEESE - Departamento Intersindical de Estudos Econômicos. Os trabalhadores frente a terceirização. Pesquisa DIEESE, São Paulo: n.7, 1993.
4. SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. Os trabalhadores e a terceirização. São Bernardo do Campo, 1993.
5. EPELMAN, M.; FONTANA, D. & NEFFA, J. C. - Efectos de las Nuevas Tecnologías Informatizadas sobre la Salud de los Trabajadores. Buenos Aires: Editorial Humanitas, 1991.
6. OLIVEIRA, S, - A qualidade da qualidade: uma perspectiva em saúde do trabalhador. Cadernos de Saúde Pública, vol.13 n.4. Rio de Janeiro, Oct./Dec. 1997.
7. GIL, T. F. B. – Impactos da reestruturação produtiva à saúde e à segurança – percepções de petroleiros em São Paulo. Dissertação de mestrado. IFCH/UNICAMP, Campinas-SP, 2000.
8. LIMA, M. E. - Novas políticas de recursos humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. Revista de Administração de Empresas, 34:115-124, 1994.
9. MIRANDA, C. R. – Ataque ao mundo do trabalho: terceirização e seus reflexos na segurança e saúde do trabalhador, 2006.
10. DIAS, E.; LINO, D. - Globalização e a Saúde e Segurança dos Trabalhadores. Boletim LEAD Brasil. São Paulo, nº 6, jan-mar 1996.
11. FREITAS, C. M. – Acidentes químicos ampliados – incorporando a dimensão social nas análises de riscos. Tese de doutorado, ENSP-FIOCRUZ, CESTEJ, Rio de Janeiro, 1996.
12. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO - OIT. Seguridad del Trabajo en Instalaciones Petrolíferas en el Mar y Asuntos Conexos. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1993.

- 13.<<http://trabalho.gov.br/seguranca-e-saude-no-trabalho/normatizacao/normas-regulamentadoras>>. Acesso em 30 ago. 2017
- 14.<<http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/cipa.htm>>. Acesso em 30 ago. 2017
- 15.<<https://www.raizen.com.br/relatorioanual/capitulo-um.php>>. Acesso em 23 ago. 2017
- 16.<[https://cut.org.br/system/uploads/action\\_file\\_version/cccfec72980c4bf923f83f7e27a31db1/file/af-dossie-terceirizacao-e-desenvolvimento-grafica.pdf](https://cut.org.br/system/uploads/action_file_version/cccfec72980c4bf923f83f7e27a31db1/file/af-dossie-terceirizacao-e-desenvolvimento-grafica.pdf)>. Acesso em 15 ago. 2017
17. LIMA, R. F. C. – Práticas da gestão do transporte rodoviário de cargas nas empresas, 2007.
18. FERNANDES, M. E. R; NETO, A. M. C. – Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras, 2005.
19. DANIELLOU, F; SIMARD, M; BOISSIÈRES, I – Fatores humanos e organizacionais da segurança industrial. 1 ed. São Paulo, 2014.
20. ANTUNES, A; DRUCK, G - A terceirização sem limites: a precarização do trabalho como regra. O Social em Questão, Ano XVIII , nº 34, p. 19 – 43, 2015
21. <http://trabalho.gov.br/seguranca-e-saude-no-trabalho/normatizacao/normas-regulamentadoras>. Acesso em 17 nov. 2017

