



Faculdade de Ciências Empresariais – FACE
Mestrado em Administração

**ESTRATÉGIAS ANTECIPATIVAS NA GESTÃO DO RISCO
DA TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE
TELECOMUNICAÇÕES: UM ESTUDO À LUZ DA TEORIA
INSTITUCIONAL E DOS *INSTITUTIONAL VOIDS***

ANA CECÍLIA FRANCO BATISTA

Belo Horizonte-MG

2015

ANA CECÍLIA FRANCO BATISTA

**ESTRATÉGIAS ANTECIPATIVAS NA GESTÃO DO RISCO
DA TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE
TELECOMUNICAÇÕES: UM ESTUDO À LUZ DA TEORIA
INSTITUCIONAL E DOS *INSTITUTIONAL VOIDS***

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte da Universidade FUMEC, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Orientador: Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini

Belo Horizonte-MG

2015

B333e Batista, Ana Cecília Franco.
Estratégias antecipativas na gestão do risco da terceirização no setor de telecomunicações: um estudo à luz da teoria institucional e dos *institutional voids*. / Ana Cecília Franco Batista. – Belo Horizonte, 2015.

100 f : il. ; 30 cm.

Orientador: Daniel Jardim Pardini.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Planejamento estratégico – Estudo de casos. 2. Administração de risco – Estudo de casos. 3. Telecomunicações – Terceirização – Estudo de casos. I. Pardini, Daniel Jardim. II. Universidade FUMEC Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 65.012.2





**UNIVERSIDADE
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada “Estratégias Antecipativas na Gestão do Risco da Terceirização no Setor de Telecomunicações: Um Estudo à Luz da Teoria Institucional e dos Institutional Voids”, de autoria da Mestranda Ana Cecília Franco Batista aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini - Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof.ª. Dra. Suzana Braga Rodrigues – Universidade FUMEC

Prof. Dr. Antonio Gomes Vasconcelos – UFMG

Prof. Dr. Tarcísio Afonso – FPL

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 27 de fevereiro de 2015.

AGRADECIMENTO

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini,
pelo apoio e incentivo constantes;

Prof. Dra. Suzana Braga Rodrigues,
Pelo pioneirismo nos estudos de *institutional voids* no Brasil;

Professores do Mestrado,
pelos conhecimentos em uma nova área, a Administração;

Funcionários da FUMEC,
pela disponibilidade e atenção.

RESUMO

BATISTA, Ana Cecília Franco. *Estratégias Antecipativas na Gestão do Risco da Terceirização no Setor de Telecomunicações: Um Estudo à Luz da Teoria Institucional e dos Institutional Voids*. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2015.

O processo normativo e sua característica institucional apresentam importantes desafios ao ambiente corporativo. Na busca pela geração de valor e reconhecimento mercadológico, as organizações ocupam-se cada vez mais da gestão social do risco e sua influência no aparato trabalhista, objeto deste estudo. No presente trabalho o risco em foco está associado às lacunas institucionais (*institutionalvoids*) que emanam das possíveis fraquezas de natureza normativa da terceirização. Assim, o objetivo desta dissertação é analisar o risco trabalhista na normatização da terceirização de serviços no setor de telecomunicações e as estratégias antecipativas utilizadas na gestão do risco laboral. O estudo visa entender de que maneira as estratégias antecipativas para gerir o risco trabalhista vêm sendo conduzidas nas organizações brasileiras de telecomunicações, em especial, no que condiz às terceirizações. Para tanto, foi selecionado um grupo de especialistas que representam o setor. Por meio do método Delphi os participantes responderam ao questionário em duas rodadas em que foram analisadas e comentadas as variáveis das três principais dimensões da pesquisa: fraquezas interpretativas da terceirização; os riscos trabalhistas que envolvem terceirizar os serviços de telecomunicação e as estratégias antecipativas usadas na prevenção de riscos. O resultado mostrou a influência do caráter interpretativo e institucional da norma na percepção do risco trabalhista e na determinação de estratégias preventivas com vistas à retenção de valores tangíveis e intangíveis relacionados à essa vertente.

Palavras-chave: Risco Trabalhista. *Institutional Voids*. Terceirização. Setor de Telecomunicações.

ABSTRACT

BATISTA, Ana Cecília Franco. *Forward-Looking Strategies in Outsourcing Risk Management in the Telecommunication Sector: a Study Through Institutional Theory and Institutional Voids*. 2015. Essay (Master in Administration) – Faculdade de Administração, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2015.

Regulatory process and its institutional feature are important challenges to corporate environment. Seeking value creation and market recognition, organizations are increasingly concerned with the management of social risk and its impact on labor apparatus, which is the object of this study. Furthermore, in this research the focus risk is associated with institutional voids, emanating from possible weaknesses of the outsourcing regulatory process nature. This work analyzes labor risk in the regulation of outsourcing services in the telecommunication sector and forward-looking strategies implemented in occupational risk management. It also aims to understand how the strategies to manage forward-looking labor risk have been conducted at Brazilian telecommunication organizations, particularly, concerning outsourcing. Thus a group of experts representing this sector was selected. Through Delphi method, participants answered a questionnaire in two rounds, in which variables of three main dimensions were analyzed and discussed such as: outsourcing interpretative weaknesses; labor risks involving telecommunication service outsourcing and forward-looking strategies used for risk prevention. Results have showed the influence of interpretative and institutional regulations in the perception of labor risk and in the resolution to implement preventive strategies to keep the tangible and intangible values related to this aspect.

Keywords: Labor Risk. Institutional Voids. Outsourcing. Telecommunications Industry.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1 -	Sujeitos de Pesquisa do Painel de Especialistas	36
TABELA 1 -	Apuração de resultados da primeira rodada (primeira variável correspondente à primeira dimensão de análise)	42
TABELA 2 -	Apuração de resultados da primeira rodada (segunda variável correspondente à primeira dimensão de análise)	45
TABELA 3 -	Apuração de resultados da primeira rodada (terceira variável correspondente à primeira dimensão de análise)	47
TABELA 4 -	Apuração de resultados da primeira rodada (primeira variável correspondente à segunda dimensão de análise)	51
TABELA 5 -	Apuração de resultados da primeira rodada (segunda variável correspondente à segunda dimensão de análise)	53
TABELA 6 -	Apuração de resultados da primeira rodada (terceira variável correspondente à segunda dimensão de análise)	55
TABELA 7 -	Apuração de resultados da primeira rodada (quarta variável correspondente à segunda dimensão de análise)	57
TABELA 8 -	Apuração de resultados da primeira rodada (quinta variável correspondente à segunda dimensão de análise)	59
TABELA 9 -	Apuração de resultados da primeira rodada (sexta variável correspondente à segunda dimensão de análise)	61
TABELA 10 -	Apuração de resultados da primeira rodada (primeira variável correspondente à terceira dimensão de análise)	64
TABELA 11 -	Apuração de resultados da primeira rodada (segunda variável correspondente à terceira dimensão de análise)	66
TABELA 12 -	Apuração de resultados da primeira rodada (terceira variável correspondente à terceira dimensão de análise)	68
TABELA 13 -	Apuração de resultados da primeira rodada (quarta variável correspondente à terceira dimensão de análise)	69
TABELA 14 -	Apuração de resultados da primeira rodada (quinta variável correspondente à terceira dimensão de análise)	71
TABELA 15 -	Apuração de resultados da primeira rodada (sexta variável correspondente à terceira dimensão de análise)	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCP	- Comissão de Conciliação Prévia
CLT	- Consolidação de Leis Trabalhistas
CNI	- Confederação Nacional da Indústria
ENAJUD	- Estratégia Nacional de Não Judicialização
IBGC	- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IEA	- Inteligência Estratégica Antecipativa
MPT	- Ministério Público do Trabalho
MTE	- Ministério do Trabalho e do Emprego
ONU	- Organização das Nações Unidas
PL	- Projeto de Lei
RH	- Recursos Humanos
TAC	- Termo de Ajuste de Conduta
TST	- Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivo geral	11
1.1.1 Objetivos específicos	11
1.2 Justificativa	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 A Teoria Institucional	15
2.1.1 Instituições e institucionalização	16
2.1.2 A perspectiva econômica, o neoinstitucionalismo e o isomorfismo Organizacional	18
2.2 <i>Institutional Voids</i>	20
2.3 O Estado Democrático e Social de Direito numa concepção neoconstitucionalista	23
2.4 Terceirização	24
2.4.1 Terceirização no setor de telecomunicações	26
2.5 Gestão de risco na perspectiva trabalhista	27
2.6 Estratégias antecipativas	31
3 METODOLOGIA	34
3.1 O Método Delphi	34
3.2 Coleta e tratamento dos dados	35
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1 Fraquezas interpretativas do aparato normativo da terceirização	38
4.1.1 Dificuldades na identificação da atividade meio e atividade fim no ramo das telecomunicações	39
4.1.2 Dificuldade na interpretação da abrangência da Súmula 331 do TST que trata a atividade de conservação e vigilância	42
4.1.3 Dificuldade em apoiar um entendimento minoritário favorável a terceirização no setor de telecomunicações	45
4.2 Riscos trabalhistas que envolvem a terceirização	48

4.2.1	Aplicação de multas administrativas	49
4.2.2	Interposição de ação civil pública pelo MPT	51
4.2.3	Pressão do Ministério Público do Trabalho para assinatura do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC)	53
4.2.4	Aumento da demanda judicial na esfera individual	55
4.2.5	Perdas reputacionais que culminam no aumento das condenações por ilicitude da terceirização	57
4.2.6	Normatização explícita sobre a impossibilidade da contratação de serviços terceirizados	59
4.3	Estratégias antecipativas com vistas à prevenção do risco	61
4.3.1	Adoção de um modelo de entrevista demissional	62
4.3.2	Celebração de acordos trabalhistas em comissões de conciliação prévia sindical	64
4.3.3	Participação ativa das organizações em audiências públicas	66
4.3.4	Construção da tese jurídica que aborda a inconstitucionalidade da aplicação da súmula 331 do TST ao setor de telecomunicações	68
4.3.5	Desistência de recursos junto à sessão de dissídios individuais do TST	70
4.3.6	Conciliação judicial antes de proferida sentença declaratória	71
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
	REFERÊNCIAS	84
	APÊNDICES	91

1 INTRODUÇÃO

Os estudos organizacionais têm avançado muito nos últimos anos na compreensão da complexidade das organizações e seu papel na economia. Considerada nos primórdios da teoria das organizações como sistemas fechados, formados essencialmente por aspectos formais e tendo como objetivo o lucro, as organizações são encaradas na atualidade como sistemas complexos formados por múltiplas dimensões: econômica, técnica, humana, social, psíquica, cognitiva, política e cultural (SERVA; ANDION, 2006).

Nessa seara, surge o questionamento da visão funcionalista dominante em grande parte dos estudos jurídicos organizacionais, fruto de normas trabalhistas altamente protetivas e do crescente volume de demandas judiciais relacionadas a esse contexto. Esse cenário reforça a importância de diálogos interdisciplinares e faz com que a análise da interseção entre administração e direito passe a ser incorporada pelo conjunto das ciências sociais. Dessa forma, poder-se-á dar mais consistência ao debate e construir um olhar para além dos muros disciplinares que permita enxergar com mais clareza a influência recíproca dos fenômenos econômicos, políticos, sociais e organizacionais na modernidade.

Uma das concepções utilizadas nessa pesquisa está relacionada à institucionalização do capitalismo contemporâneo e suas implicações no tocante à sociedade salarial e os modos de socialização e formas de integração com base no trabalho, revertendo identidades, filiações e formas de solidariedade (CASTEL, 1998); contexto no qual o trabalho caracteriza-se por diferenciações de ordem pessoal, pela segmentação dos empregos e expansão dos serviços, o que suscita uma individualização do comportamento trabalhista e uma ruptura da unidade de interesse dos trabalhadores, tendendo ao desaparecimento da consciência de classe e consequente aumento da demanda jurídico trabalhista individual (VIEIRA, 2007).

Outro pilar que sustenta a presente pesquisa está ligado à concepção de *institutional voids*, caracterizados por determinados enfraquecimentos normativos, culturais e sociais presentes nas instituições e responsáveis por fragilizar os sistemas de governança dominantes, aqui entendidos como relações institucionais entre as organizações, o governo, a sociedade, e os poderes legislativo e judiciário (WHITLEY, 1999); esse último, objeto de análise desta pesquisa.

Considerando tais questões, a pesquisa busca a compreensão das estratégias antecipativas na gestão do risco jurídico trabalhista, tendo como eixo de análise as noções de reconhecimento institucional e de identidades profissionais no setor de telecomunicações. Por se tratar de tarefa complexa, cujo fator crítico está na identificação e quantificação dos

indicadores de pessoal que compõem o risco operacional da demissão dos empregados, torna-se pertinente a investigação de um modelo de eficiência que leve em conta as estratégias organizacionais utilizadas para lidar com o fenômeno.

Nesse contexto, esta dissertação propõe o seguinte questionamento:

Quais as lacunas institucionais da legislação trabalhista brasileira no que se refere à terceirização e as estratégias organizacionais antecipativas aplicadas na gestão do risco laboral no setor de telecomunicações?

O item seguinte aborda os objetivos do estudo.

1.1 Objetivo geral

Analisar o risco trabalhista presente na normatização da terceirização de serviços no setor de telecomunicações e as estratégias antecipativas utilizadas na gestão do risco laboral.

1.1.1 Objetivos específicos

- a) Evidenciar as variáveis normativas que influenciam o risco trabalhista presente na terceirização de serviços de telecomunicações.
- b) Identificar os riscos e oportunidades que essas variáveis representam para as organizações.
- c) Evidenciar as estratégias antecipativas utilizadas na gestão do risco trabalhista presente na terceirização de serviços de telecomunicações.
- d) Analisar e comparar as estratégias antecipativas na gestão do risco trabalhista.

O item que se segue trata das justificativas do estudo.

1.2 Justificativa

A presente dissertação busca compreender os instrumentos de gestão antecipativa do risco trabalhista face o processo de terceirização no setor de telecomunicações. Diante da escassez de estudos interdisciplinares que contemplam a Administração e o Direito, vislumbrou-se a oportunidade de investigação das implicações jurídicas na gestão organizacional. No caso deste estudo, pretende-se contribuir no debate que envolve as diretrizes apontadas na legislação trabalhista brasileira e suas influências na gestão estratégica das organizações.

Intenciona-se então reforçar a interdisciplinaridade entre o Direito e a Administração na gestão organizacional. No caso específico, os conhecimentos da doutrina do trabalho podem ser úteis no desenvolvimento de modelos de desenvolvimento de nichos especializados de mercado que tendem a abrir caminhos à terceirização de mão de obra e seu processo de gestão.

Assim, uma das motivações do estudo reside na significância que representa a gestão das relações do trabalho nas organizações, já que, a crescente demanda de ações trabalhistas propostas no judiciário exigem grandes reservas de valores, chegando as maiores empresas do Brasil, em 2012, a salvar cerca de R\$25 bilhões, apenas para gerir essas causas. O levantamento foi realizado a partir dos balanços das 36 maiores empresas brasileiras de capital aberto (VILLAS BOAS; VALENTE, 2012).

Além disso, o estudo nos coloca diante da polêmica disseminada pelo processo de terceirização propriamente dito, já que, como explica o diretor da Faculdade de Direito da PUC-SP e ministro aposentado do Tribunal Superior do Trabalho (TST), Pedro Paulo Teixeira Manus, há visões muito polarizadas sobre o tema. Há os sindicatos e juízes do trabalho que temem o que chamam de “precarização do trabalho”, ou seja, a contratação de pessoal com salário mais baixos e piores condições. Mas há também uma prática já consolidada na economia que precisa de parâmetros. “A lei não pode amordaçar a economia nem o comportamento social. O monstro a combater não é a terceirização, mas sim sua má utilização”, argumenta Manus (MING, 2014).

Para ilustrar a controvérsia, vale ressaltar que, só em 2014 ano, tramitaram no TST 16.820 processos que envolvem apenas questões de terceirização, enquanto o Projeto de Lei que regulamenta a matéria (PL 4.330) está parado no Congresso desde 2004 sem previsão sentencial (MING, 2014).

Como se não bastasse, desde o dia 24 de setembro de 2014, está-se diante do fenômeno do sobrestamento de todos os processos em tramitação na Justiça do Trabalho sobre a legalidade da terceirização da atividade de *call center* pelas concessionárias de telefonia. Para o TST, nos termos de sua súmula 331, podem ser terceirizadas as atividades de vigilância, conservação e limpeza, e serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que ausentes a pessoalidade e a subordinação direta. A grande questão, contudo, é que não existe um critério objetivo capaz de definir as atividades-fim, gênese de inúmeras discussões e decisões conflituosas que sobrecarregam o judiciário.

Com o advento da lei 9.472/97 (Lei Geral das Telecomunicações), em um primeiro momento, alguns tribunais trabalhistas admitiram a licitude da terceirização dos *call centers* pelas empresas de telefonia; com o correr do tempo, contudo, a jurisprudência foi se formando em direção contrária, e hoje, a corrente majoritária defende a consolidação da ilicitude de tal terceirização, a despeito da disposição contida no art. 94, II, da lei.

Para realçar ainda mais a importância do tema, poucos estudos alinham aspectos de natureza normativa aos modelos de gestão destinados a monitorar e administrar a influência da legislação na estrutura organizacional. No Brasil, pelo caráter paternalista da legislação trabalhista, esses dispêndios se materializam como uma obrigação de elevado volume de capital destinado ao pagamento das remunerações empregatícias. Segundo pesquisa realizada pela Moreira Auditores, rede de auditorias e contabilidade, o Brasil é detentor da maior carga tributária trabalhista entre 25 países analisados, dentre eles: Itália, França, Japão, Alemanha, Espanha, Estados Unidos e outros (VERONESI, 2013).

Em termos teóricos, a pesquisa reafirma a teoria institucional como base para a compreensão das características isomórficas no contexto das relações do trabalho, bem como ventila um novo conceito de gerenciamento de riscos em termos setoriais. No que se refere à metodologia, buscar-se-á identificar as variáveis envolvidas no processo estratégico e replicá-las ao contexto institucional em busca de melhores resultados antecipativos adotados pelas organizações. Por fim, o estudo ajuda a expandir os conhecimentos sobre as abordagens teóricas aplicadas ao processo de gestão antecipativa à medida que incorpora essa nova abordagem à linha de pesquisa de Estratégia e Comportamento Organizacional do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da FACE-FUMEC.

A dissertação está estruturada da seguinte forma: além desta introdução, a sessão seguinte descreve a fundamentação teórica que aborda a teoria institucional, o processo de terceirização nas empresas de telecomunicações e o seu alinhamento aos preceitos atinentes ao Estado Democrático e Social de Direito e a literatura de gestão de risco e estratégias

antecipativas. A terceira sessão trata da metodologia da pesquisa. Na quarta sessão são apresentados os resultados do estudo e, na sequência, a conclusão e as referências do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico são contempladas a abordagem da teoria institucional, as concepções de instituição e institucionalização, a perspectiva econômica, o novo institucionalismo e o isomorfismo organizacional. São ainda descritos os conceitos de *institutional voids*, gestão de riscos e estratégias antecipativas.

2.1 A Teoria institucional

Tendo por base a centralidade que as organizações assumem na constituição da sociedade e do mercado de trabalho contemporâneo, faz-se necessário compreender essas esferas a partir do papel institucional de seus atores. Como afirma Etzioni (1976), as organizações são integrantes da sociedade e, por isso, é importante conhecer suas dimensões constitutivas e suas formas de inter-relação estabelecidas “nos processos de troca, conflito ou cooperação e negociação, todos influenciados por fatores ecológicos, culturais e de poder.” (ETZIONI, 1976, p. 175).

Nessa perspectiva, a teoria institucional avança além dos pressupostos básicos da teoria organizacional, ao buscar entender as pressões e restrições ambientais e de que maneira essas vertentes se correlacionam à ideologia e análise dos sistemas simbólicos (OLIVER, 1991). A proposta se difere dos estudos clássicos quanto à concepção de ambiente, que passa a ser tratado não mais como entidade externa (FILHO; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2009), mas como parte da organização que se estabelece a partir da construção intencional das instituições.

As concepções da teoria institucional auxiliam, também, no entendimento de como as escolhas estratégicas são estruturadas. O pensamento estratégico passa a se estabelecer como produto da imersão social dos agentes organizacionais, isto é, como sendo condicionado ou pelo menos influenciado por padrões coercitivos, normativos, e cognitivos no contexto ambiental das organizações (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004).

Ao contrário do modelo sistêmico em que os ambientes organizacionais são interpretados como variáveis formadas por elementos de dimensão objetiva - recursos materiais, tecnológicos e financeiros (CARVALHO; VIEIRA, 2003), a proposta institucionalista sugere o acréscimo do sistema de crenças e normas institucionalizadas à visão do ambiente estruturado por fluxos e intercâmbios técnicos (MEYER; ROWAN, 1977).

Pasquero (1989) traz para esse debate o conceito de ambiente sociopolítico definido em termos de poder social. O ambiente sociopolítico compreende “os atores privados, públicos ou coletivos, que dispõem da capacidade de pesar sobre as decisões da empresa por outros meios que não aqueles colocados à disposição pelo mercado.” (PASQUERO, 1989, p. 117). Dessa forma, fazem parte do ambiente sociopolítico o Estado Democrático de Direito, os grupos de pressão (sindicatos, trabalhadores, consumidores, movimentos sociais) e a comunidade.

Meyer; Rowan (1977), ao se referirem às premissas da sociedade pós-industrial, chamam de mitos as manifestações institucionais nas estruturas organizacionais formais. Os autores fazem menção ao construtivismo social e concebem as organizações como reflexos estruturais da realidade socialmente construída, condicionada, principalmente, ao ambiente institucional.

Ainda nessa cadência, Vieira; Machado (2011) acrescentam que a teoria institucional dá luz a percepção de que as estruturas organizacionais são influenciadas por valores culturais, crenças, ideologias e costumes intrínsecos ao ambiente. Logo, tanto a organização como os indivíduos que a integram são providos desses elementos, que, quanto mais aceitos pela sociedade, maior a probabilidade de sua manifestação em outras organizações. Em linhas gerais, pode-se compreender a formação da identidade e da cultura organizacional por meio do compartilhamento de valores diferenciados e ambíguos (BERTOLAZZI, 2008). Conhecimentos sociais existem como fatos e como parte da realidade objetiva, podendo ser transmitidos diretamente pelos indivíduos que os vivenciam. Embora tais atos sejam socialmente criados, são esses mesmos indivíduos que os consagram como regras objetivas, ignorando seu caráter meramente social (ZUCKER, 1977; CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004).

Esta última constatação conduz a duas concepções que interessam ao presente estudo: instituição e institucionalização.

2.1.1 Instituições e institucionalização

A instituição diz respeito a uma série de obrigações normativas, muitas vezes, reflexo da vida social de seus atores (MEYER; ROWAN, 1977). Ao se constituírem como estruturas e atividades cognitivas, normativas e regulativas, as instituições dão estabilidade e significado ao comportamento social e são consideradas um tipo de convenção que assume o *status* de regra (PECI; VIEIRA; CLEGG, 2006). Podem ser entendidas como estruturas ou agências

governamentais, legais e profissionais que exercem e sofrem pressões, tanto de outras instituições, como de grupos étnicos e de interesse público (OLIVER, 1991).

No contexto organização-sociedade, as estruturas institucionais reagem e se adaptam ao sistema social e ambiental (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004). O conceito de reatividade, em panoramas preventivos, pode ser compreendido como o momento em que se pretende evitar reações adversas, para que o convívio entre organização e sociedade seja harmonioso e gere identidades mais consistentes e estruturadas (VIEIRA; MACHADO, 2011; BERTOLAZZI, 2008). Seria o reconhecimento social atuando de maneira a legitimar as organizações, ou, como defende Machado (2005), a reafirmação da identidade ilustrada por meio da imagem cognitiva assimilada pelos envolvidos, fazendo prevalecer o consenso coletivo em torno dessa imagem.

Estudar as instituições consiste em estudar a sociedade em ação, ainda que de uma ação que transcorre limitada a elementos sociais solidamente estabelecidos (PECI, 2006). Assim, as ações individuais podem ser compreendidas tendo como referência a coletividade. As instituições representam então, fenômenos sociais caracterizados pela manifestação de comportamentos coletivos.

Quanto ao conceito de institucionalização, Clark; Soulsby (1995) advogam que, a manifestação da ação social instituída por meio de normas e comportamentos ocorre quando padrões e processos se tornam regulamentados e passam a ser praticados. Esse processo é resultado da interação entre ambiente, processos e estrutura (ASHFORTH; ROGERS; CORLEY, 2011). A institucionalização se traduz no processo fenomenológico de legitimação das relações e ações sociais que passam a ser consideradas na relação biunívoca organização-sociedade (ZUCKER, 1977). São processos que buscam internalizar rumos de ações prescritos ou esperados, em conformidade com os sistemas de valores sociais dominantes, muitas vezes concebidos para evitar desvios de conduta dos atores sociais.

A institucionalização está ligada à predominância cultural de valores, estruturas, processos e comportamentos. O processo de institucionalização se manifesta quando as expressões racionais da técnica são substituídas por expressões valorativas compartilhadas no ambiente onde a organização opera; fenômeno também conhecido como imbricamento, que significa que a ação organizacional é circunscrita por uma estrutura institucional dentro da qual essa ação se desenvolve (VIEIRA; MISOCZKY, 2011). Pode-se dizer, então, que a institucionalização consolida a legitimação das normas socialmente aceitas, que envolve a incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social e constitui um dos parâmetros para a concepção da realidade organizacional.

Assim, ambientes institucionalizados caracterizam-se pela elaboração de regras e exigências aos quais as organizações devem se submeter, caso desejem ganhar suporte e legitimidade (SCOTT; MEYER, 1994). Essa estrutura permite a concepção de instituição como uma ordem social ou padrão que adquire certo estado ou propriedade, enquanto, a institucionalização, envolve o processo pelo qual processos sociais, obrigações ou circunstâncias assumem o status de norma no pensamento e nas ações sociais, afirmam os mesmo autores.

2.1.2 A perspectiva econômica, o neoinstitucionalismo e o isomorfismo organizacional

No âmbito das novas interpretações institucionais, no qual as organizações passam a ser concebidas como fenômenos socialmente construídos, produto de interações culturais, políticas, cognitivas e simbólicas (CRUBELLATE; HGRAVE; MENDES, 2004), outras áreas do conhecimento passaram a analisar e compor diferentes explicações quanto aos significados de instituição e processo de institucionalização. Uma dessas contribuições é a dos historiadores econômicos, para quem o foco recai sobre os amplos papéis institucionais desempenhados pelos consumidores, as legislações e as políticas econômicas.

Para os economistas da perspectiva dos custos de transação, o foco recai sobre a eficácia comparativa com que formas genéricas de governança – mercados e hierarquias – afetam as relações entre a organização e as estruturas mercadológicas (WILLIAMSON, 1991). Já para os sociólogos organizacionais, a força institucional é normativa e faz com que o vínculo em torno das ações sociais institucionalizadas seja predominantemente cultural e deixem de ser vistos como respostas meramente técnicas aos problemas operacionais (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Na construção da teoria institucional contemporânea, também conhecida como neoinstitucionalismo, o objeto de análise deixa de ser o ambiente e passa a ser a própria organização (ZUCKER, 1977). A ênfase no pilar regulativo é interpretada como “mito racionalizado” (MEYER; ROWAN, 1977) que privilegia processos nos quais estão envolvidas a capacidade de estabelecer regras e inspecionar ou revisar a conformidade dos outros em relação a elas. Um dos pressupostos dessa abordagem é que a realidade é socialmente definida e construída, na medida em que os agentes sociais interagem e definem para si, por processos pouco consistentes ou intencionais, o significado do mundo circundante (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004). Pode-se, então, dizer que as instituições

passam a ser compreendidas como definidoras da nossa visão de mundo, e, com isso, tornam-se grandes influenciadoras do comportamento social.

Desta forma, o novo institucionalismo apresenta dois rumos: um, predominantemente cognitivista, que busca revelar no processo de institucionalização a tendência da repetição dos significados sociais, e, outro, que admite a possibilidade de que as instituições adquiram também um aspecto mais formal, desprovido de significados. É possível reconhecer que a dimensão cognitivista da institucionalização entende as instituições como determinantes do comportamento e do significado pessoal, enquanto a abordagem normativa mantém seu entendimento mais próximo ao da presente proposta de pesquisa, no que tange ao papel social das estruturas e processos institucionalizados.

Acredita-se que a proposta institucionalista possa beneficiar-se de algumas contribuições dos estudos de estratégia organizacional ao indicar, por exemplo, os meios necessários para lidar com as pressões do ambiente e a definição das ações adequadas a garantir a estabilidade, ou mesmo, a sobrevivência organizacional (VIEIRA; MACHADO, 2011).

Nessa perspectiva, o isomorfismo organizacional desponta com a finalidade definidora da tendência de as organizações imersas em determinado campo tornarem-se similares com o passar do tempo. Meyer; Rowan (1977) lembram que, independente de sua produção eficiente, as organizações são estruturadas em um ambiente altamente institucionalizado, o que as torna isomórficas a esses ambientes e garante a legitimidade e os recursos necessários para a sobrevivência.

Em seu trabalho sobre isomorfismos institucionais, DiMaggio; Powell (2005) abordam a teoria institucional perpassando a busca das organizações pela legitimidade e como essas o fazem chegando ao isomorfismo. Isomorfismos institucionais acontecem quando organizações submetidas às pressões externas buscam sua estabilização e legitimação. Esses processos de adaptabilidade são motivados por três categorias de isomorfismo: coercitivo, mimético e normativo.

O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais, impostas à organização. Essas pressões são advindas de imposições legais, situações circunstanciais, expectativas sociais, mudanças de cenário no ambiente organizacional e outras justificativas. O isomorfismo mimético decorre das incertezas de mercado, ambiguidades organizacionais e desvantagens perante a concorrência em determinado setor que levam a uma necessidade de estabilidade e equilíbrio que assegure o funcionamento organizacional; vale citar, por exemplo, a iminência de uma jurisprudência ou a aprovação de um projeto de lei desfavorável

aos objetivos organizacionais. Já o isomorfismo normativo se origina primariamente da profissionalização coletiva de membros de uma mesma ocupação, ou seja, membros de uma mesma classe buscam a profissionalização e a capacitação para sua ocupação organizacional, recebem mesmo conhecimento e reproduzem esse conhecimento nas organizações. O reconhecimento das profissões legitimado na sociedade é absorvido pelas políticas organizacionais o que torna as organizações mais parecidas (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Por fim, entende-se que, a partir dos pressupostos de Dimaggio; Powell (2005) e, diante dos ensinamentos de Meyer; Rowan (1977) sobre estruturas organizacionais, processos de institucionalização organizacional, internalização de mitos e comportamentos emergentes do cotidiano, as organizações buscam minimizar os riscos percebidos no mercado por meio da legitimação, aqui compreendida como o reconhecimento da sua estrutura por meio da adoção de comportamentos, crenças, ideias e processos isomórficos e homogêneos.

Nessa interação organização, instituições e sociedade uma nova linha de estudos tem se difundido para investigar as possíveis lacunas produtoras de ações ineficientes decorrentes dessas relações e que será tratada na sequência.

2.2 Institutional Voids

O conceito de *institutional voids* é recente na literatura científica e refere-se aos *gaps* institucionais compreendidos entre as regras institucionais e seus propósitos (RODRIGUES, 2013). Bastante presente nas economias emergentes, os *institutional voids* se manifestam nas estruturas e sistemas institucionais e, de forma contingencial, em períodos de crescimento econômico e mudanças sociais. Diferente dos países em desenvolvimento e seus vazios estruturais, as economias desenvolvidas, como são os casos do Japão e Estados Unidos, mostram elevados índices de maturidade e desenvolvimento na estruturação e formalização de suas instituições, complementa o autor.

As lacunas estruturais aparecem quando as normas legais não atendem à realidade prática das organizações e geram distanciamento das regras formais (leis, códigos, instruções normativas e decisões judiciais) e informais (prática de mercado). O formalismo diz respeito aos níveis de estruturação e institucionalização das regras e normas escritas, enquanto a sua aplicabilidade está associada à eficiência da lei no ambiente institucional e no funcionamento das organizações.

Já as lacunas contingenciais caracterizam-se pela relação social estabelecida no ambiente corporativo, onde os mitos institucionais predominam em detrimento às determinações legais formais. Esse contingente pode ser percebido, por exemplo, nas atividades terceirizadas no setor de telecomunicações no Brasil, onde a informalidade jurídica predomina em razão da ausência de norma expressa que permita ou iniba tal conduta e faz com que as organizações fiquem expostas ao risco trabalhista, ao mesmo tempo em que, em razão do baixo custo da operacionalização, a atividade cresce exponencialmente.

Assim, pode-se perceber o cenário de ambiguidade apresentado pelos chamados *institutional voids* (aqui compreendidos como ausência de legislação específica para regulação da atividade terceirizada e conceituação dos parâmetros estabelecidos pela Lei Geral das Telecomunicações) que, apesar de poderem ser considerados como oportunidades na geração de resultados positivos, também facilitam o crescimento de atividades ilegítimas (no sentido de ausência regulatória) que geram custos sociais passíveis de influenciar negativamente o crescimento e desenvolvimento nacional.

O presente estudo indica como as organizações podem tirar proveito dos chamados *institutional voids* caso estejam dispostas a arcar com as consequências de processos trabalhistas movidos por seus empregados ou pela sociedade civil. Nesse contexto, as evidenciações de *institutional voids* se traduzem, ao mesmo tempo, em oportunidades e ameaças para as organizações. Os *institutional voids* assumem um valor próprio da sociedade moderna no momento em que atuam tanto na tese do desenvolvimento e criação de valor organizacional, quanto na antítese da geração e assunção do risco social (LUHMANN, 1992).

Em especial, neste trabalho, o propósito é avaliar a gestão do risco trabalhista na condução das estratégias organizacionais destinadas a mitigar ou mesmo se beneficiar das relações institucionais trabalhistas. Para que possamos compreender o conceito de *institutional voids* na perspectiva normativa, é preciso, inicialmente, traçar um parâmetro hermenêutico entre as concepções de Dogmática Jurídica e da Sociologia Jurídica trazidas por Weber (1999, p. 209).

Quanto ao primeiro, cabe perguntar o que idealmente se entende por direito. Isto é, que significado, ou seja, que sentido normativo, deveria corresponder, de modo logicamente correto, a um complexo verbal que se apresenta como norma jurídica. Quanto ao último, ao contrário, cabe perguntar o que de fato ocorre, dado que existe a probabilidade de as pessoas participantes nas ações da comunidade – especialmente aquelas em cujas mãos está uma porção socialmente relevante de influência efetiva sobre essas ações –, considerarem subjetivamente determinadas ordens como válidas e assim as tratarem, orientando, portanto, por elas suas condutas.

Assim entendida, a Dogmática Jurídica investiga o sistema lógico interno da norma, isento de contradições, as hipóteses em que uma norma será considerada proibitiva, permissiva, concessiva, explicativa, integrativa, dentre outros tipos, de sorte a impor-se como uma ordem. Por outro lado, entende-se por Sociologia Jurídica, na obra weberiana, o estudo do comportamento dos indivíduos frente à imposição normativa. A tarefa sociológica na esfera do Direito atém-se a investigar, no plano da realidade, do acontecer fático, o comportamento das pessoas que se submetem a um ordenamento e de que maneira verifica-se sua orientação segundo esta ordem. Procura, pois, apreender até que ponto as regras de direito são observadas, e como os indivíduos se orientam de acordo com elas (FREUND, 2000).

Ainda nesse sentido, Kelsen (1998) reafirma a postura assumida por Weber (1999), quando atesta que o Direito, aqui entendido como ordem jurídica vigente e regras de Direito estabelecidas tanto pela compreensão dos princípios, jurisprudências, orientações, instruções e demais fontes normativas, deve observar estritamente a distinção entre um ponto de vista jurídico e um sociológico. A jurisprudência pede normas jurídicas idealmente válidas, ou seja, o significado normativo vincula-se a uma sentença que aparenta representar uma norma jurídica. Já a sociologia investiga o que efetivamente está acontecendo na sociedade, porque existe a possibilidade de que os seus membros acreditem na validade de uma ordem e adaptem-na à sua conduta. Segundo essa definição, o objeto da sociologia do Direito é a conduta humana que o indivíduo adaptou a uma ordem por tê-la considerada válida (KELSEN, 1998).

Diante dessas premissas, pode-se considerar a correspondência dos *institutional voids* a um fenômeno sociológico, na medida em que correspondem a uma espécie de ambiguidade interpretativa da norma, por meio da qual as organizações orientam-se pelo entendimento mais favorável ao seu ambiente, porquanto lidam com a forma de melhor estabelecer e organizar suas estratégias sistemática e logicamente, de modo a criar um contexto oportuno para o seu crescimento e desenvolvimento econômico e financeiro.

O tópico seguinte trata a função do Estado Democrático de Direito e sua relação com o neoconstitucionalismo até chegar no processo de normatização contextual e conceitual do modelo de terceirização no Brasil.

2.3 O Estado Democrático e Social de Direito numa concepção neoconstitucionalista

Ao relacionarmos a consolidação do Estado Democrático e Social de Direito com os fundamentos da Democracia no plano nacional e a evolução do que se intitula neoconstitucionalismo no que concerne à função social da norma jurídica, pode-se demonstrar a relação intrínseca dessas esferas com a perspectiva institucional de que o Estado tem como função precípua, a consideração do ser humano em sua centralidade e finalidade maior, e que este só se legitima uma vez que as instituições se efetivem a partir de diferentes funções sob as quais predominem a dignidade da pessoa humana.

Ao final da década de 80, presenciou-se, no Brasil, o que se convencionou chamar de “transição democrática”, ou seja, a ruptura de antigos padrões ditatoriais e totalitários que deu ensejo a um modelo de democracia representativa liberal (POLI, 2000). Esse processo de consagração democrática como viés civilizatório aprofunda-se na evolução de outros dois processos que também se correlacionaram e colocaram o homem no centro dos processos políticos e de gestão social, o neoconstitucionalismo e a afirmação histórica dos direitos humanos.

A partir desse contexto é que a sociedade, incluindo as três dimensões do Estado, ou, como também pode-se chamar, os três grandes poderes estatais: Executivo, Legislativo e Judiciário, passaram a trabalhar, sistematicamente, com os diferentes princípios da liberdade e igualdade, concedendo-lhes maior ou menor ênfase e debruçando-se nas relações entre eles (BOBBIO; MATECICA; PASQUINO, 1992).

Ao mesmo tempo em que se consagra a dimensão individual de cada ser humano, o novo paradigma social passou a contemplar uma perspectiva universalizante que chama atenção para o aspecto comunitário de cada indivíduo. Deste feita, são extremamente importantes para a formação de um Estado Democrático de Direito, as características advindas do convívio social, na qual o homem encontra e compartilha com a comunidade política as suas memórias, valores e perspectivas futuras (WALZER, 1983). Assim, seria possível que os indivíduos, em sociedade, chegassem a um consenso, não apenas em torno de procedimentos que os levem ao alcance de determinados resultados, mas também em relação a certos valores comuns a cada grupo, é o que acontece, como já dito com as organizações no processo de isomorfismo, no qual estas se assemelham com vistas ao enfrentamento dos padrões mercadológicos socialmente impostos.