## ANEXO A

## Índice LTIF\* de acidentes com afastamento do trabalho [LA6]

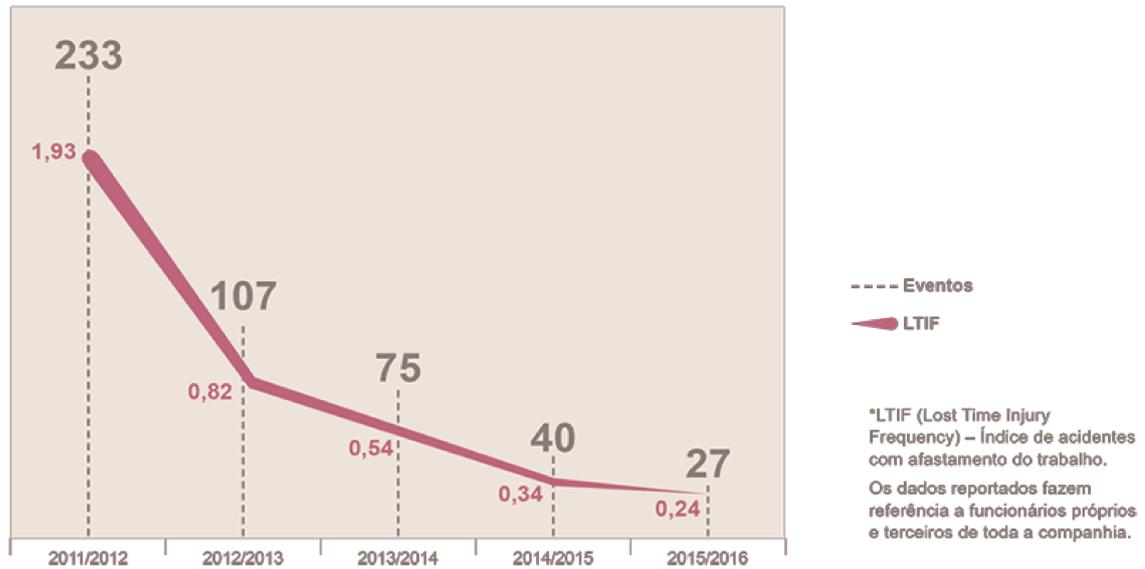


Figura 1

## Histórico de quilometragem percorrida versus índice de acidentes com veículos automotores

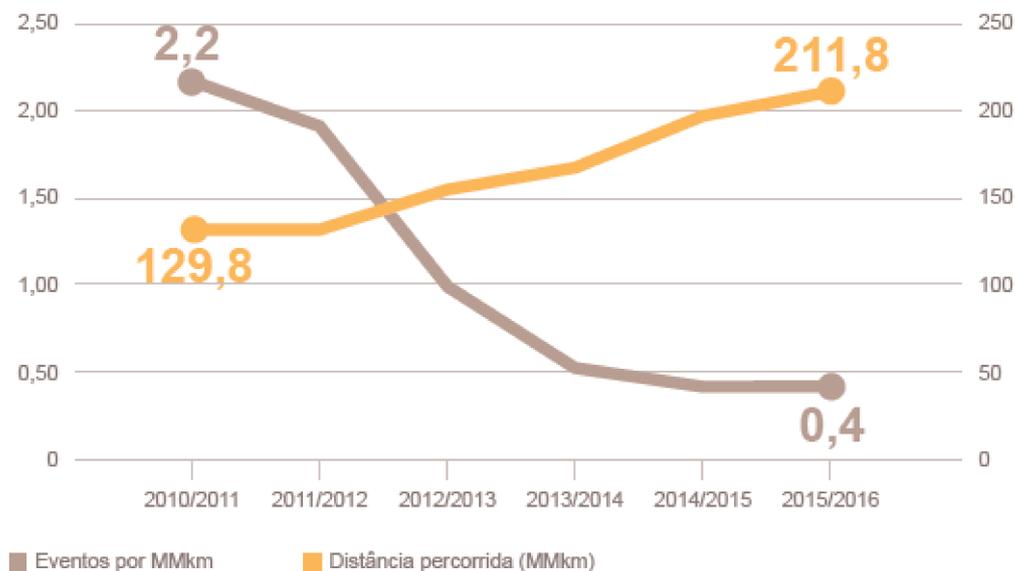
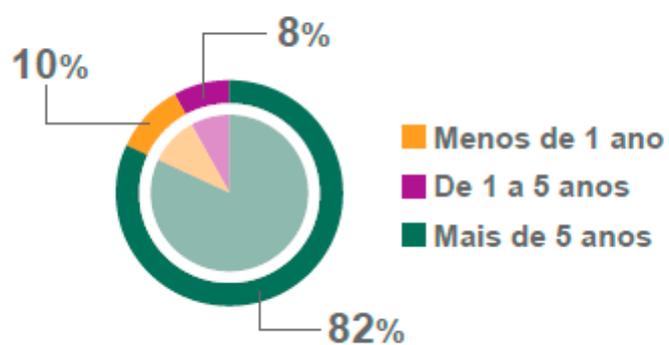