Essa visão se coaduna com os próprios princípios do neoconstitucionalismo apontados por Barroso (2010), uma vez que se deve conciliar liberdade e igualdade de modo que não

haja preponderância absoluta de um sobre o outro, garantindo-se então a prevalência da maioria sem discriminação da minoria. Estabelecem-se, ainda, mecanismos institucionais democráticos de proteção ao interesse público.

O neoconstitucionalismo, então, perfaz um movimento complexo, que se estabelece a partir da Segunda Guerra Mundial, fruto do acúmulo causado por uma série de outras transformações históricas que afetaram a extensão do Estado Democrático de Direito.

A centralidade do ser humano e a busca da concretização da sua dignidade enquanto preceito maior dessa nova concepção estatal une-se então ao neoconstitucionalismo, uma vez que a Constituição Federal e o respeito à sua Supremacia buscam realizar, a partir dos princípios hermenêuticos, o objetivo final e essencial dos direitos humanos fundamentais.

É nesse toada que se insere o polêmico embate entre o protecionismo da Justiça do Trabalho, fundamentado em um sistema normativo que consagra o trabalhador como parte hipossuficiente das relações empregatícias e, por essa razão, detentor da necessidade pungente de proteção do Estado, em detrimento do interesse econômico contemplado pelo processo de terceirização no setor de telecomunicações no Brasil e seu potencial ambíguo na geração de riscos e oportunidades.

2.4 Terceirização

Os diversos ramos dos estudos sobre trabalho no Brasil deram origem a uma grande produção científica sobre o tema da terceirização no processo de reestruturação capitalista. Contudo é preciso ressaltar que a profusão de pesquisas não foi acompanhada por uma definição conceitual precisa, viabilizadora de um consenso a respeito do que, em última instância, caracteriza o que se costumou chamar de terceirização (MARCELINO; CAVALCANTI, 2002).

Segundo estes autores, durante a década de 90, várias publicações da área de Administração foram lançadas e consistiam, na grande maioria, em manuais sobre como implementar o chamado “mecanismo de gestão”, ou “técnica moderna de administração”. Em sua quase totalidade, defendia-se a ideia de que as empresas deveriam focar em suas “atividades-fim” e delegar tarefas e processos acessórios (“atividades-meio”) a outras empresas especializadas. O tom fortemente pragmático desse discurso em direção aos benefícios para as empresas tem como pano de fundo uma vaga ideia das noções de modernidade e globalização que deu ensejo às práticas atuais de terceirização.

Sob a ótica jurídica, pode-se entender o processo de terceirização, como bem ensina o doutrinador Martins (2001), como a possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa. Essa contratação pode envolver tanto a produção de bens como de serviços. Nessa toada, o processo de terceirização pode ser compreendido como a transferência do segmento ou segmentos do processo de produção da empresa para outros de menor envergadura, porém de maior especialização na atividade transferida. Ao sintetizar o conceito, pode-se considerar que o fenômeno da terceirização consiste tão somente na transferência para outrem da atividade meio, não se exigindo que a prestadora de serviços (empresa terceirizada) realize os serviços com exclusividade para a tomadora.

Há de se ponderar, todavia, que o conceito de atividade-fim está se relativizando. Logo, ao se julgar sobre a licitude ou não da terceirização na atividade-fim, é primordial ter-se em mente a especialização do mercado e investigar se estão presentes ou não os requisitos da relação de emprego (CARVALHO, 2009). Esse panorama traz à tona o limiar do enfraquecimento conceitual do processo de terceirização, fazendo com que a sociedade, incluindo as organizações e os poderes estatais (Judiciário, Legislativo e Executivo) se deparem com uma ambiguidade passível de gerar riscos e oportunidades, fenômeno este já debatido no capítulo anterior sob a nomenclatura de *institutional voids*.

Ao buscar respaldo jurídico para sanar a fraqueza institucional supra mencionada, os operadores do direito convencionaram o registro de sua interpretação majoritária, apurada a partir do julgamento de diversos casos análogos, com a dupla finalidade de tornar pública a jurisprudência para a sociedade bem como de promover a uniformidade entre as decisões, por meio da edição da Súmula 331 pelo TST.

A referida Súmula prevê a licitude do processo de transferência de serviços que tem por objetivo a atividade-meio das empresas contratantes desde que não haja a subordinação direta nem a pessoalidade entre esta e o trabalhador, o que, apesar de normatizar o tema não o encerra, tendo em vista a continuidade da incerteza que tange o conceito de atividade meio e atividade fim das organizações.

Na via consequencial, tem-se ainda, diante da ambiguidade supra debatida, o aumento da pressão aos órgãos legislativo e judiciário tanto do organismo social, com vistas à proteção do trabalhador e conseqüente interesse na proibição da terceirização da atividade fim sob a fundamentação de uma precarização das relações de trabalho, quanto dos organismos organizacionais, com vistas à concepção de maiores resultados econômicos e financeiros dependentes da liberação indiscriminada do processo de terceirização que se encontra diante

de um cenário de oposição de forças antagônicas necessitadas de amparo estatal para o cumprimento da finalidade máxima do neoconstitucionalismo e ratificação do Estado Democrático de Direito.

2.4.1 Terceirização no setor de telecomunicações

A dinâmica da economia, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento tecnológico, diante das inovações trazidas pela implementação da qualidade total das empresas, levou à abertura de outras empresas especializadas no fornecimento de determinado serviço que era, anteriormente, produzido ou fornecido pela própria empresa responsável pelo produto final e considerados como parte integrante do processo produtivo da empresa que é hoje a tomadora desses serviços. É por exemplo o que acontece no setor de telecomunicações, onde as atividades ganharam um caráter demasiadamente complexo desde o surgimento da gama de serviços de *internet*, transmissão e armazenamento de dados, fibra ótica etc, tanto se fez, que, o legislador brasileiro regulamentou então a chamada Lei Geral das Telecomunicações (Lei 9.472/97), que, em seu artigo 60 descreve o serviço de telecomunicações como sendo o conjunto de atividades que possibilita a oferta de telecomunicações, sendo esta composta pela transmissão, emissão ou recepção, por fio, radioeletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético, de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza.

A título de suporte e no intuito de alinhar as atividades competentes a cada organização, o legislador, ao redigir a determinação constante no art. 60, § 1º da referida Lei Geral das Telecomunicações excluiu do rol destes serviços as atividades de valor adicionado, de forma a classificá-las como atividades inerentes e apartadas, sendo esse o cerne da ambiguidade interpretativa da norma geral, já que não se pode definir seguramente se as atividades inerentes e apartadas correspondem ao meio ou fim da atividade de telecomunicações.

Diante dessa seara, o legislador no art. 94 do mesmo diploma legal supra mencionado, estabeleceu condições e limites a serem obedecidos pelas empresas de telecomunicações quando da contratação de terceirizados, no entanto, novamente deixa aberta a interpretação conceitual de tais serviços.

Analisando o texto legal observa-se que a discussão não está voltada para a conceituação da atividade-meio ou atividade-fim como requer a Súmula 331 do TST, pelo

contrário, a lei Geral das Telecomunicações traz à baila um novo paradigma de ambiguidade que passa pelo enquadramento da atividade inerente e adicional, vez que estas podem facilmente se confundir com o objetivo principal das organizações, tendo em vista a inexistência de atividade-meio que não seja necessária ou inerente à conclusão da atividade-fim. Pode-se então concluir que, numa exceção à regra, as concessionárias dos serviços de telecomunicações estão autorizadas a contratar empresas prestadoras de serviços que lhe forneçam trabalhadores, sendo irrelevante a distinção entre atividade-fim e atividade-meio (CARVALHO, 2009). No momento em que essas premissas passam a ser irrelevantes, podem as organizações considerar a viabilidade da terceirização de forma indiscriminada, o que não condiz com o preceito social do Estado Democrático de Direito que embasa a disposição da Súmula 331 do TST.

Por outro lado, a referida Súmula trata especificamente de dois ordenamentos jurídicos que regulamentam a possibilidade de terceirização: a Lei n. 6.019/74, que regula o trabalho temporário e a Lei n. 7.102/83, que trata da terceirização dos serviços de vigilância, não se confundindo em nenhum dos dois casos com a especificidade do trabalho desenvolvido no ramo das telecomunicações. No entanto, o judiciário, diante do caráter protetivo que lhe é inerente, utiliza-se da interpretação generalista e analógica com o objetivo único de obrigar as concessionárias a contratar diretamente os trabalhadores, o que caracteriza evento extraordinário e ensejador da ruptura da equação econômico-financeira das concessões, evidenciada pela frustração das expectativas formuladas acerca dos resultados econômicos da avença (CARVALHO, 2009).

Na sequência é abordada concepção a gestão do risco na perspectiva trabalhista.

2.5 Gestão de risco na perspectiva trabalhista

Numa definição objetivista, os riscos são considerados realidades físicas, frequentemente mensuráveis. Já as teorias construtivistas, os percebem como artefatos sociais produzidos por indivíduos, grupos sociais ou instituições (FRADE, 2009). Numa visão geral, o conceito de risco resume-se à probabilidade de eventos danosos como consequência de um processo decisório, sendo, ao mesmo tempo, expressão de danos tanto ocorridos como não ocorridos, a depender de como a sociedade se comporta a partir da ciência deles (LUHMANN, 1992; CAMPOS and ARDISSON, 2012).

Para definir o tratamento a ser implementado à matriz de risco, o primeiro passo consiste em identificar seu efeito, ou seja, o grau de probabilidade e amplitude de sua manifestação, definidos pelo grau de exposição que, por sua vez, é calculado pelo valor aproximado do impacto financeiro multiplicado pela probabilidade de ocorrência do evento, é o que afirma o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2006).

Superada a identificação, avaliação e mensuração dos riscos, as organizações passam a definir o tratamento que será dado a eles, por meio da priorização e direcionamento dos esforços estratégicos que buscam minimizar eventos adversos e maximizar benéficos. Nesse contexto, cabe à organização optar pela assunção, caso gere crescimento e desenvolvimento competitivo, ou pela rejeição caso opte pela assunção de uma postura mais conservadora. Além dessas duas opções, existem outras três possibilidades, quais sejam (IBGC, 2006):

- Retenção, que visa manter o risco no nível atual de impacto e probabilidade;
- Redução, que visa minimizar a probabilidade e o impacto da ação;
- Transferência ou compartilhamento, que visam reduzir as implicações da decisão por meio da transferência ou, em alguns casos, do compartilhamento de parte do risco.

O objetivo da gestão de riscos é buscar os níveis confortável e balanceado de retenção, redução, assunção e transferência da decisão a ser procedida. Desta forma, a organização terá uma resposta específica para cada evento sobre os quais pode avaliar e monitorar as influências positivas e negativas da ocorrência.

Ao reduzir-se a análise do risco a um processo de cálculo probabilístico e quantitativo, ignoram-se questões que transcendem o paradigma racional, como a percepção de risco, a ambivalência da tolerância social, a divergência sobre a periculosidade de um mesmo acontecimento para as diferentes classes funcionais etc. Por outro lado, quando se aposta exclusivamente na valorização das condicionantes sociais, não se consegue explicar a razão pela qual, sociedades com diferentes padrões socioeconômicos e culturais adotam posturas semelhantes no tocante a determinados riscos, por essa razão, em termos operacionais, sob os quais prevalecem a distinção entre realidade e possibilidade contingencial, o conceito de risco resume-se à consonância de duas vertentes, uma descritiva e outra normativa, que, por um lado, descreve as conexões entre causas e efeitos e as suas características, e, por outro, sugere medidas de intervenção sobre eles (FRADE, 2009).

No contexto jurídico, a trajetória do risco perpassa as relações de trabalho que têm como atores principais o proletário e a classe burguesa. Diante da crise capitalista do final do

século XX, deu-se início à denominada era intervencionista, momento no qual, a Itália, governada pelo ditador fascista Mussolini, editou seu código civil e alterou definitivamente a dinâmica de tratamento da matéria comercial e, conseqüentemente, a compreensão da teoria organizacional (CAMPOS and ARDISSON, 2012) despontada em um panorama político que patrocinava a conformação social e a harmonia entre burguesia e proletariado (COELHO, 2005).

Todavia, o desenvolvimento do processo de conformação não se deu segundo o modelo fascista, na verdade, foi a propagação de um modelo legislativo trabalhista cada vez mais protecionista, impulsionado por ideais marxistas amplamente difundidos entre o proletariado, que proporcionou às organizações evidentes traços sociais (CAMPOS and ARDISSON, 2012).

Nesse contexto, surgiram os primeiros debates relacionados aos riscos provenientes da mudança de paradigma que pode levar à uma nova concepção jurídica de empresa como fruto do desenvolvimento coerente da modernidade (BECK, 1998). No entanto, para que se possa compreender essa nova toada do pensamento social faz-se necessário definir o conceito de risco.

Os primeiros contatos do direito com o risco na gestão trabalhista se deram por meio do instituto da responsabilidade civil prevista nos arts. 186, 187 e 927 do código civil brasileiro que determina agentes causadores de ato ilícito aqueles que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, ou ainda, o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes, sendo imputado a estes a obrigação precípua de reparação.

Há, contudo, uma evolução da própria responsabilidade civil, que sugere uma atenção diferente à questão do risco. Tratam-se de questões atinentes à socialização de determinados acontecimentos, como o reconhecimento de vínculo empregatício de empregados terceirizados com as empresas terceirizadoras de mão de obra, os acidentes de trabalho, a proibição de horas extras acima do limite de duas horas diárias etc.

Essa proposta demanda uma análise sistemática do conjunto normativo e suas conseqüências à concepção jurídica das organizações empresariais, já que uma atividade que tenha como objetivo precípua, a conquista do lucro a qualquer preço, ainda que por meio da destituição social marxista, já não pode ser concebida juridicamente como empresa, pois a norma legal que a define se submete não só ao art. 1º, inciso IV da Constituição Federal de 1988, ou ao art. 170, *caput* e inciso VII como também ao *caput* do art. 225 do mesmo diploma

(CAMPOS and ARDISSON, 2012), segundo os quais a concretização do Estado Democrático de Direito passa pelo reconhecimento do discurso social no centro dos interesses públicos e políticos:

Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

VII - redução das desigualdades regionais e sociais;

Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

É, pois, na resposta aos desafios de uma intervenção antecipativa que se estreita a relação entre o risco e o direito, fazendo valer a instrumentalização de metodologias originárias do direito. O princípio da prevenção funciona como uma alternativa à perspectiva clássica da reparação do dano. A irreversibilidade de alguns danos, como os acidentes fatais que envolvem risco trabalhista, e a gravidade potencial das lesões para os direitos e interesses da sociedade, não se pode bastar com a adoção de medidas meramente corretivas ou repressivas. A irreparabilidade de certos danos tornará mais eficaz e menos onerosa uma política baseada em medidas preventivas e antecipativas (CANOTILHO, 1995).

A intervenção do princípio da prevenção funda-se na certeza científica e no cálculo probabilístico sobre a medida da verificação de determinados efeitos negativos, mesmo que essa medida não seja em absoluto identificável. Isso faz dele o princípio mais adequado à abordagem do risco. Em cenário de risco, competentemente avaliado, impõe-se uma intervenção antecipativa no sentido de eliminar ou pelo menos minorar as possíveis perdas consequenciais. A prevenção constrói-se sobre o conhecimento da realidade fática, para sugerir aos responsáveis pelo processo decisório organizacional, a possibilidade de agir (e não de reagir) sobre a origem do risco e as suas consequências (FRADE, 2009).

2.6 Estratégias antecipativas

Pensar estrategicamente pressupõe uma disposição de encarar o conhecimento científico como instrumento influenciador da sociedade. Para tanto, possuir uma boa capacidade de gerir informações é essencial para as organizações que almejam uma manutenção competitiva de sua estrutura e processos.

Quando o assunto é tratado sob a ótica do planejamento jurídico, faz-se necessária a compreensão da hermenêutica contemporânea do Direito, segundo a qual o sistema jurídico não é constituído apenas por um sistema normativo baseado em leis ditadas, aplicadas e cobradas fundamentalmente pelo Estado, mas por um pluralismo das fontes interpretativas que atribuem às leis, às jurisprudências, aos usos e costumes, aos contratos, aos atos administrativos e à doutrina, a função de determinação normativa a ser aplicadas ao caso concreto (GABRICH, 2010).

Nesse cenário, o ambiente regulatório passa a conferir aos princípios o caráter normativo e impositivo, identificando neles um dever ser, com uma norma de conduta dotada de caráter coercitivo e não apenas com caráter programático e idealista (GABRICH, 2010). Assim, partindo de uma premissa analógica dos princípios que regem o direito pátrio, podemos considerar a utilização de estratégias antecipativas na esfera jurídica, como uma introdução às demais áreas do Direito, do princípio da prevenção, já consolidado no Direito Ambiental face à disposição expressa nas duas Cartas de Princípios da Organização das Nações Unidas (ONU), firmadas na Conferência de Estocolmo, de 1972, e na Conferência do Rio de Janeiro, de 1992 e cuja razão de ser está pautada na previsão de impactos e prevenção de seus efeitos negativos.

Diante desse aparato, tem-se que, na esfera trabalhista, a melhor condição de escolha pode ser alcançada se houver uma preparação antecipada à ocorrência de eventos que influenciam a continuidade do contrato psicológico, fenômeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos, em que entra em jogo a satisfação de necessidades de duas ou mais partes (FRANÇA, 2006). Uma das formas de preparar antecipadamente a decisão a ser tomada é gerir o fluxo de informações, o que pode ser concretizado pela adoção de atributos ligados à inteligência estratégica antecipativa.

Tal premissa corresponde ao processo informacional coletivo e contínuo, por meio do qual, um grupo de indivíduos utiliza-se de informações antecipativas com o objetivo de criar oportunidades e reduzir riscos. Essa medida permite às organizações agirem oportunamente

ao estabelecer determinados atributos interpessoais, quais sejam (LESCA; FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2003):

- a) Pró-atividade, que supõe engajamento e dinamismo dos envolvidos;
- b) Criatividade, a ideia é não extrapolar o ambiente a partir de novas tendências, e sim construí-lo com base em informações antecipativas; e
- c) Dinamismo, que faz com que os envolvidos estejam constantemente ligados a situações novas e desconhecidas para as quais não dispõem de métodos de solução de conflitos.

Além de coletividade, outras duas premissas marcam o conceito de Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA): antecipação e ambiente. A antecipação está ligada ao caráter informacional, que constitui o fundamento do IEA (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCO, 2008), já o ambiente refere-se à estrutura corporativa, a partir da qual serão coletadas as informações.

Informações de caráter antecipativo possibilitam uma visão diferenciada e inovadora dos riscos e oportunidades não aparentes (LESCA; LESCO, 1995 apud LESCO; FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2003). Elas dizem respeito ao futuro, são informações de evolução e possuem características específicas: pouco repetitivas, incertas, ambíguas, fragmentadas e contraditórias. Dentre essas informações, encontramos os chamados “sinais fracos”, possíveis de serem captados em elementos de informação dispersos e de ocorrência variada, aos quais normalmente não prestamos a devida atenção, mas que, se combinados com outros de mesmo tipo, induzem-nos a certas percepções que auxiliam na mitigação do risco potencial (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCO, 2008).

A IEA se interessa, sobretudo, pelos atores potenciais, aqueles que ainda não figuram como atores do ambiente empresarial, mas que podem vir a ser, como por exemplo, uma alteração legal, passível de suprir um *institutional void*, ou um parceiro em busca de novos mercados. O caráter antecipativo não significa antecipação no sentido de capacidade de previsão ou tendência. Previsão e tendência, muitas vezes, suscitam a ideia de análise do passado para previsão futura, supondo que haverá uma continuidade de comportamentos. O caráter antecipativo está associado à inovação, muitas vezes, pequenos fragmentos de informação podem conter sementes de inovação, que significam ruptura. Quando analisamos informações para inteligência, estamos nos referindo aos sinais ou, mais precisamente, sinais fracos (ANSOFF, 1975 apud JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCO, 2008) ou, ainda, sinais precoces de alerta (LESCA, 2003; CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004).

Praticar a IEA não significa implementar um sistema de informação suplementar, mas, adotar uma postura estratégica que depende do interesse dos envolvidos na manutenção ou conquista de uma posição competitiva (FREITAS; LESCA, 1992). É na resposta à intervenção preventiva e antecipativa que se estreita a relação entre o risco e o direito. Não no sentido de conceituação jurídica ou legalista de risco, mas numa concepção jurídica gerencial de certos riscos por meio da intervenção de atores, instrumentos e metodologias originárias do direito (FRADE, 2009).

A intervenção de uma estratégia antecipativa, funda-se na certeza científica e no cálculo probabilístico sobre a medida da verificação de determinados efeitos negativos, mesmo que essa medida não seja em absoluto identificável no momento, já que, como supra mencionado, os sinais não se baseiam somente no histórico, mas também em artefatos precoces de percepção.

No presente estudo, pode-se verificar a ocorrência concreta de sinais orientadores da tomada de decisões. Diante da pendência de análise e aprovação do Projeto de Lei 4.330/2004 que regulamenta o processo da terceirização no Brasil, abre-se uma perspectiva ambígua no que diz respeito ao cenário atual que depende de uma definição conceitual de atividade fim e atividade meio, bem como de algo que delimite a atividade inerente a um desses constructos. Verifica-se então a incidência do risco trabalhista atrelado ao referido *void*, bem como a oportunidade de se estabelecerem estratégias que se antecipam a esse cenário a fim de contornar possíveis efeitos com vistas no crescimento e desenvolvimento organizacional.

3 METODOLOGIA

Para identificar os riscos inerentes ao *institutional void* que permeia o processo de terceirização de serviços de telecomunicações no Brasil e analisar a incidência de estratégias organizacionais antecipativas em seu processo gerencial, utilizou-se uma metodologia qualitativa pautada no método Delphi, que consiste na utilização de questionários para identificação de consensos acerca daquilo que se pretende verificar.

A teoria institucional preconiza que as estruturas formais se adéquam em consonância às expectativas sociais. A institucionalização de normas nas duas direções – ambiente e organizações – é manifestada numa relação biunívoca (MEYER; ROWAN, 1977), de um lado a legislação que regulamenta as relações de trabalho e suas vertentes, de outro, as políticas e procedimentos estatais e organizacionais para fazer cumprir a norma. Assim, a intenção foi identificar no processo normativo trabalhista, formatado pelo conjunto de leis e regras interpretativas baseadas em princípios, regulamentos, jurisprudências e costumes, os riscos atinentes ao *institutional void* da terceirização de serviços de telecomunicações e verificar como as organizações fazem uso de estratégias antecipativas para dirimir a incidência destes nas relações de trabalho.

Assim, a pesquisa se sustentou em três variáveis, sendo o enfraquecimento institucional passível de gerar ambiguidade entre risco e oportunidade a variável independente, o aparato estratégico antecipativo a variável dependente e o risco propriamente dito a variável moderadora.

Os itens posteriores tratam do método Delphi, da coleta e tratamento dos dados.

3.1 O Método Delphi

O chamado método Delphi foi disseminado com o objetivo de aprimorar a utilização da opinião de especialistas na previsão tecnológica. Seu nome refere-se ao antigo oráculo grego Delphi que oferecia visões do futuro para quem procurava seus conselhos. O método é formado por uma série de questionários interativos que circulam repetidas vezes entre os representantes de um grupo de especialistas e possuem o intuito de organizar as opiniões dos respondentes sobre uma determinada área de estudo. As respostas são tabuladas por tratamento estatístico simples e os resultados são devolvidos aos participantes para reavaliação (CUTRIM; TRISTÃO, 2010).

Adams (1980) ensina que os especialistas devem sentir-se pessoalmente envolvidos com o problema em questão; possuir informações e experiências relevantes para o processo; estar motivados a participar e perceberem que os resultados fornecerão informações por eles valorizadas. Para a operacionalização das rodadas, Giovinazzo (2001) recomenda que o número de especialistas envolvidos situe-se entre 10 e 15.

As características básicas da técnica podem ser resumidas da seguinte forma:

- **Anonimato:** Os especialistas participantes não se interagem diretamente, mantendo-se desconhecidos perante o grupo. Este anonimato permite evitar a tendência dos membros com baixo "status" seguirem as opiniões daqueles com alto "status", mesmo sendo contrárias as suas;
- **Feedback:** As respostas dos questionários são resumidas, tabuladas e devolvidas aos especialistas para que estes validem novamente suas opiniões. O objetivo é distribuir todas as informações disponíveis e geradas pelo grupo entre seus participantes;
- **Interações:** Cada vez que os especialistas respondem ao questionário tem-se uma rodada. A técnica prevê sucessivas rodadas cuja quantidade é fixada antecipadamente ou de acordo com um critério de consenso do grupo. O consenso pode ser importante, mas não deve ser considerado como objetivo principal da técnica. A literatura sugere que número de rodadas varie entre 2 e 10.

3.2 Coleta e tratamento dos dados

A coleta de informações se deu pela circulação de questionários (Apêndices C e E) em duas rodadas, sendo estes, distribuídos a um rol de especialistas escolhidos para formar o painel. O grupo respondente foi formado por profissionais especialistas em terceirização de mão de obra em empresas de telecomunicações. Buscou-se uma distribuição pulverizada entre advogados corporativos, advogados que atuam como profissionais liberais em escritórios e pesquisadores acadêmicos da área jurídica, tendo em vista a especificidade do tema e o grande aparato normativo que o rodeia, sendo certo que profissionais não familiarizados com a polêmica legal, tenderiam a focar suas respostas num ponto neutro, o que levaria a pesquisa a resultados menos conclusivos do que os esperados.

A princípio, foram selecionados dezesseis especialistas, sendo cinco representantes corporativos, especificamente do setor de telecomunicações, cinco representantes de

escritórios especializados no tema (risco trabalhista face à terceirização de serviços no setor de telecomunicações) e seis pesquisadores acadêmicos familiarizados com a legislação trabalhista e suas implicações. O critério de escolha destes sujeitos de pesquisa pautou-se pela representatividade em seus respectivos setores de atuação e experiência face às demandas trabalhistas que permeiam o ambiente jurídico institucional. Todos os especialistas possuem formação universitária e, como apontam as diretrizes de aplicação da técnica Delphi, permaneceram anônimos conforme demonstrado no Quadro, a seguir.

QUADRO 1
Sujeitos de pesquisa do painel de especialistas

Descrição da amostra				
Função	Nível de conhecimento	Status	Vínculo institucional	Sex
Gerente jurídica	Conhecedor	Participação integral	Celetista	F
Pesquisadora	Familiarizado	Somente na 1ª rodada	Pesquisador capes	F
Professor	Familiarizado	Participação integral	Prof/pesquisador	F
Analista jurídica	Conhecedor	Participação integral	Celetista	F
Advogada	Conhecedor	Participação integral	Celetista	M
Advogada	Perita	Participação integral	Profissional liberal	F
Pesquisadora	Perita	Participação integral	Pesquisador capes	F
Advogada	Perito	Participação integral	Profissional liberal	M
Advogada	Perito	Participação integral	Profissional liberal	F
Analista jurídica	Familiarizado	Participação integral	Celetista	F
Analista jurídica	Conhecedor	Participação integral	Celetista	F
Advogada	Conhecedor	Participação integral	Profissional liberal	F
Professor	Perito	Somente na 1ª rodada	Prof/pesquisador	M
Pesquisadora	Familiarizado	Participação integral	Pesquisador capes	F
Professor	Não familiarizada	Participação integral	Prof/pesquisador	F
Advogado	Perito	Participação integral	Profissional liberal	M

FONTE - Dados de pesquisa.

Sobre a elaboração dos questionários, Kayo; Securato (1997) observam que a estruturação do primeiro modelo de questionário deve ser elaborado utilizando a revisão da literatura sobre o tema. As questões devem ser claras e permitir aos participantes que façam sugestões e fundamentem suas respostas. A elaboração do questionário utilizado na rodada seguinte deve levar em consideração as respostas do primeiro levantamento. Existe muita discussão sobre o tamanho ideal do questionário, a maioria dos autores defende algo em torno

de quinze questões, que levem de dois a três minutos para serem respondidas. O importante é que seja disponibilizado espaço no questionário para eventuais comentários dos especialistas.

Com vistas à adequação dos questionários à metodologia aplicada, as prerrogativas de análise foram divididas em três dimensões que se subdividiram em quinze variáveis. Cada uma das dimensões buscou trabalhar uma abordagem descrita no referencial teórico, sendo que, a análise da primeira rodada levou os participantes à segunda (Apêndices C e E).

Em cada uma das dimensões trabalhadas, foram apresentadas variáveis que requeriam a escolha de concordância ou discordância estabelecida em uma escala de proporcionalidade de 10 pontos, dos quais, o nível 1 correspondia à total discordância e o nível 10 correspondia à total concordância, sendo os níveis intermediários (5 e 6) considerados pontos neutros de análise de acordo com a Escala *Likert* que, segundo Cunha (2007), é composta por um conjunto de variáveis em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que será avaliado para manifestar o grau de concordância.

O ponto neutro é de fundamental importância na escala, já que leva à constatação da incerteza dos participantes que optam por ele no momento em que não se sentem seguros nem com em concordar nem em discordar da variável proposta.

Na primeira rodada, os participantes avaliaram as dimensões interpretativas da normatização da terceirização no setor de telecomunicações, os riscos apresentados por essas vertentes e as possíveis estratégias antecipativas organizacionais para tratar o assunto. As respostas receberam tratamento estatístico simples que demonstrou o percentual de concordância e discordância dos participantes, dado este que foi inserido na segunda rodada do questionário para viabilizar a conferência e permanência ou não das opiniões descritas.

Na análise final, foram trabalhadas informações primárias e secundárias. Em relação aos dados primários foram considerados os percentuais finais de concordância e discordância dos participantes e suas sugestões, comentários e justificativas. Já, os dados secundários buscaram razões na literatura e na legislação pertinente ao tema para interpretar as respostas a fim de chegar a um denominador comum que explicasse o fenômeno do risco trabalhista e das estratégias adotadas pelas empresas terceirizadoras de mão de obra no setor de telecomunicações.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme descrito na metodologia, para dar ensejo a pesquisa, utilizou-se o Método Delphi, com vistas à promoção de rodadas interativas de questionários previamente elaborados em busca de respostas que permitiram a análise da pertinência ou não das variáveis propostas.

Para elaboração dos questionários, realizou-se o levantamento de possíveis fraquezas institucionais tanto normativas quanto gerenciais visando verificar de que maneira o judiciário se comporta diante da insegurança apresentada pelo processo de terceirização de serviços no setor de telecomunicações no Brasil e, em contrapartida, de que maneira as empresas lidam com esse comportamento, tanto de forma reativa quanto de forma preventiva em relação aos possíveis riscos. A partir desse levantamento, as vertentes foram traduzidas em questionários que constituíram o modelo de pesquisa.

Os questionários dividiram-se em três dimensões, subdivididas em variáveis que requeriam a análise dos participantes com foco na mensuração de concordância ou discordância às hipóteses em uma escala de 10 níveis que receberam tratamento estatístico simples que os reduziu a 5 níveis passíveis de demonstrar também os índices de neutralidade, sendo então o que se passará a descrever.

4.1 Fraquezas interpretativas do aparato normativo da terceirização

A primeira dimensão de análise ventilou a questão da interpretação das normas que tratam a terceirização de serviços no setor de telecomunicações no Brasil. Para esse tipo de análise, é preciso buscar respaldo na hermenêutica jurídica, que se utiliza não somente do sentido literal do texto normativo, mas apodera-se de conceitos atinentes aos princípios dogmáticos e sociológicos do tema. Nesse contexto, pode-se dizer que a interpretação da norma depende então de convicções sociais, que dão vida ao texto legal com base na realidade fática e no comportamento das pessoas diante da institucionalização normativa. É no processo de interpretação que se incluem as regras de Direito elencadas pelos princípios, jurisprudências, orientações, instruções e demais fontes normativas nascidas do processo institucional dos dizeres legislativos.

Ao analisar os modelos de interpretação das normas, juristas e legisladores precisam levar em consideração o esclarecimento do significado legal do texto normativo, aquilo que

irá demonstrar validade e institucionalização do que fora transformado em norma ou parâmetro tanto pelo legislativo quanto pelo judiciário; o alcance social da crença institucionalizada e a possibilidade de se solucionar conflitos com base no caráter social da norma e concretização de valores que levam ao bem comum.

Ainda sob essa perspectiva, pretendeu-se ventilar a existência de uma fraqueza institucional, como descrito no referencial teórico pelo conceito de *institutional voids*. A partir da conclusão de existência ou não de uma fraqueza (variável independente) é que então se poderia passar à análise de riscos (variável moderadora) e estratégias (variável dependente) atrelados ao tema em debate.

O conceito de *institutional voids* surgiu a partir de estudos que buscavam compreender o processo de expansão de mercado, e tinha como característica principal a compreensão de falhas institucionais passíveis de criar ambiguidade entre crescimento e risco organizacional.

Ao trazer o conceito para o ambiente normativo, pode-se compreender a interface provocada pela insegurança interpretativa da norma e o crescimento de mercados emergentes que se utilizam dessa fraqueza. É nesse cenário que surgem as empresas terceirizadoras de mão de obra no setor de telecomunicações que movimentam consideravelmente a economia do país.

Partindo para a análise, propriamente dita dessa dimensão, foram abordadas três variáveis que se passará a expor.

4.1.1 Dificuldades na identificação da atividade meio e atividade fim no ramo das telecomunicações

Diante da primeira variável que propôs a existência de dificuldade na identificação da atividade meio e atividade fim no ramo de telecomunicações, pode-se concluir pela análise dos resultados apresentados na segunda rodada de questionários que 21,43% dos participantes optaram pelo ponto neutro, o que pode indicar ausência de opinião, ausência de vontade em se manifestar ou desconhecimento do tema. Por outro lado, 50,00% dos respondentes optaram pelos níveis de concordância, sendo 31,25% no grau máximo da escala, o que leva à conclusão de que existe, de fato, uma real dificuldade de interpretação dos especialistas no que diz respeito à definição do que vem a ser a atividade meio e a atividade fim no setor de telecomunicações, conceitos chave para a questão da terceirização no Brasil.

No rol de justificativas apresentadas, os participantes que optaram pelos graus máximos de concordância fizeram as seguintes ponderações: “A norma legal menciona atividades inerentes, o que dificulta a aplicação ao caso concreto.”

Como a interpretação no caso costuma ser subjetiva ela é influenciada não apenas pela atividade de quem interpreta, mas pela sua experiência de vida. Ou seja, o empresário, seu advogado ou consultor tenderão a ter uma visão mais liberal o contrário acontecendo com juízes e empregados.

A primeira justificativa propõe de fato uma dificuldade dos intérpretes em relação à definição da atividade meio e da atividade fim, já que a legislação trabalha sobre o parâmetro de atividade inerente, o que não pode ser sustentado nem como meio, nem como fim a que se propõe o prestador de serviços.

Para o Direito do Trabalho, a terceirização é o fenômeno pelo qual se dissocia a relação econômica de trabalho da relação justralhista que lhe seria correspondente, nesse contexto, é claramente perceptível a segregação das atividades de apoio, também conhecidas como atividade meio das atividades principais, também conhecidas como atividade fim do tomador de serviços, que são aquelas descritas no próprio contrato social ou estatuto da empresa. Acontece que, ao se trabalhar o conceito de atividade inerente, descrito no art. 94, inciso II Da Lei Geral das Telecomunicações (Lei 9.472/1997), há de fato uma dificuldade na classificação dessa atividade no rol de atividades meio ou atividades fim das organizações, o que pode ter caracterizado os rumos do resultado apresentado na presente variável e leva à compreensão de que a interpretação do tipo de atividade é complexa e requer não somente o conhecimento da base normativa, mas o acesso às experiências sociais daquele que interpreta.

A Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT), em seu artigo 581, § 2º dispõe que se entende por atividade fim a que caracterizar a "unidade do produto, operação ou objetivo final, para cuja obtenção todas as demais atividades convirjam exclusivamente em regime de conexão funcional." Contudo, ao analisar a chamada atividade inerente, os especialistas não conseguem firmar um posicionamento que separe a inerência da finalidade, o que dificulta consideravelmente uma definição concreta e detalhada de cada uma delas.

Diante do resultado encontrado, pode-se concluir pela existência de uma insegurança jurídica no tocante à interpretação da especificidade laboral, o que torna as organizações vulneráveis ao risco interpretativo que irá culminar em sentenças judiciais favoráveis ou desfavoráveis à tomada de serviços pelas empresas terceirizadoras de mão de obra.

Por outro lado, ao cruzar esse processo de vulnerabilidade jurídica com a possibilidade de abertura e crescimento de mercado, empresas especializadas na terceirização de serviços de telecomunicações ganham um espaço bastante relevante no que diz respeito à concentração de recursos alocados no setor, já que, apesar da constatada insegurança jurídica que permeia a identificação da atividade como sinal de alerta, as empresas encontram-se diante de um importante *institutional void* que dará a elas a possibilidade de terceirizar a especificidade de sua mão de obra, o que beneficia não somente a tomadora de serviços, que se afasta do risco da contratação direta dos empregados, mas também a detentora da mão de obra, que passa a atuar nessa frente abrindo mercado, concorrência e desenvolvimento setorial.

Pode-se então vislumbrar, a partir do processo de interpretação normativa a possibilidade de crescimento empresarial embasado em uma fraqueza característica do poder estatal na figura tanto do legislativo quanto do judiciário, responsáveis pela elaboração de normas explícitas e unificação de jurisprudências e aparatos normativos que culminarão na interpretação unificada da norma.

Ao comparar as respostas das duas rodadas, percebe-se que a opinião dos respondentes passou da discordância para a concordância após a demonstração dos resultados obtidos na primeira análise, sendo o que demonstra a TABELA 1, na qual se apresentam ambos os resultados.

TABELA 1

Apuração de resultados (primeira variável correspondente à primeira dimensão de análise)										
Variável	Dificuldade na identificação da atividade meio e atividade fim no ramo de telecomunicações									
Escala de concordância	1 e 2	3 e 4	5 e 6	7 e 8	9 e 10					
Apuração da 1ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	3	0	2	2	1	2	0	2	2	2
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	3	4	3	2	4					
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	18,75%	25,00%	18,75%	12,50%	25,00%					
Apuração da 2ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	2	0	0	2	1	2	0	2	4	1
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	2	2	3	2	5					
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	14,29%	14,29%	21,43%	14,29%	35,71%					

FONTE – Dados de pesquisa.

4.1.2 Dificuldade na interpretação da abrangência da Súmula 331 do TST que trata a atividade de conservação e vigilância

A segunda variável propôs a existência de dificuldade na interpretação da abrangência da Súmula 331 do TST que trata a terceirização de serviços em setores específicos da economia. Como a referida súmula é bastante utilizada para apoiar as decisões judiciais sobre o tema, fez-se a proposta aos participantes que, em 28,57% dos casos, optaram pelo ponto neutro, já a opinião majoritária situou-se entre os níveis 1 e 4, o que corresponde à discordância em 50,00% das respostas, dentre as quais 35,71% optaram pela total discordância.

Os participantes que optaram pela discordância justificaram suas respostas da seguinte forma: “Não existe mais dificuldade de interpretação. O que se alega, atualmente, é a inconstitucionalidade dessa súmula.” “A atividade é facilmente identificável.”