Figura 2

## Instalações sem acidentes com afastamento



<sup>1</sup>Dados do fechamento da safra 2015/2016

Figura 3

## ANEXO B

Tabela 1

ASPECTOS DA GESTÃO COMPARANDO CORE WORKERS E TERCEIRIZADOS	MÉDIA		DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS		MÉDIA E/T		DIF. EVOL.
	ATUAL	3 ANOS	ATUAL E 3 ANOS	VALOR p	ATUAL	3 ANOS	VALOR p
A1 e A2 - demonstram comprometimento com os resultados da empresa.	E. 5,81 T. 4,43	E. 4,81 T. 3,57	E. 1,00 T. 0,86	0,000 0,000	1,41 **	1,27	0,007
A3 e A4 - gestores negociam os objetivos, metas e recursos necessários.	E. 5,71 T. 4,54	E. 4,60 T. 3,28	E. 1,11 T. 1,13	0,000 0,000	1,17	1,19	0,809
A5 e A6 - práticas de gestão estimulam o desenvolvimento.	E. 5,67 T. 4,26	E. 4,76 T. 3,34	E. 0,90 T. 0,92	0,000 0,000	1,41	1,43	0,703
A7 e A8 - práticas de gestão estimulam a cooperação.	E. 5,14 T. 4,81	E. 4,13 T. 3,83	E. 1,01 T. 0,98	0,000 0,000	0,34	0,30	0,289
A9 e A10 - sentem-se com autonomia para decidir.	E. 5,12 T. 3,45	E. 4,21 T. 2,83	E. 0,91 T. 0,63	0,000 0,000	1,67 **	1,39	0,000
A11 e A12 - gestores negociam expectativas de desempenho e resultados.	E. 5,77 T. 4,63	E. 4,62 T. 3,51	E. 1,15 T. 1,12	0,000 0,000	1,14	1,11	0,474
A13 e A14 - sabem o que fazer para atender às expectativas dos gestores.	E. 5,70 T. 4,86	E. 4,63 T. 3,79	E. 1,06 T. 1,07	0,000 0,000	0,84	0,84	0,872
A15 e A16 - os gestores acompanham o desempenho e os resultados.	E. 6,0 T. 5,16	E. 4,95 T. 3,99	E. 1,05 T. 1,16	0,000 0,000	0,85 **	0,96	0,004
A17 e A18 - práticas de gestão favorecem as relações de confiança.	E. 5,25 T. 4,90	E. 4,27 T. 3,94	E. 0,98 T. 0,96	0,000 0,000	0,35	0,33	0,434
A19 e A20 - recebem dos gestores <i>feedback</i> sobre seu desempenho.	E. 5,56 T. 4,64	E. 4,40 T. 3,54	E. 1,15 T. 1,10	0,000 0,000	0,92	0,86	0,191
A21 e A22 - a empresa adota processos de comunicação claros.	E. 5,55 T. 4,71	E. 4,43 T. 3,46	E. 1,12 T. 1,12	0,000 0,000	0,84	0,84	0,927
A23 e A24 - aprendizagem no trabalho é compartilhada com os outros profissionais.	E. 4,75 T. 4,33	E. 3,73 T. 3,40	E. 1,02 T. 0,93	0,000 0,000	0,42 **	0,33	0,004
A25 e A26 - os gestores têm poder de escolher com quem trabalhar.	E. 5,76 T. 5,37	E. 5,21 T. 4,86	E. 0,55 T. 0,52	0,000 0,000	0,39	0,35	0,442
A27 e A28 - são recompensados monetariamente pelo atingimento das metas e resultados.	E. 5,96 T. 2,96	E. 5,10 T. 2,39	E. 0,86 T. 0,57	0,000 0,000	3,00 **	2,71	0,000
ASPECTOS DA GESTÃO DOS TERCEIRIZADOS							
A29 - práticas de remuneração e benefícios.	2,42	2,09	0,33	0,000	-	-	-
A30 - práticas de treinamento e desenvolvimento.	3,96	3,13	0,83	0,000	-	-	-
A31 - exercício de posições de liderança.	2,60	2,20	0,40	0,000	-	-	-
A32 - participam de decisões estratégicas.	2,43	2,02	0,40	0,000	-	-	-
A33 - desenvolvem atividades estratégicas.	3,25	2,67	0,58	0,000	-	-	-
A34 - seguem padrões, normas e procedimentos.	5,83	5,01	0,82	0,000	-	-	-
A35 - demonstram expectativa em vir a fazer parte do quadro de empregados da empresa.	5,38	5,27	0,11	0,017	-	-	-

Nota: E. refere-se aos *core workers*. T. refere-se aos profissionais terceirizados, que abrangem os autônomos e demais prestadores de serviço.

\*\* Itens onde há diferença significativa entre as médias dos empregados e dos terceirizados no período atual em relação há três anos. O valor de p na tabela refere-se à diferença entre o momento atual e há três anos.