Diante das respostas e justificativas dos respondentes, pode-se concluir pela inexistência de dificuldade em relação à interpretação da abrangência da Súmula 331 do TST. Acontece que o judiciário tem se utilizado da referida súmula para justificar a consideração da ilicitude da terceirização no setor de telecomunicações, ainda que a clareza da súmula faça compreender-se pela sua aplicabilidade somente em setores demasiadamente específicos que não abarcam a atividade exercida no âmbito das telecomunicações, senão veja-se:

Súmula nº 331 do TST

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE (nova redação do item IV e inseridos os itens V e VI à redação) - Res. 174/2011, DEJT divulgado em 27, 30 e 31.05.2011

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 03.01.1974).

II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os **órgãos da Administração Pública direta, indireta ou fundacional** (art. 37, II, da CF/1988).

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação **de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador**, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

Enquanto os administradores estudam a terceirização com a finalidade da eficácia empresarial, a comunidade jurídica analisa o instituto a partir da dinâmica instalada nas relações entre as pessoas jurídicas terceirizantes e terceirizadas, e é nesse contexto que a súmula 331 busca esclarecer o contraponto entre terceirização lícita e ilícita e dispõe sobre os quatro casos, excepcionais, em que é possível a terceirização de serviços, quais sejam, o trabalho temporário para atender necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente da empresa tomadora ou necessidade resultante de acréscimo extraordinário de serviços dessa empresa, ou seja, a terceirização na atividade-fim da empresa é ilegal, sendo excepcionalmente permitida no caso do trabalho temporário; serviços de vigilância; serviços de conservação e limpeza; e serviços especializados, ligados a atividade-meio do tomador do serviço.

Por outro lado, diante da relevância do tema, não resta ao interprete normativo outra alternativa senão a aplicação analógica do Direito, que consiste na operação intelectual que

busca revelar o conteúdo da lei, quando esta utiliza expressões genéricas, vinculadas a especificações. Diante das respostas obtidas frente à apresentação desta variável, pode-se concluir pela inexistência de dificuldades de interpretação de abrangência, mas tão somente, aplicação analógica diante da ausência de respaldo específico que justifique a compreensão da expressão inerente como atividade meio ou fim das organizações.

Nesse sentido, apesar da semelhança conceitual das variáveis desta dimensão, não há como se concluir pela existência de um *institutional void* atrelado à interpretação da Súmula 331 do TST, já que a discussão aqui passa tão somente pelo embate jurídico, não havendo que se falar em contornos gerenciais que possibilitem o crescimento das organizações com fulcro em uma interpretação subjetiva do aparato normativo em questão.

Isto posto, resta claro que a discussão em torno da Súmula 331 do TST não requer sequer um posicionamento organizacional com vistas à influência social, já que a discussão levantada nessa variável perpassa a técnica jurídica, sem qualquer ponto de interferência da disciplina organizacional.

Ao comparar as respostas das duas rodadas, pode perceber que a opinião dos respondentes permaneceu entre os índices de discordância, sendo o que demonstra a apuração descrita na TABELA 2.

TABELA 2

Apuração de resultados (segunda variável correspondente à primeira dimensão de análise)										
Variável	Dificuldade na interpretação da abrangência da Súmula 331 do TST que trata a atividade de conservação e vigilância									
Escala de concordância	1 e 2	3 e 4	5 e 6	7 e 8	9 e 10					
Apuração da 1ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	4	3	0	0	3	2	0	0	2	2
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	7	0	5	0	4					
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	43,75%	0,00%	31,25%	0,00%	25,00%					
Apuração da 2ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	4	1	1	1	1	3	0	0	3	0
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	5	2	4	0	3					
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	35,71%	14,29%	28,57%	00,00%	21,43%					

FONTE – Dados de pesquisa.

4.1.3 Dificuldade em apoiar um entendimento minoritário favorável a terceirização no setor de telecomunicações

Como última variável dessa dimensão, sugeriu-se a dificuldade dos magistrados em apoiar um entendimento minoritário favorável à terceirização no setor de telecomunicações. Nessa toada, 14,29% dos participantes se mantiveram no ponto neutro, bem como 71,43% se mantiveram entre os níveis 7 e 10 de concordância, sendo o percentual igualitário entre as somatórias de níveis 7, 8 e 9, 10. Dentre as justificativas, encontra-se:

Como não há lei geral as questões que envolvem o problema acabam sempre no judiciário trabalhista que tende naturalmente a interpretá-las resguardando os direitos do empregado. O judiciário trabalhista (principalmente mineiro) não aceita que o artigo 94 da lei 9.472/97 tenha autorizado a terceirização de forma ampla. Prefere aplicar a sua súmula em detrimento da lei.

Frente o resultado percentual e a justificativa apresentada, pode-se concluir pela real dificuldade dos interpretes ao se filiarem a um posicionamento minoritário, sendo certo que, em sua maioria, preferem não contestar, o que seria ir de encontro às decisões já formatadas pela jurisprudência majoritária no sentido de aplicação analógica da Súmula 331 do TST à qual a variável anterior fez referência.

Diante desse contexto, há uma clara filiação ao posicionamento majoritário, o que acontece não somente no âmbito da terceirização, mas em todas as demandas que requerem divergências de posicionamento intelectual em busca de um consenso pautado em divergências e argumentos para ambas as vertentes.

Pode-se, então, compreender que, havendo uma dificuldade dos magistrados em se posicionarem favoravelmente à terceirização, há também a maior incidência de risco, o que será tratado na próxima dimensão de análise. Por outro lado, a dificuldade não impõe um entendimento unificado, mas tão somente atesta a existência de dois entendimentos, sendo um deles detentor de maiores filiados. Com a constatação de dois entendimentos diversos, percebe-se mais uma vez a incidência do chamado *institutional void* pautado no processo de interpretação normativa. Aqui a fraqueza está no posicionamento judicial, sendo que, os magistrados podem tender para ambos os lados, o que faz com que as empresas possam enxergar nesse contexto os sinais oportunos de crescimento e desenvolvimento assim como pontuado na primeira variável desta dimensão.

Nesse sentido, pode-se ainda perceber a influência cultural no que diz respeito à expansão ou não dos chamados mercados emergentes, já que a insegurança no que diz respeito ao apoio a uma tendência minoritária pode ser compreendida como um traço cultural que permeia o ambiente jurídico institucional brasileiro. Há então um bloqueio cultural passível de provocar uma estagnação mercadológica desencadeada pelo processo de resistência à mudança, o que, por sua vez, impede os índices de crescimento e desenvolvimento nacional.

A confiança que se estabelece em relação às posições majoritárias é fruto da observância de certos valores que norteiam o processo decisório em todas as ocasiões em que a coordenação burocrática de entendimentos limita a atuação judicial à barreira interpretativa. Quando um conjunto de opiniões tende a agir de forma alinhada aos valores paternalistas da legislação brasileira, o risco de um incidente decisório como este afetar negativamente os valores de uma sociedade diminui. O resultado sistemático no tempo é resultante de um esforço coordenado para construção de um valor, ainda que este valor encontre certa distorção hermenêutica.

No contexto gerencial, a resistência à mudança está associada à forma de lidar com mudanças devido ao medo do desconhecido, ou proteção de interesse próprio e material ou até mesmo por desconfiança baseada em experiências passadas, ou devido à perturbação de arranjos confortáveis representados em normas de grupo, *status quo*, hierarquia, recompensas (COOPER; ARGYRIS, 2003), o que pode levar à compressão no que diz respeito a não institucionalização de uma normatização específica que definirá de uma vez por todas o caminho a ser seguido.

Ao comparar as respostas das duas rodadas, percebe-se que, nesse caso, a opinião dos respondentes foi mantida com apenas pequenas divergências percentuais que não foram capazes de alterar o resultado. É o que demonstra a apuração descrita na TABELA 3.

TABELA 3

Apuração de resultados (terceira variável correspondente à primeira dimensão de análise)										
Variável	Dificuldade em apoiar um entendimento minoritário favorável à terceirização no setor de telecomunicações									
Escala de concordância	1 e 2	3 e 4		5 e 6		7 e 8		9 e 10		
Apuração da 1ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	4	0	1	2	0	0	2	5	1	1
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	4	3		0		7		2		
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	25,00%	18,75%		0,00%		43,75%		12,50%		
Apuração da 2ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	0	0	1	1	2	0	2	3	3	2
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	0	2		2		5		5		
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	00,00%	14,29%		14,29%		35,71%		35,71%		

FONTE – Dados de pesquisa.

Diante das respostas dos participantes e visando compreender os riscos trabalhistas aos quais as organizações se submetem em razão da incidência ou não dos *institutional voids*

compostos pelas diversas alternativas de interpretação do aparato normativo (leis, súmulas, princípios e jurisprudências) que envolve a possibilidade ou não de terceirização de serviços no setor de telecomunicações, partimos para a segunda dimensão de análise, na qual foram propostas seis variáveis que passarão a ser debatidas.

4.2 Riscos trabalhistas que envolvem a terceirização

Ultrapassada a análise das possíveis fraquezas institucionais no tocante à terceirização de serviços no setor de telecomunicações, pode-se concluir pela incidência de dois *institutional voids* capazes de serem utilizados no intuito de se alavancar o crescimento e desenvolvimento setorial, quais sejam: a dificuldade na identificação da atividade meio e atividade fim no ramo de telecomunicações e a dificuldade dos magistrados em apoiar um entendimento minoritário favorável à terceirização no setor de telecomunicações.

Ao estudar a possibilidade de crescimento organizacional, é preciso desenvolver uma matriz de gerenciamento de riscos, já que as alternativas de crescimento geram riscos maiores ou menores ao ambiente organizacional, dependendo sempre do que se espera em relação ao investimento inicial, pode-se, por assim dizer, que a variável risco está atrelada ao fator moderação, é a variável que irá definir os rumos da estratégia como variável dependente.

Para entender e medir possíveis perdas devido às flutuações do ambiente regulatório é importante identificar e quantificar o mais corretamente possível as volatilidades e correlações dos fatores que influenciam a dinâmica normativa. Incluem-se nesta avaliação os riscos relacionados à reputação da organização, ou seja, os Riscos de Imagem tanto setorial quanto organizacional.

No caso em comento, a intenção é trabalhar os riscos sociais apresentados pela utilização das fraquezas interpretativas da norma trabalhista que envolve a possibilidade ou não de terceirização de serviços no setor de telecomunicações. Dentre esses riscos, estão os chamados riscos trabalhistas, que envolvem penalidades administrativas e judiciais passíveis de serem aplicadas às empresas diante da interpretação desfavorável ao interesse organizacional.

O risco trabalhista ao qual se refere diz respeito ao impulso marxista que levou o legislador a criar um aparato normativo altamente protetivo e paternalista em prol dos trabalhadores. Esse aparato vulnerabiliza as organizações às punições estatais, sejam elas judiciais ou administrativas em caso de descumprimento normativo, seja este um

descumprimento propriamente dito, ou um descumprimento baseado em um caráter hermenêutico, que foi trabalhado na primeira variável de análise.

4.2.1 Aplicação de multas administrativas oriundas do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e do Ministério Público do Trabalho (MPT)

Nessa dimensão, a primeira variável sugeriu a existência de risco de aplicação de multas administrativas oriundas do MTE e do MPT em razão de uma suposta ilegalidade da terceirização. Ao analisar as respostas, e separar os 35,71% dos participantes que se mantiveram neutros, encontramos 42,86% de concordância alocada entre os níveis 7 e 10.

Dentre as justificativas apresentadas pelos participantes, tem-se: “O MPT, não vê a terceirização com bons olhos, exceto para aqueles casos já pacificados, tais como limpeza, segurança etc.”

Ao relacionar os resultados da pesquisa com a função primordial do Ministério Público, prevista no art. 127 e 129, inciso III da Constituição Federal de 1988 e com a característica paternalista do Direito Trabalhista Pátrio, resta clara a razão pela qual os participantes concordam com a aplicação de multas e penalidades administrativas por esse órgão e seu assistente, o MTE, cuja função principal passa pela discussão de questões como as políticas necessárias para a criação de empregos e a geração de renda, auxílios ao trabalhador, fazer evoluir as atuais relações de trabalho, fiscalizar e aplicar as devidas sanções, promover uma política salarial, promover formação e desenvolvimento para os trabalhadores, assim como garantir a segurança e a saúde no trabalho. Nesse sentido, vê-se:

Art. 127. O Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

Art. 129. São funções institucionais do Ministério Público:
III – promover o inquérito civil e a ação civil pública, para a proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos e coletivos.

Ao trabalhar com a função primordial de proteção aos direitos individuais indisponíveis, o Ministério Público, aliado ao MTE, coloca-se diante do direito à vida, à saúde, à moradia, à liberdade, à educação, ao trabalho, à cidadania, dentre outros, fazendo valer a função social do Estado Democrático de Direito institucionalizado pelo neoconstitucionalismo supra analisado. Como a questão da terceirização ainda ganha contorno

supostamente prejudicial aos trabalhadores, passa a ser natural a oposição do referido órgão aos processos de subcontratação de mão de obra.

Nesse ponto, vale cruzar essa perspectiva com o *institutional void* a que se refere, sendo a dificuldade na identificação da atividade meio e atividade fim no ramo de telecomunicações. Se não há clareza na identificação da atividade em si, não há que se falar em clareza de identificação funcional passível de caracterizar a atividade como lícita ou ilícita, fazendo valer a vontade do interprete que, segundo os resultados da pesquisa, tende a ser desfavorável às organizações terceirizadoras.

Mais uma vez os participantes foram colocados diante de uma questão hermenêutica e cultural que levará o interprete da norma a ponderar entre a aplicação ou não de suposta penalidade que sequer encontra respaldo legal, já que não há uma norma específica que trata a identificação da atividade nem a aplicação de penalidade embasada na visão interpretativa do fiscal da lei.

Outra percepção possível é a de encaixe dessa variável no *institutional void* que prevê a existência de dificuldade dos magistrados em apoiar um entendimento minoritário favorável à terceirização no setor de telecomunicações. Apesar de não se estar trabalhando especificamente sobre os magistrados, tanto o MPT quanto o MTE atuam como interpretes da Lei e, por sua vez, podem se sentir resistentes quanto à defesa de uma minoria que julga viável o processo de terceirização descrito no contexto dessa pesquisa.

Ao comparar as respostas das duas rodadas, percebe-se que, nesse caso, a opinião dos respondentes foi mantida com apenas pequenas divergências percentuais que não foram capazes de alterar o resultado. É o que demonstra a apuração da primeira rodada descrita na TABELA 4.

TABELA 4

Apuração de resultados (primeira variável correspondente à segunda dimensão de análise)										
Variável	Aplicação de multas administrativas oriundas do MTE (Ministério do Trabalho e Emprego) e do MPT (Ministério Público do Trabalho)									
Escala de concordância	1 e 2	3 e 4	5 e 6	7 e 8	9 e 10					
Apuração da 1ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	1	0	2	1	2	2	0	1	1	6
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	1	3	4	1	7					
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	6,25%	18,75%	25,00%	6,25%	43,75%					
Apuração da 2ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	2	0	1	0	3	2	1	2	1	2
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	2	1	5	3	3					
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	14,29%	7,14%	35,71%	21,43%	21,43%					

FONTE – Dados de pesquisa.

4.2.2 Interposição de ação civil pública pelo MPT

A segunda variável desta dimensão propôs a existência de risco de interposição de Ação Civil Pública pelo MPT. A essa variável, 57,14% dos participantes optou pelo nível neutro, sendo que 35,71% optaram pelos níveis máximos de concordância.

Nesse caso, como o maior percentual de respondentes optou pelo ponto neutro, partiu-se para a análise das justificativas, onde se encontrou: “A ação do MPT é fundamental para a defesa dos trabalhadores.”

Diante dos resultados numéricos e da colocação de um dos respondentes a título de justificativa, pode-se perceber que os participantes sentiram-se um pouco retraídos na assunção de um posicionamento firme que direcionasse a compressão das respostas. Essa reação leva à compreensão de que, ainda que estes considerem o Ministério Público como

órgão não apoiador do processo de terceirização, eles não se sentem seguros em relação à efetiva atuação daquele ou não possuem conhecimento suficiente no que diz respeito aos contornos das chamadas Ações Cíveis Públicas.

A ação civil pública é o instrumento processual, previsto na Constituição Federal brasileira e em leis infraconstitucionais, de que podem se valer o Ministério Público e outras entidades legitimadas para a defesa de interesses difusos, coletivos e individuais homogêneos. Em outras palavras, a ação civil pública não pode ser utilizada para a defesa de direitos e interesses puramente privados e disponíveis, mas tão somente com vistas à coletividade, que é a seara da terceirização de serviços.

Disciplinada pela Lei n. 7.347, de 24 de julho de 1985, a Ação Civil Pública tem por objetivo reprimir, ou mesmo prevenir danos ao meio ambiente, ao consumidor, ao patrimônio público, aos bens e direitos de valor artístico, estético, histórico e turístico, por infração da ordem econômica e da economia popular, ou à ordem urbanística, podendo ter por objeto a condenação em dinheiro ou o cumprimento de obrigação de fazer ou não fazer em defesa do Estado Democrático de Direito e seus contornos já estabelecidos pelo processo de neoconstitucionalismo.

No contexto das Ações Cíveis Públicas, não se pode privilegiar um grupo ou mesmo uma coletividade com base em interpretações favoráveis ou não a estes ou aqueles envolvidos. Como no caso da terceirização de serviços a questão interpretativa é a grande responsável pela incidência de *institutional voids* que geram oportunidades de crescimento às empresas envolvidas, não se pode falar na atuação do Ministério Público com vistas à condenação organizacional à não adoção de processos de terceirização. Ou seja, apesar de um claro posicionamento do referido órgão, não há uma legislação específica que o invista no poder de regular o procedimento, o que faz com que esse processo possa chegar às vias jurisdicionais.

Outra vertente de análise leva à consideração do papel das organizações na cena política. Como as organizações influenciam a sociedade, há um certo melindre do poder Estatal ao tratar o assunto, já que, liberar de vez o processo de terceirização pode representar a inobservância dos direitos dos trabalhadores, assim como, proibir que assim se faça, pode representar uma retração de mercado e conseqüente aumento dos índices de desemprego e crescimento econômico.

Feitas essas considerações, não há o que se concluir em relação à possibilidade de interposição de Ação Civil Pública para discutir o processo de terceirização no âmbito dos serviços de telecomunicações, o que não permite a constatação de incidência ou não do risco

proposto. Ao comparar as respostas das duas rodadas, percebe-se que, na segunda, os participantes pareceram mais inseguros, optando mais pelo ponto neutro em detrimento do que havia ocorrido na primeira rodada conforme se verifica na TABELA 5.

TABELA 5

Apuração de resultados (segunda variável correspondente à segunda dimensão de análise)										
Variável	Interposição de Ação Civil Pública pelo MPT (Ministério Público do Trabalho)									
Escala de concordância	1 e 2	3 e 4	5 e 6	7 e 8	9 e 10					
Apuração da 1ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	0	1	2	0	3	1	2	0	1	6
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	1	2	4	2	7					
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	6,25%	12,50%	25,00%	12,50%	43,75%					
Apuração da 2ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	1	0	0	0	4	4	0	1	0	4
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	1	0	5	1	4					
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	7,14%	0,00%	57,14%	7,14%	28,57%					

FONTE – Dados de pesquisa.

4.2.3 Pressão do MPT para assinatura do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC)

A terceira variável propôs a existência de risco de incidência de uma certa pressão do Ministério Público do Trabalho para assinatura de TAC com vistas à abnegação de condutas supostamente transgressoras à política de terceirização no Brasil. A essa variável, 21,43% dos participantes optou pelo nível neutro, sendo que 50,00% optaram pelos níveis máximos de concordância.

Ainda nessa variável, ao analisar a atuação do Ministério Público, percebe-se a concordância dos participantes em relação à existência de risco de pressão do referido órgão para assinatura de TAC com previsão de multa para casos de descumprimento. Pode-se notar que, na variável anterior, que propunha a interposição de Ação Civil Pública, a maioria dos participantes se manteve no ponto neutro, já em relação à pressão para assinatura de Termo, que é uma das etapas que antecedem as Ações Cíveis Públicas, a maioria dos participantes se posicionou favoravelmente, o que leva à conclusão de que, de acordo com a opinião dos especialistas, o Ministério Público está apto e atento para atuar efetivamente contra o processo de terceirização no setor de telecomunicações e, na via consequencial, defender um posicionamento favorável ao paternalismo do processo normativo trabalhista no Brasil.

Os chamados TAC são medidas extrajudiciais de extrema relevância no ordenamento jurídico brasileiro, possuindo como ponto positivo a solução de conflito sem a necessidade de provocar a máquina jurisdicional. Dentro deste contexto, é louvável o *munus* do MPT em firmar TAC para que empresas se adequem à legislação trabalhista. Entretanto, para que referido Instituto não perca sua razão de ser, o MTE deve interagir com o MPT, respeitando as obrigações dispostas no termo, deixando de autuar, sobre o mesmo tema o empregador que firmou e cumpriu o acordado com o Ministério Público. É a etapa seguinte à aplicação das multas elencadas na primeira variável desta dimensão, após inúmeras aplicações de multa, ocorre a propositura do referido Termo que fará com que a empresa de fato cumpra a determinação legal por força do instrumento em si e não mais por pressão do MTE no tocante à autuação e aplicação de novas multas.

Os resultados apresentados pelos participantes na primeira variável desta dimensão vêm de encontro ao que fora apresentado nessa terceira variável, sendo que a segunda, seria o fim para o qual as demais convergem. No entanto, pode-se perceber o nível de concordância tanto na primeira quanto nesta terceira em detrimento do ponto neutro da segunda, ou seja, o risco trabalhista passa pela interposição de multas administrativas propostas tanto pelo MPT quanto pelo MTE, podendo estas multas culminar na pressão do Ministério Público para assinatura de TAC que diz respeito não exatamente à possibilidade ou não terceirização de serviços, mas de respeito e cumprimento à norma trabalhista que protege os empregados. Tanto é que, quando apresentado a possibilidade de risco de Ação Civil Pública, os participantes se mantiveram neutros, ou seja, não se pode questionar a terceirização judicialmente tendo em vista a inexistência de legislação determinante, de todo modo, os direitos laborais serão sempre questionáveis via interposição de multas e termos de compromisso.

O resultado foi, também, muito próximo do apresentado na primeira rodada do questionário, valendo os novos percentuais somente para confirmar a posição dos especialistas, conforme TABELA 6.

TABELA 6

Apuração de resultados (terceira variável correspondente à segunda dimensão de análise)										
Variável	Pressão do MPT para assinatura de TAC (Termo de Ajustamento de Conduta)									
Escala de concordância	1 e 2	3 e 4	5 e 6	7 e 8	9 e 10					
Apuração da 1ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	2	1	3	0	1	1	2	1	1	4
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	3	3	2	3	5					
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	18,75%	18,75%	12,50%	18,75%	31,25%					
Apuração da 2ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	1	0	2	1	1	2	1	3	1	2
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	1	3	3	4	3					
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	7,14%	21,43%	21,43%	28,57%	21,43%					

FONTE – Dados de pesquisa.

4.2.4 Aumento da Demanda Judicial na Esfera Individual

A quarta variável propôs o aumento da demanda judicial na esfera individual. Neste quesito, percebeu-se que 7,14% dos respondentes optaram pelo ponto neutro em detrimento de 85,71% dos respondentes que optaram pelos graus máximos de concordância, sendo 78,57% correspondentes aos níveis 9, 10.

Nesse contexto, encontraram-se justificativas como:

O absurdo aumento das demandas é fomentado especialmente em MINAS GERAIS onde o judiciário não aceita a terceirização em que pese exista lei que a autorize expressamente. No meu entendimento a culpa é exclusiva do enfoque massacrante dado pelo nosso judiciário à atividade regular das empresas.

Essa variável traz mais uma vez à tona a questão interpretativa e suas implicações. É perceptível que, em casos de entendimento desfavorável ao processo de terceirização, há um aumento significativo nas demandas trabalhistas individuais, o que faz com que as organizações fiquem ainda mais vulneráveis ao reconhecimento de vínculo empregatício com as tomadoras de serviço em razão da consideração de ilicitude da terceirização.

Existem causas diversas que justificam o aumento da demanda judicial na esfera individual. No Brasil, há de se considerar o grande volume de normas trabalhistas promulgadas e editadas todos os anos, o que faz com que o processo judicial passe a fazer parte constante do provisionamento organizacional. Como a questão da terceirização gera conflito de interesses e interpretações, o que se percebe é a sua incidência secundária nas reclamatórias trabalhistas, ou seja, os empregados buscam a tutela jurisdicional a fim de pleitear outros direitos, como horas extras, adicionais de todas as espécies, equiparação salarial etc, no entanto, ao se deparar com a ambiguidade normativa representada pela terceirização, o pedido passa a ser relevante, já que, a realidade fática demonstra que as tomadoras de serviço possuem melhores salários e condições de trabalho, o que desperta o interesse tanto de empregados quanto de advogados em busca do conflito interpretativo que pode levar à condenação da empresa tomadora de serviços que responderá de forma solidária à prestadora e terá de arcar com os custos da relação empregatícia de forma primeira.

Ao comparar as respostas das duas rodadas, percebe-se que a opinião dos respondentes foi mantida com apenas pequenas divergências percentuais que não foram capazes de alterar o resultado.

TABELA 7

Apuração de resultados (quarta variável correspondente à segunda dimensão de análise)										
Variável	Aumento da demanda judicial na esfera individual									
Escala de concordância	1 e 2	3 e 4	5 e 6	7 e 8	9 e 10					
Apuração da 1ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	0	1	1	1	1	0	0	1	2	9
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	1	2	1	1	1				11	
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	6,25%	12,50%	6,25%	6,25%	6,25%				68,75%	
Apuração da 2ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	0	0	0	1	1	0	1	0	4	7
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	0	1	1	1	1				11	
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	00,00%	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%				78,57%	

FONTE – Dados de pesquisa.

4.2.5 Perdas reputacionais que culminam no aumento das condenações por ilicitude da terceirização

A quinta variável de risco apresentada propôs o risco de perdas reputacionais que culminam no aumento das condenações referentes à ilicitude da terceirização. Nesse quesito, 21,43% dos respondentes se mantiveram no ponto neutro, enquanto 71,43% optaram pelos graus máximos de concordância, sendo 64,29% no grau máximo de concordância. Dentre as justificativas:

Se o próprio judiciário entende que a empresa é mero ‘fantoche’ da outra tende a interpretar todas as demais questões do processo de forma simplista, como se aquela empresa fosse criada apenas para massacrar direitos trabalhistas.

Quando se fala de reputação corporativa, estamos falando de um recurso estratégico de grande valor para as organizações, por sua condição intransferível e única. Não se trata de um ativo que possa ser adquirido no mercado, mas corresponde tão somente a uma vantagem competitiva sustentável que permite a diferenciação organizacional em relação às demais empresas.

Ao analisar esse conceito, os especialistas colocaram-se diante de um fator intangível que leva à mensuração de diversos agregadores de valor às organizações. Esses fatores são os responsáveis pela inspiração da confiança em determinadas empresas, sendo essa a razão pela qual a interpretação normativa desfavorável à viabilidade da terceirização de serviços no setor de telecomunicações leva às perdas reputacionais supra mencionadas. Ao concordarem com essa variável, os respondentes demonstram que, ao trabalhar sobre uma interpretação negativa, a organização se posiciona de forma aparentemente ilícita no mercado, o que faz com que ela perca a confiança de seus *stakeholders* de forma gradativa, esse fenômeno faz com que haja também uma perda judicial que culmina no aumento da demanda processual individual, apresentada na variável anterior.

A qualidade das relações organizacionais, avaliada pelo nível de confiança entre os membros de uma empresa é o que representa a competência distinta de sua gestão e, conseqüentemente, um diferencial competitivo no mercado. A confiança pode ser compreendida como um lubrificante que confere eficiência às transações econômicas e por si só libera as empresas de condenações judiciais pouco fundamentadas por interpretações tendenciosas.

Ao ampliar a visão sobre a formação de relações baseadas em confiança dentro da estrutura social, pode-se compreender de que forma esta pode influenciar o desempenho econômico tanto na seara dos negócios quanto na gestão do risco trabalhista. A confiança é um elemento inseparável de qualquer sociedade, fundamental para a redução de incertezas e da complexidade que permeia as relações humanas e promovem a ordem social. Ao se estudar a incidência de um *institutional void* passível de gerar insegurança jurídica, como é o caso da fraqueza interpretativa da norma que abarca o processo de terceirização no setor de telecomunicações, está se referindo eminentemente à confiança da sociedade tanto nos poderes estatais que definem e protegem os direitos sociais quanto no ambiente organizacional que irá trabalhar em prol dessa vertente.

Feitas essas considerações, resta clara a incidência de perdas reputacionais geradoras de risco quando trabalhamos a questão da terceirização no Brasil, já que, a perda de confiança gera perda reputacional que, por sua vez, acaba fomentando um entendimento majoritário que

será defendido pelos especialistas como elencado na primeira dimensão de análise dessa pesquisa. Ao comparar as respostas das duas rodadas, percebe-se que a opinião dos respondentes foi mantida com apenas pequenas divergências percentuais que não foram capazes de alterar o resultado, conforme TABELA 8.

TABELA 8

Apuração de resultados (quinta variável correspondente à segunda dimensão de análise)										
Variável	Perdas reputacionais que culminam no aumento das condenações referentes à ilicitude da terceirização									
Escala de concordância	1 e 2	3 e 4	5 e 6	7 e 8	9 e 10					
Apuração da 1ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	1	0	1	0	1	1	0	3	0	9
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	1	1	2	3	9					
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	6,25%	6,25%	12,50%	18,75%	56,25%					
Apuração da 2ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	0	0	1	0	1	2	0	1	1	8
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	0	1	3	1	9					
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	00,00%	7,14%	21,43%	7,14%	64,29%					

FONTE – Dados de pesquisa.

4.2.6 Normatização explícita sobre a impossibilidade da contratação de serviços terceirizados

A sexta e última variável desta dimensão propôs a existência de risco de uma normatização explícita sobre a impossibilidade da contratação de serviços terceirizados, o que poderia acabar de vez com a oferta de trabalho das empresas tomadoras de serviços. A essa vertente, 28,57% dos participantes mantiveram-se neutros, enquanto 35,71% mantiveram-se no grau máximo de concordância, o que também aconteceu no grau máximo de discordância.

Dentre as justificativas, como a questão pendeu para ambos os lados, foram encontrados os seguintes comentários: “Existe norma EXPLÍCITA que autoriza a terceirização na telefonia, mas o judiciário não aplica simplesmente porque não há uma norma geral a respeito.” “Seria fundamental tal regulamentação.” “Não há esse risco tendo em vista a inviabilidade da atividade econômica.”

Ao analisar essa hipótese, percebe-se que os respondentes se posicionaram de forma completamente diversa das demais variáveis, sendo que, tanto na escala de concordância quanto na escala de discordância foram computados 35,71% das respostas. Esse cenário aponta para uma insegurança normativa em relação à proposição, já que, parte dos respondentes entende que a Lei Geral das Telecomunicações é suficiente para abordar o tema, ainda que com a utilização da expressão “atividade inerente”, enquanto a outra parte entende ser necessária uma formatação legal mais específica.

Diante desse cenário, resta ainda mais clara a percepção do *institutional void* no tocante à caracterização da atividade meio e atividade fim dos serviços terceirizados no setor de telecomunicações. No momento em que os participantes se dividem de forma igualitária no tocante à concordância ou não da existência de risco, a proposição torna-se insatisfatória, já que não se pode chegar à nenhuma conclusão nesse sentido. Trabalhar com percentuais igualitários para ambos os lados é como trabalhar com o nível máximo de neutralidade, sendo que estratégias que visem atacar essa proposição podem também ser tidas como ineficientes.

Na comparação com a primeira rodada de respostas percebe-se que os participantes se dividiram bastante, já que, num primeiro momento, optaram, em sua maioria, pelos níveis mais altos de concordância, conforme TABELA 9.

TABELA 9

Apuração de resultados (sexta variável correspondente à segunda dimensão de análise)										
Variável	Normatização explícita sobre a impossibilidade da contratação de serviços terceirizados									
Escala de concordância	1 e 2	3 e 4	5 e 6	7 e 8	9 e 10					
Apuração da 1ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	1	1	2	0	1	2	2	5	1	1
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	2		2		3		7		2	
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	12,50%		12,50%		18,75%		43,75%		12,50%	
Apuração da 2ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	4	1	0	0	2	2	2	2	1	0
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	5		0		4		4		1	
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	35,71%		00,00%		28,57%		28,57%		7,14%	

FONTE – Dados de pesquisa.

4.3 Estratégias antecipativas com vistas à prevenção do risco

Para fechar a análise e tentar encontrar um ponto focal no qual as organizações se apegam para administrar os riscos trabalhistas advindos do processo de terceirização, propôs-se esta terceira dimensão que abarcou possíveis estratégias antecipativas com vistas à prevenção do risco.

Trabalhar com prevenção de riscos atinentes a oportunidades geradas a partir de *institutional voids* normativos significa pensar estrategicamente o contexto social e desenvolver uma visão dogmática do direito, a ponto de permitir o controle das possíveis consequências geradas pela sua incidência sobre a realidade, antes que elas ocorram. É a plena observação dos sinais fracos com vistas à prevenção das incidências desfavoráveis aos interesses organizacionais. Por essa razão, ao elaborar essas variáveis, propôs-se um

planejamento que requer mais do que a simples identificação dos modelos estratégicos, mas além dela, a influência econômica, financeira e social envolvida no tema.

O risco estratégico leva em conta o posicionamento da organização no mercado, assim como as diretrizes traçadas nos planos de ação, de onde partem importantes tomadas de decisão. Este grupo de riscos sofre influência constante do ambiente externo, como os cenários político e econômico, além de mudanças no ambiente regulatório, precisa ser avaliado para que se encaixe tanto na estratégia como no apetite por risco organizacional.

A gestão estratégica dos riscos provocados por *institutional voids* não pode ser confundida com a gestão de riscos negativos propriamente ditos. Quando uma organização vislumbra uma oportunidade pautada numa fraqueza institucional e decide aproveitá-la, é necessária a implementação de controles que garantirão o sucesso ou ao menos o menor índice de perdas possíveis e é nesse contexto que se situa a gestão de estratégias antecipativas, sobre as quais não existem informações concretas, mas tão somente especulação ambiental que irá de encontro ao apetite da empresa por riscos.

Para viabilizar esse estudo, foram elaboradas seis variáveis que demandaram a análise dos especialistas no tocante aos índices de concordância e discordância que passarão a ser debatidos.

4.3.1 Adoção de um modelo de entrevista demissional

A primeira variável desta dimensão propôs a adoção de um modelo de entrevista demissional, o qual irá buscar a solução dos conflitos trabalhistas antes da chegada ao judiciário. A essa variável, 28,57% dos respondentes mantiveram-se neutros, enquanto 35,71% se mantiveram nos níveis de concordância, o que também aconteceu nos níveis de discordância.

Dentre as justificativas, como a questão pendeu para ambos os lados, encontrou-se: “Em entrevistas deste tipo o empregado não costuma exteriorizar problemas. Não acredito que faria grande diferença.” “Muito interessante, apesar de não ser adotado.” “É uma prática que está surgindo agora.”

As chamadas entrevistas demissionais são consideradas tão importantes quanto as entrevistas de seleção. A de desligamento tem dois objetivos principais: detectar a satisfação e a opinião do ex-funcionário com relação à conduta da empresa, ao relacionamento com os colegas, às políticas de convivência, remuneração, e benefícios, além de descobrir qual é a

imagem que ele levará da empresa para o mercado. A proposta sugerida nessa vertente buscou ampliar um pouco essa finalidade com vistas à percepção no tocante às intenções do ex-empregado em levar, ou não, relação de trabalho à apreciação do judiciário.

Existem razões diversas pelas quais os empregados buscam a tutela jurisdicional para dirimir conflitos trabalhistas, no entanto, o que se percebe é que, a possibilidade de condenação judicial das empresas no tocante à ilicitude da terceirização tem colaborado no aumento da demanda judicial, já que, além dos problemas comuns à relação empregatícia, os empregados e, principalmente, seus procuradores, enxergam no pleito, uma vantagem com grandes chances de deferimento e conseqüente aumento do passivo financeiro imputado às empresas.

Acontece que, em razão da estratégia ainda encontrar barreiras de resistência, pode-se perceber a divisão de opiniões dos participantes. Outro fator que pode ter levado os especialistas a se dividirem de forma tão abrupta pode corresponder à falta de conhecimento destes em relação à estratégia que ainda permeia os setores de recursos humanos e, na grande maioria das vezes, sequer chega a conhecimento dos setores jurídicos organizacionais.

Mais uma vez os participantes se dividiram de forma igualitária no tocante à concordância ou não em relação à implementação da estratégia, o que faz com que seja preciso enxergá-la com neutralidade, sem concluir pela consistência ou não de sua proposta. Na comparação com a primeira rodada de respostas, percebe-se que a opinião dos participantes foi bastante divergente, já que, num primeiro momento, optaram, em sua maioria, pelos níveis mais altos de discordância, conforme TABELA 10.

TABELA 10

Apuração de resultados (primeira variável correspondente à terceira dimensão de análise)										
Variável	Adoção de um modelo de entrevista demissional, o qual irá buscar a solução dos conflitos trabalhistas antes da chegada ao judiciário.									
Escala de concordância	1 e 2	3 e 4	5 e 6	7 e 8	9 e 10					
Apuração da 1ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	5	0	2	1	2	2	3	1	0	0
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	5		3		4		4		0	
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	31,25%		18,75%		25,00%		25,00%		0,00%	
Apuração da 2ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	0	2	3	0	2	2	3	1	0	1
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	2		3		4		4		1	
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	14,29%		21,43%		28,57%		28,57%		7,14%	

FONTE – Dados de pesquisa.

4.3.2 Celebração de acordos trabalhistas em comissões de conciliação prévia sindical

A segunda variável propôs como estratégia antecipativa, a celebração de acordos trabalhistas em comissões de conciliação prévia sindical no intuito de bloquear a chegada desses conflitos ao judiciário. A essa variável, 14,29% dos participantes se mantiveram neutros, enquanto 64,29% optaram pela discordância.

Entre as justificativas, encontrou-se: “Só ocorreria em empresas de maior porte.”

As chamadas Comissões de Conciliação Prévia (CCP) correspondem à um espaço de negociação e solução de conflitos trabalhistas entre empresas e trabalhadores, antes de se acionar a tutela jurisdicional via reclamação trabalhista.

Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI), estas Comissões são organismos de conciliação extrajudicial, de composição paritária, no âmbito das empresas ou

grupo de empresas e no âmbito dos sindicatos e não possuem qualquer relação administrativa ou jurisdicional com o MTE ou com a Justiça do Trabalho, assim como não estão subordinados a qualquer registro ou reconhecimento de órgãos públicos.

Vale ressaltar que, ao tratar a seara sindical, trabalha-se não somente sob o âmbito organizacional, mas sob uma categoria de trabalhadores que demandam a representação do grupo em si. No entanto, para que se possa estabelecer uma frente para as chamadas CCP, é preciso que os interessados exerçam uma força considerável no mercado, o que leva à compreensão da discordância apresentada à essa variável, já que, como bem justificado por um dos participantes, as CCPs “só ocorreriam em empresas de maior porte.”

Em julho de 2014, o Ministério da Justiça, por meio da Secretaria de Reforma do Judiciário lançou a chamada Estratégia Nacional de Não Judicialização (ENAJUD) que corresponde a uma política de resolução alternativa de conflitos, como é o caso das CCPs, objeto de análise dessa variável. De todo modo, como a campanha ainda é bastante recente, pode-se compreender a postura mais conservadora dos especialistas em no tocante ao não reconhecimento da estratégia.

Ao comparar as respostas das duas rodadas, percebe-se que a opinião dos respondentes foi mantida com apenas pequenas divergências percentuais que não foram capazes de alterar o resultado, conforme TABELA 11.

TABELA 11

Apuração de resultados (segunda variável correspondente à terceira dimensão de análise)										
Variável	Celebração de acordos trabalhistas em comissões de conciliação prévia sindical no intuito de bloquear a chegada desses conflitos ao judiciário									
Escala de concordância	1 e 2	3 e 4	5 e 6	7 e 8	9 e 10					
Apuração da 1ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	3	2	2	2	2	1	0	0	2	2
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	5	4	3	0	4					
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	31,25%	25,00%	18,75%	0,00%	25,00%					
Apuração da 2ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	4	1	1	3	0	2	0	0	2	1
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	5	4	2	0	3					
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	35,71%	28,57%	14,29%	00,00%	21,43%					

FONTE – Dados de pesquisa.

4.3.3 Participação ativa das organizações em audiências públicas

A terceira variável propôs uma participação ativa das organizações em audiências públicas que debatem o tema da terceirização no intuito de convencer o legislativo sobre a possibilidade de sua adoção nos serviços prestados no setor de telecomunicações. Nesse contexto, 14,29% dos participantes se mantiveram neutros, enquanto 57,14% optaram pelo nível máximo de concordância.

Entre as justificativas, encontra-se: “Enquanto não houver lei geral o judiciário vai continuar interpretando a questão conforme os seus preconceitos e não haverá segurança jurídica para a empresa prestadora de serviços por mais idônea que ela seja.”

Em relação a essa variável, resta clara a demanda social no que diz respeito à elaboração de normas que elenquem claramente a questão da terceirização de serviços no

âmbito das telecomunicações. Como bem levantado pelos respondentes, o setor requer a segurança jurídica pautada na literalidade da norma que não vulnere as organizações ao enquadramento da atividade inerente aos preceitos de atividade meio e atividade fim, nos quais, como já debatido no referencial teórico, o preceito de ambiguidade encontra-se arraigado. Pode-se aqui fazer uma inter-relação com o risco da normatização apresentado na dimensão anterior, em que os participantes demonstraram haver clara insegurança jurídica no tocante à normatização do tema.

A participação em audiências públicas corresponde à pressão social por um enquadramento normativo mais específico, que não necessite de interpretações pautadas em experiências pessoais e filiações ideológicas individuais. Como estratégia de gestão de risco positivo - sobre o qual existe uma oportunidade de crescimento mediante constatação de *institutional voids* - essa variável traz à tona a percepção das organizações como agentes causadores mudanças e influências sociais no momento em que ganham voz nas chamadas audiências públicas, em busca da compreensão da maneira pela qual a sociedade aborda determinado tema. Por essa razão, a participação ativa das organizações em audiências desse tipo pode ser classificada como estratégia antecipativa para gestão do risco.

No comparativo com a primeira rodada, os níveis de discordância apresentaram divergência, de todo modo, não foi suficiente para alterar o resultado final, conforme TABELA 12.

TABELA 12

Apuração de resultados (terceira variável correspondente à terceira dimensão de análise)										
Variável	Participação ativa em audiências públicas que debatem o tema da terceirização no intuito de convencer o legislativo sobre a possibilidade de sua adoção nos serviços prestados no setor de telecomunicações									
Escala de concordância	1 e 2	3 e 4	5 e 6	7 e 8	9 e 10					
Apuração da 1ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	1	2	0	2	2	0	0	1	2	6
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	3		2		2		1		8	
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	18,75%		12,50%		12,50%		6,25%		50,00%	
Apuração da 2ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	0	0	2	2	2	0	0	1	3	4
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	0		4		2		1		7	
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	00,00%		28,57%		14,29%		7,14%		50,00%	

FONTE – Dados de pesquisa.

4.3.4 Construção da tese jurídica que aborda a inconstitucionalidade da aplicação da súmula 331 do TST ao setor de telecomunicações

A quarta variável apresentou como estratégia a construção de tese jurídica que aborda a inconstitucionalidade da aplicação da Súmula 331 do TST ao setor de telecomunicações, fator este que apresentou níveis semelhantes de concordância e neutralidade em relação à estratégia anterior, sendo as respostas, 14,29% correspondentes à neutralidade e 57,14% correspondente aos níveis máximos de concordância.

Mais uma vez, os participantes percebem a Súmula 331 do TST como a mola mestra de sustentação ao debate. Nesse diapasão, há de se salientar que a discussão passa não somente pelos contornos do poder judiciário, mas principalmente pelo posicionamento do legislativo, já que, enquanto não houver uma orientação específica sobre a possibilidade ou

não da terceirização de serviços no setor de telecomunicações, há de se defender a elaboração de teses jurídicas que atestem a inconstitucionalidade da aplicação da referida Súmula aos julgamentos que permeiam o ambiente da Lei 9.472/97.

Essa variável contempla uma estratégia eminentemente técnica, sendo a elaboração de teses jurídicas uma das medidas antecipativas adotadas pelas empresas, mas ainda não garantidoras do resultado, já que, apesar das teses terem o condão de chamar o judiciário para o debate, alguns magistrados permanecem firmes no entendimento majoritário, como elencado anteriormente.

A comparação com a primeira rodada demonstra alteração dos percentuais, mas ainda assim, sem alteração do resultado final, conforme TABELA 13.

TABELA 13

Apuração de resultados (quarta variável correspondente à terceira dimensão de análise)										
Variável	Construção de tese jurídica que aborda a inconstitucionalidade da aplicação da Súmula 331 do TST (Tribunal Superior do Trabalho) ao setor de telecomunicações									
Escala de concordância	1 e 2	3 e 4		5 e 6		7 e 8		9 e 10		
Apuração da 1ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	4	1	1	0	1	1	2	0	2	4
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	5	1		2		2		6		
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	31,25%	6,25%		12,50%		12,50%		37,50%		
Apuração da 2ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	0	3	1	0	2	0	1	0	3	4
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	3	1		2		1		7		
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	21,43%	7,14%		14,29%		7,14%		50,00%		

FONTE – Dados de pesquisa.

4.3.5 Desistência de recursos junto à sessão de dissídios individuais do TST

Já a quinta possibilidade estratégica apresentada correspondeu à desistência de recursos que visam debater o tema (licitude da terceirização) junto à Sessão de Dissídios Individuais do TST, fator este que gerou uma neutralidade de 50,00% dos participantes, tendo 42,86 deles optado pelo maior nível de discordância em detrimento de 7,14% que concordaram de forma moderada situando suas respostas entre os níveis 7 e 8.

Com vistas na justificativa do posicionamento neutro, foi encontrada a seguinte ponderação: “Medida meramente paliativa e hoje provavelmente ultrapassada pela recente decisão do STF para uniformização da jurisprudência.”

Diante do resultado da pesquisa e da justificativa dos participantes, não há o que se dizer em relação à temporalidade da estratégia adotada por algumas empresas com vistas à protelação das execuções. Como pode-se perceber, 50% dos participantes se mantiveram no ponto neutro, esse comportamento ilustra a não efetividade da medida, tendo os participantes permanecido neutros já que, a desistência de recursos não é tida pela grande maioria dos profissionais do direito como estratégia, mas tão somente como reconhecimento da sucumbência.

A estratégia ganhou contornos de neutralidade, mas, em alguns casos, assume um caráter obrigacional, sendo exigida pelos tomadores de serviço para evitar a análise do tema pelo TST com vistas à não possibilidade de unificação da jurisprudência. O que se percebe nesse sentido é mais receio do que gestão propriamente dita dos riscos iminentes, razão pela qual pode-se compreender a postura dos especialistas.

Em comparação com a rodada anterior, pode-se perceber grande alteração de opiniões que se situavam em 31,25% das vezes entre níveis de concordância, conforme TABELA 14.

TABELA 14

Apuração de resultados (quinta variável correspondente à terceira dimensão de análise)										
Variável	Desistência de recursos que visam debater o tema (licitude da terceirização) junto à Sessão de Dissídios Individuais do TST (Tribunal Superior do Trabalho)									
Escala de concordância	1 e 2	3 e 4	5 e 6	7 e 8	9 e 10					
Apuração da 1ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	5	1	0	0	2	3	2	1	2	0
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	6	0	5	3	2					
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	37,50%	0,00%	31,25%	18,75%	12,50%					
Apuração da 2ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	4	2	0	0	3	4	0	1	0	0
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	6	0	7	1	0					
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	42,86%	00,00%	50,00%	7,14%	00,00%					

FONTE – Dados de pesquisa.

4.3.6 Conciliação judicial antes de proferida sentença declaratória

A última estratégia apresentada sugere a conciliação judicial antes de proferida sentença declaratória sobre a licitude da terceirização, variável que levou 28,57% dos respondentes a situarem suas respostas no ponto neutro, mesmo percentual das respostas correspondentes aos níveis de discordância, em detrimento aos 42,86% de respostas situadas entre os níveis de concordância.

No rol de justificativas: “O acordo é uma forma de melhorar a reputação das empresas do setor.”

Ao analisar essa variável, constata-se que a estratégia de acordos ainda é amplamente aceita pelos especialistas, sendo considerável a possibilidade de encerramento das demandas judiciais antes mesmo do pronunciamento judicial. Diante da justificativa apresentada, pode-

se perceber inclusive a chance da organização em melhorar os níveis de reputação perante o judiciário.

Por outro lado, apesar da possibilidade de melhoria nos níveis de reputação da empresa, outra vertente passível de ser defendida é o aumento da demanda judicial, já que, quanto maior o volume de acordos, maior o interesse dos demais empregados demitidos em receber algum valor que sequer será discutido na esfera judicial. Por essa razão, uma política de acordos nesse sentido precisa ser muito bem elaborada, passando, se possível, por uma matriz de gestão de riscos antecipativos para verificação da sua funcionalidade.

Nessa seara, mais uma vez a participação dos setores de Recursos Humanos (RH) é fundamental na estruturação estratégica, já que, uma política de acordos judiciais que pretende encerrar os processos antes mesmo do julgamento requer análise detalhada do ambiente organizacional para que se possa respaldar a organização no tocante à não interposição de novas ações. É preciso, pois, uma mudança de valores que, atrelada à estratégia, irá trabalhar em favor do *institucional void* para aproveitar ao máximo a oportunidade de crescimento e expansão que ele apresenta.

Por fim, também nessa variável, a comparação com a primeira rodada mostra a alteração de opiniões dos respondentes após terem conhecimento das respostas dos demais, de todo modo, não houve alteração passível de alterar o grau de concordância, conforme TABELA 15.

TABELA 15

Apuração de resultados (sexta variável correspondente à terceira dimensão de análise)										
Variável	Conciliação judicial antes de proferida sentença declaratória sobre a licitude da terceirização									
Escala de concordância	1 e 2	3 e 4	5 e 6	7 e 8	9 e 10					
Apuração da 1ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	2	1	1	0	2	3	0	2	0	5
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	3	1	5	2	5					
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	18,75%	6,25%	31,25%	12,50%	31,25%					
Apuração da 2ª rodada de questionários										
Número de respostas para cada variável	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2
Somatório das respostas para adequação aos 5 pontos da escala Likert	2	2	4	3	3					
Percentual de respostas para cada ponto da escala Likert	14,29%	14,29%	28,57%	21,43%	21,43%					

FONTE – Dados de pesquisa.

Superada a análise individual de cada uma das dimensões e variáveis envolvidas, cumpre esclarecer de que maneira se dá a criação de valor de forma sustentável num cenário permeado por incertezas normativas e interpretativas que envolvem questões de relevância primária para o Direito. Diante dos dados apresentados na pesquisa, pode-se concluir que a resposta está na construção estratégica com foco em gestão integrada de riscos provenientes de um ambiente de oportunidades.

A gestão do passivo trabalhista que envolve a terceirização de serviços no setor de telecomunicações se tornou foco das discussões jurídico organizacionais e representa um grande desafio para os gestores por sua complexidade, da qual boa parte se deve a duas questões relevantes, a primeira, a falta de conhecimento acumulado sobre o tema, já que, diante de um cenário de incertezas, a dinâmica normativa é constantemente alterada, o que impossibilita o acúmulo de experiências capazes de nortear o tomador de decisão; a segunda é

a sua intangibilidade, que dificulta não só a avaliação quantitativa do risco, mas também a construção de parâmetros objetivos para a tomada de decisão e monitoramento.

A intangibilidade do risco trabalhista envolve uma vertente eminentemente social, que afeta diretamente a competitividade, a capacidade de agregação de valor e a sustentabilidade de empresas que construíram seu ativo com base na capacidade de prover bens e serviços tangíveis, produzidos por meio da organização formal e racional dos processos produtivos e dos investimentos em ativos contabilmente mensuráveis, como máquinas, equipamentos e capital.

A entrada da responsabilidade social, na qual se enquadram as relações de trabalho, inaugurou um novo tempo para a gestão organizacional. Não se trata somente de novas formas de avaliação de desempenho, mas de um modo diferente de pensar e agir nas organizações, onde os gestores jurídicos passaram a ser vistos como ferramentas importantes na gestão antecipativa e saem do lugar de custo para o lugar de investimento pela via consequencial de demandas construídas por profundas mudanças institucionais ocorridas na sociedade e, conseqüentemente, no ambiente empresarial.

A gestão de riscos trabalhistas de forma geral requer um passo em direção a um novo modelo de gestão baseada na construção e no desenvolvimento de valores pessoais, diferente do tradicional modelo industrial, pautado em comando, execução e controle. É nesse modelo gerencial que encontra-se a pedra angular da criação de empresas responsáveis socialmente, capazes de tratar com eficiência as diferenças, reduzir conflitos, criar e sustentar valores sem desrespeitar o capital humano. Isso demanda trazer à tona a verdadeira essência da empresa, que apesar de aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado, quando apresentadas fraquezas institucionais que demandam argumentos interpretativos ou ambiguidades institucionais, usam o conhecimento como norteador dos processos de decisão e inovação que a tornará efetivamente sustentável.

É nesse esforço que as organizações passam a perceber o valor de sua identidade, já que, adotadas as estratégias de prevenção de riscos e definido o núcleo de sua competência, os empregados começam a se envolver na busca constante pelo valor que estão ali a produzir, essas pessoas começam a se sentir parte do aparato organizacional e a defender aquilo em que passam a acreditar, sendo esta a melhor propaganda, já que, se não houver queixa trabalhista, poder-se-á presumir a ausência de necessidade de mudança. É nesse processo que a valorização das crenças aparece, bem como as atitudes de cooperação e foco nos empregados e clientes, pois, dada a dinâmica normativa capaz de alterar todo o cenário corporativo, continuar produzindo valores nos quais a sociedade se apoia passa a depender do esforço de

todos os membros para ajustarem-se às mudanças, às novas formas de fazer e ao trabalho em conjunto na socialização da responsabilidade passível de fazer com que as organizações sobrevivam independentes dos cenários de ambiguidade.

É nessa necessidade de coordenação flexível que as organizações começam a refletir sobre o perfil gerencial adotado por elas. Surge então, um empenho para se reduzir as perdas de inteligência competitiva. No lugar da produção em massa, onde os empregados eram vistos como máquinas e sua produção medida de forma quantitativa, entram em cena as estratégias passíveis de criar contextos capacitantes, nos quais a inovação possa emergir de todos os membros da sociedade, nela se incluindo os poderes estatais, tanto legislativo, quanto judiciário.

É o momento em que a organização passa a ser compreendida como organismo vivo, que interage com o seu entorno numa ecologia de fatores ordenados. Passa-se a compreender a capacidade de adaptação ao contexto social mais amplo, no qual a forma de atuação das empresas irá determinar sua capacidade de sobrevivência. Dada a complexidade dessa interação e o volume de informações passíveis de demonstrar os sinais fortes e fracos necessários para o estabelecimento dessa estratégia, a participação do maior número de pessoas na construção ganha relevância. Uma complexa gama de fatores, dentre eles, valores, regras implícitas, normas sociais, dá forma a essas instituições que se desenvolvem no entorno das organizações, dirigindo comportamentos, hábitos e uma percepção coletiva da realidade.

A proposta dessa pesquisa foi a ideia de que fraquezas, riscos e estratégias de prevenção devem ser gerenciados de forma integrada para que saiam do lugar de passivos para o lugar de ativos, uma vez que há uma complexa e dinâmica relação entre eles que, quando bem compreendida e gerenciada, pode representar uma competência organizacional passível de gerar expansão e valor para as empresas.

O risco advindo do processo normativo institucional transcende a esfera organizacional e integra o patrimônio empresarial na medida em que este é composto por bens, direitos e obrigações. De um lado situa-se o elenco dos bens, que representam investimentos e valores colocados à disposição que, de certa forma, propiciam benefícios futuros. Do outro, está a composição fragmentada da norma jurídica, capaz de gerar direitos e obrigações que, no caso da pesquisa em questão foram representados por pessoas em busca de reconhecimento e congruência social dos valores organizacionais ao sistema de crenças sociais.

A partir dessa abordagem, vale frisar que, seja qual for o critério de avaliação empresarial, os números serão sempre a expressão final de todo processo de gestão, já que, ao avaliar contabilmente qualquer empreendimento, leva-se também em consideração seus ativos intangíveis, como o valor da marca ou o risco jurídico envolvido nos processos trabalhistas, e é nessa seara que se situa a necessidade de avaliação, percepção e gestão dos elementos apresentados nessa pesquisa com vistas à geração de ativos tangíveis.

Diante disso, a mensuração das fraquezas institucionais passíveis de criar oportunidade de crescimento ganha contornos tangíveis, sendo uma questão altamente atrelada à cultura social que busca enriquecimento econômico e maiores resultados com os esforços despendidos no trabalho. A coordenação das ações humanas nas organizações tayloristas era feita com base no comando e obediência com foco na hierarquia e na disciplina como formas de ganhar em escala. Com a queda desse modelo e a percepção de que o conhecimento poderia também situar-se na base da pirâmide hierárquica, as estratégias organizacionais começaram a ser disseminadas em busca de maiores índices de criatividade, conhecimento e cooperação dos empregados, o que trouxe consigo uma nova forma de organização social, na qual não existe mais espaço para mecanismos coercitivos de gestão e as empresas que persistirem ficarão cada vez mais vulneráveis ao risco trabalhista que traz consigo toda carga interpretativa do aparato normativo e suas consequências favoráveis ou não ao ambiente organizacional.

Nesse diapasão, pode-se vislumbrar a necessidade de se estabelecer entre as empresas e a sociedade, na qual estão incluídos os empregados daquela, numa relação de confiança, fruto da observância de certos valores que norteiam o processo decisório em todas as ocasiões em que a coordenação burocrática de tarefas encontra seu limite de atuação. É na confiança, ou na falta dela, que se situa a matriz de riscos sociais, dos quais fazem parte os riscos trabalhistas. No momento em que há uma quebra de confiança no papel da empresa, há também uma quebra de cumplicidade social que torna a organização vulnerável às penalidades descritas na segunda dimensão de análise dessa pesquisa.

A qualidade das relações humanas, avaliada pelo nível de confiança existente entre os membros de uma empresa, pode representar a competência distinta de sua gestão, já que, relações de confiança podem ser compreendidas como a externalidade de uma cultura baseada em princípios norteadores que incentivam a reciprocidade. Trata-se de um indicador que revela a competência de uma empresa em criar contextos de cooperação espontânea. É nesse sentido que devemos entender a confiança como elemento necessário, porém indireto, para explicar o desempenho econômico, a confiança é um dos intangíveis capazes de auxiliar as

organizações na estruturação de estratégias que visem a redução do risco trabalhista. Assim como outras variáveis de comportamento organizacional, confiança é uma variável contingencial passível de ser observada somente sob a ótica de um contexto social mais amplo onde essas interações acontecem.

Confiança está relacionada à necessidade fundamental que todos nós possuímos de pertencer e identificar-se dentro da sociedade da qual participamos. Como bem afirmava Luhmann, a confiança pode ser compreendida como um mecanismo que estabiliza expectativas frente às incertezas, reduzindo, dessa forma, a complexidade social. Assim, a confiança torna-se um componente que reduz a ameaça de potenciais conflitos, distúrbios, perdas e prejuízos sociais, harmonizando interesses e promovendo cooperação espontânea e voluntária. Confiança é produto baseado em normas e valores compartilhados que incentivam a reciprocidade e a construção de relações cooperativas. É nessa seara que se compreende a capacidade que as sociedades têm de institucionalizar valores compartilhados e normas que sustentem investimentos contínuos de confiança entre seus membros, o que, por sua vez, reduz o risco do comportamento alheio, e, conseqüentemente, os custos de transação impregnados no risco trabalhista também diminuem.

Do ponto de vista laboral, as relações de confiança estão altamente atreladas à idéia de risco. Sempre que transações se realizarem por relações repetidas entre empregados e empregadores, com certa probabilidade de continuidade, a presença da confiança poderá emergir como um mecanismo social para a redução do risco. É nesse contexto que se estabelecem as estratégias gerenciais que visam monitorar o risco trabalhista, já que, após o estabelecimento de uma relação de confiança entre os envolvidos, as estratégias trabalharão somente no sentido de controlar o que se perde, apesar da própria relação valer como intangível capaz de conter a incidência do dano.

Havendo confiança entre as partes, os custos de transação representados pela necessidade de aplicação de mecanismos burocráticos de salvaguarda, monitoração e controle poderão ser reduzidos substancialmente. No entanto, o aumento da eficiência não está relacionado somente à redução desses custos, mas também ao aumento adicional da motivação, satisfação e comprometimento das pessoas que interagem em uma sociedade de alta confiança. Dentro das empresas, essa lógica está refletida na predisposição pessoal e não temerária em relação a possíveis prejuízos, manipulações e punições atinentes ao processo de terceirização de serviços.

Para se considerar as motivações que levam as pessoas a se comprometerem com os contornos de determinada organização, é preciso compreender que essa política emana de

uma macroestrutura social que emerge da institucionalização de normas e paradigmas norteadores de uma cultura. Instituições são convenções sociais, como família, cerimônias, etc. que tem como objetivo o controle de incertezas. Consequentemente, as instituições contribuem para elevar os índices de confiabilidade nos comportamentos e nas interações sociais de forma a conformar o comportamento dos indivíduos às matrizes institucionais. Essa dimensão baseia-se numa leitura mitológica formada a partir da interpretação comum e compartilhada dos objetos, aos quais será conferida uma compreensão cognitiva que atribuirá valor às crenças e comportamentos sociais.

Para responder ao objetivo específico de analisar e comparar as estratégias antecipativas na gestão do risco trabalhista voltado para a terceirização de serviços no setor de telecomunicações, o primeiro passo é reconhecer se o ambiente institucional em que essas estratégias são propostas favorece o crescimento e desenvolvimento organizacional por meio do aproveitamento de oportunidades surgidas a partir de *institutional voids*. Como bem demonstrado pelos dados numéricos, há uma ambiguidade interpretativa que abala os níveis de certeza em relação à essa possibilidade, o que por si só, permite a expansão de empresas que trabalhem nessa frente.

Diante dessa expansão, as empresas colocar-se-ão perante o risco que a fraqueza institucional apresenta e, somente a partir daí é que se pode trabalhar na institucionalização de crenças e estratégias que irão monitorar a incidência de eventos danosos.

Diante dos riscos apresentados pelas variáveis propostas, é que as empresas podem trabalhar no planejamento e implementação das estratégias antecipativas que irão influenciar a percepção e incidência daqueles. O desejo de minimizar custos é que leva uma empresa a contornar o mercado, tecendo relações mais estáveis e com menor índice de incertezas entre os seus agentes, os poderes estatais e a sociedade. Uma estratégia relacional baseia-se não na lei do retorno, mas em relações privilegiadas que a empresa estabelece com certos parceiros, como no caso da influência destas na participação em audiências públicas. Volta-se, mais uma vez, à questão da confiança e interação das organizações com ambiente institucional no qual se inserem.

Nesse contexto, a gestão dos mecanismos sociais busca atender as necessidades humanas fundamentais de participação, reconhecimento e pertencimento ao grupo. Tais necessidades caracterizam os contratos relacionais de trabalho, com perspectivas de longo prazo e fortalecem particularmente um estilo de gestão e estruturação estratégica baseado em monitoramento de risco com foco na confiança desenvolvida entre os *stakeholders*.

A eficiência dos contratos de trabalho baseia-se numa perspectiva de ganhos e benefícios mútuos para a empresa e para o empregado. Com a presença da confiança e desenvolvimento de uma crença positiva em relação à organização, problemas contratuais que eventualmente possam surgir se reduzem de modo significativo, já que passam a existir formas mais espontâneas e informais de cooperação mediante a socialização dos indivíduos em uma cultura corporativa mais consistente.

Estratégias antecipativas para gestão de risco trabalhista relacionam-se diretamente com o comprometimento organizacional, a motivação e satisfação laboral e as perspectivas de ganho mútuo no longo prazo. Ou seja, diante de um modelo de gestão integrada, os indivíduos entendem que, confiar, apostando em relacionamentos de longo prazo, pode ser mais vantajoso e trazer maiores benefícios do que a utilização de estratégias de maximização individual de resultado. Portanto, esse modelo de gestão está relacionado a uma gestão cultural que estabelece princípios compartilhados de forma a assegurar benefícios mútuos tanto para a empresa quanto para os empregados e para a sociedade.

Assim, modelos de gestão baseados em integração de fraquezas geradoras de oportunidades, análise de risco e estruturação estratégica com foco nas relações jurídico trabalhistas requerem uma mudança de cultura, sendo esta uma decisão estratégica da empresa comprometida com a sustentabilidade do seu negócio. Tal processo é de longo prazo e deve ser conduzido em paralelo à análise do sistema de incentivos e consequências, já que, tais sentidos irão representar as regras do jogo pela fundamentação na percepção coletiva de princípios gerais de justiça, que constituem a base para a motivação das pessoas e promoção da cooperação espontânea como competência de gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como principal objetivo a compreensão das ambiguidades institucionais da legislação trabalhista brasileira no que se refere à terceirização de serviços no setor de telecomunicações e as estratégias organizacionais antecipativas aplicadas na gestão do risco laboral. Para tanto, realizou-se um estudo qualitativo, descritivo, baseado em rodadas interativas de questionários elaborados a partir de um estudo de caso sobre o qual restou estruturado o chamado Método Delphi de pesquisa.

Como aporte teórico, buscou-se relacionar as três dimensões de análise que se formataram como variáveis de caráter independente, dependente e moderador para atender aos objetivos de evidenciar as variáveis normativas que influenciam o risco trabalhista presente na terceirização de serviços de telecomunicações; identificar riscos e oportunidades que essas variáveis representam para as organizações; evidenciar estratégias antecipativas utilizadas na gestão do risco trabalhista presente no processo de terceirização e analisar e comparar as estratégias propostas à gestão desses riscos.

Os principais resultados obtidos podem ser divididos em três dimensões, sendo a primeira delas referente à identificação de fraquezas institucionais presentes no aparato normativo que compõe o contexto da terceirização de serviços de telecomunicações no Brasil. Essas fraquezas, caracterizadas pelo histórico de ambiguidade atrelado à conceituação de atividade meio e atividade fim na terceirização são responsáveis pela insegurança jurídica à qual se submete a tríade formada pelo judiciário, organizações e sociedade em relação ao assunto proposto. Como fontes diretas desse fenômeno foram listadas pelos especialistas a dificuldade na identificação, no sentido de caracterização conceitual, destas atividades, bem como a dificuldade do judiciário em apoiar um entendimento minoritário que defende a total viabilidade do processo de terceirização de serviços no setor de telecomunicações.

Santos (2002) identifica cinco categorias de *stakeholders*: investidores, empregados, clientes, comunidade e governo, onde cada qual possui interesses diferentes. Investidores querem que a firma cresça e ganhe valor no mercado. Clientes buscam maximizar seu custo-benefício, enquanto funcionários se motivam quando a empresa investe neles. Já o governo e a sociedade preocupam-se com a influência das empresas no ambiente e na comunidade. Com isso, a satisfação destes torna-se importante para a organização, sem os quais ela não faz sentido. No entanto, afim de beneficiar os *stakeholders* investidores e clientes, a pesquisa demonstrou a necessidade de foco nos *stakeholders* empregados, governo e sociedade, que

podem potencializar os riscos trabalhistas aos quais se submetem as organizações terceirizadoras de mão de obra no ramo de telecomunicações.

A incidência destes riscos pode levar a perdas tangíveis e intangíveis que afetam diretamente o ambiente de negócio, já que, além dos vultuosos valores resguardados pelas empresas para pagamento de condenações trabalhistas, há uma considerável influência negativa no que diz respeito à imagem institucional perante o judiciário e conseqüentemente seus potenciais clientes e investidores.

À segunda dimensão de análise, que buscou identificar os riscos apresentados, os participantes responderam positivamente às seguintes hipóteses:

1. Aplicação de multas administrativas oriundas do MTE e do MPT;
2. Pressão do ministério público do trabalho para assinatura de TAC;
3. Aumento da demanda judicial na esfera individual;
4. Perdas reputacionais que culminam no aumento das condenações referentes à ilicitude da terceirização;

Assim, o modelo proposto mostrou-se coerente e eficaz na identificação dos riscos com vistas ao desenvolvimento de um planejamento estratégico focado em responsabilidade socioambiental corporativa. Desta forma, a gestão de riscos trabalhistas mostra-se relevante no contexto mercadológico e deve figurar no planejamento estratégico organizacional com o mesmo destaque dos fatores desenvolvidos pela economia clássica. Afinal, ele surge como o fator que pode contribuir para a competitividade, lucratividade e sustentabilidade empresarial.

Por fim, como desempenho significa concentrar os recursos disponíveis onde estão os resultados, o modelo proposto buscou a identificação das estratégias antecipativas para a gestão dos riscos supra mencionados.

O maior desafio atual das empresas, seja ela familiar ou não, de pequeno, médio ou grande porte, é conciliar a necessária manutenção de sua posição no mercado, buscar o crescimento e manter suas boas práticas trabalhistas, ou seja, compatibilizar a busca incansável por uma maior produtividade dos seus colaboradores sem afrontar a legislação protetiva laboral e previdenciária.

Saliente-se que a redução do passivo trabalhista requer o aprimoramento de habilidades na administração do cotidiano empresarial e o desenvolvimento das relações trabalhistas. Nesse contexto, a estratégia deixa de ser apenas um modelo de gestão reativo para assumir a dimensão de investimento evidenciada na terceira dimensão de análise, que trouxe a constatação da adoção das seguintes estratégias:

1. Participação ativa das organizações em audiências públicas;
2. Construção de tese jurídica que aborda a inconstitucionalidade da aplicação da súmula 331 do TST ao setor de telecomunicações;
3. Conciliação judicial antes de proferida sentença declaratória sobre a licitude da terceirização;

Feitas estas considerações, faz-se possível a percepção da importância cada vez maior que as empresas tem dado às ações trabalhistas, sejam elas individuais ou coletivas, judiciais ou administrativas, sendo essencial o planejamento e criação de estratégias que modifiquem essa realidade. Pensando nisto, o presente estudo buscou evidenciar a existência de uma fraqueza normativa associada à incidência de um risco trabalhista iminente, sem deixar de lado a preocupação referente à gestão e processamento destes riscos por meio de medidas que buscam evitar ou ao menos reduzir as ações trabalhistas, não só para redução de custos ou manutenção de uma boa imagem organizacional, mas também porque as empresas necessitam de seus colaboradores cada vez mais envolvidos na gestão dessas demandas.

O interesse e, principalmente, o combate ao processo de normatização genérica demonstram que o direito do trabalho contemporâneo não está apenas preocupado com o contrato de emprego, mas também com os direitos fundamentais do trabalhador ao garantir a manutenção de um ambiente laboral sadio, com condições mínimas e dignas de trabalho como bem prevê os princípios norteadores do neoconstitucionalismo e a formatação do Estado Democrático e Social de Direito.

Cada organização deve desenvolver métodos adequados à sua realidade, identificar as necessidades de seus colaboradores e programar ações objetivando o desenvolvimento humano atrelado ao crescimento organizacional. O desafio é trabalhar na convergência de interesses de empregados, empregadores e empresas tomadoras de serviço no intuito de minimizar as influências causadas por esse dissabor ocupacional, evitando assim os riscos trabalhistas e organizacionais atinentes ao processo de terceirização.

Foram identificados, como principais limitadores da pesquisa, o fato de os especialistas pertencerem a diversos nichos de mercado, sendo difícil a unificação de opiniões em algumas das variáveis apresentadas e o de não haver uma generalização do trabalho no setor de telecomunicações, já que este envolve uma gama muito grande de especificidades laborais. No entanto, acredita-se que o presente estudo possa atuar como referência a ser compartilhada com outras organizações e pesquisadores que se interessem pelo tema.

O modelo proposto, muito embora tenha sido aplicado somente na visão organizacional, envolve os demais *stakeholders*, portanto, sua dimensionalidade não foi

plenamente testada. Sugerem-se, pois, novas pesquisas dentro do mesmo molde de estudo, para verificar se as demais partes interessadas concordam com os respondentes escolhidos para essa análise, atribuindo, desta forma, força ao modelo e conseqüentemente maior relevância estratégica.

Ainda nesse sentido, cumpre sugerir que a pesquisa seja estendida a outros setores da economia que também se deparam com a incidência do risco trabalhista e suas implicações.

REFERÊNCIAS

ADAMS, L. A. Delphi Forecasting: Future Issues in Grievance Arbitration. **Technological Forecasting and Social Change**. New York, v. 12, n. 2, 1980.

ASHFORTH, B. E.; ROGERS, K. M.; CORLEY, K. G. Identity in organizations: exploring cros-level dynamics. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1144-1156, set./oct. 2011.

BARROSO, R. L. **Curso de Direito Constitucional Contemporâneo: os conceitos fundamentais e a construção do novo modelo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

BECK, Ulrich. **La sociedade del riesgo: hacia una nueva modernidad**. Barcelona, España: Paidós, 1998.

BERTOLAZZI, M. A. Cultura das organizações e identidade regional. **Anais ... XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro-RJ. 6 a 10 set. 2008.

BOBBIO, N.; MATECICA, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de Política**. 4. ed. Brasília: Editora UNB, 1992.

BRASIL. Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 17 jul. 1997.

BRASIL. **Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974**. Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6019.htm>. Acesso em: 5 jun. 2014.

BRASIL. **Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983**. Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7102.htm>. Acesso em: 26 jun. 2014.

BRASIL. **Projeto de Lei 4330/2004**. Dispõe sobre o contrato de prestação de serviço a terceiros e as relações de trabalho dele decorrentes. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=267841>>. Acesso em: 2 jul. 2014.

BRASIL. **Lei no 7.347, de 24 de julho de 1985**. Disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio-ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7347orig.htm>. Acesso em: 2 jul. 2014.

BRASIL. **Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997**. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9472.htm>. Acesso em: 27 jul. 2014.

CAMPOS, Adriana and ARDISSON, Daniel Piovanelli. Por uma nova concepção jurídica de empresa no marco da sociedade do risco: do lucro inconsequente à responsabilidade socioambiental. **Sequência (Florianópolis) [online]**, n. 64, p. 85-104, 2012.

CANOTILHO, Joaquim Gomes. **Direito Público do Ambiente (Direito Constitucional e Direito Administrativo)**. Coimbra: CEDOUA, 1995.

CARON-FASAN, M. L.; JANISSEK-MUNIZ, R. Análise de informações de inteligência estratégica antecipativa: proposição de um método, caso aplicado e experiências. **Revista de Administração da USP**, v. 39, n. 3. São Paulo, jul./set. 2004.

CARVALHO, Clíssia Pena Alves de. **Legalidade da terceirização de serviços no setor de telecomunicações**. 2009. Dissertação (Mestrado em Direito) - Faculdade de Direito Milton Campos, FDMC, Nova Lima, 2009.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CLARK, E.; SOULSBY, A. Transforming former state enterprises in the Czech Republic. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 215-228, 1995.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial**. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COOPER, C. I.; ARGYRIS, C. **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

CRUBELLATE, João Marcelo; GRAVE, Paulo Sérgio; MENDES, Ariston Azevedo. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Rev. adm. contemp. [online]**, v. 8, n. spe, p. 37-60, 2004.

CUNHA, Luísa Margarida Antunes da. **Modelos Rasch e escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. 2007. Dissertação (Mestrado em Probabilidades e Estatística) – Universidade de Lisboa – Faculdade de Ciências – Departamento de Estatística e Investigação Operacional, 2007.

CUTRIM; Sérgio Sampaio, TRISTÃO; José Américo Martelli. Aplicação do Método Delphi para Identificação e Avaliação dos Fatores Restritivos à Realização de Parcerias Público-Privadas (PPPs). **Anais ... XXXIV Encontro da Anpad**. Rio de Janeiro, p. 25-29, set. 2010.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE Clássicos**, v. 45. n. 2, 2005.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976.

FILHO, Edson Ronaldo Guarido; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro Aparecido. Institucionalização da teoria institucional no contexto dos estudos organizacionais no Brasil. **Anais ... XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo, 2009.

FRADE, Catarina. O direito face ao risco. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v. 86, p. 53-72, set. 2009.

FRANÇA, A. C. L. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

FREITAS, H.; LESCA, H. Competitividade empresarial na era da informação. São Paulo/SP: **Revista de Administração da USP**, v. 23. n.3, jul./set. 1992.

FREUND, J. **Sociologia de Max Weber**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

GABRICH, Frederico de Andrade. **Análise Estratégica do Direito**. Belo Horizonte: Universidade Fumec, 2010. Disponível em: <<http://www.clubedeautores.com.br/ANALISE ESTRATEGICA DO DIREITO>>. Acesso em: 21 jun. 2014.

GIOVINAZZO, Renata A. Modelo de aplicação da metodologia Delphi pela internet – vantagens e ressalvas. **Administração On line**, v. 2, n. 2, abr./maio/jun. 2001.

IBGC. Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos. **Cadernos de Governança Corporativa**, 2006.

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H. A inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações. **Revista Gestão. Org.**, Ano 2, n. 4, jul./set. 2008.

KAYO, Eduardo K.; SECURATO, José R. Método Delphi: fundamentos, críticas e vieses. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 4, 1º Sem., 1997.

KELSEN, H. **Teoria geral do Direito e do Estado**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

LESCA, H.; FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão. **Revista Organização em Contexto**, Ano 2, n. 4, p. 92-118, jul./dez. 2006.

LUHMANN, Niklas. **A improbabilidade da comunicação**. Lisboa: Vega Passagens, 1992.

MACHADO, H. Identidade Organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **ERA-eletrônica**, v. 4, n. 1, jan./jul. 2005.

MARCELINO, Paula; CAVALCANTE, Sávio. Por uma definição de terceirização. **Cad. CRH [online]**, v. 25, n. 65, p. 331-346, 2002.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-63, 1977.

MING, Celso. O impasse da terceirização. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 2014.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

PASQUERO, J. Gérer stratégiquement dans une économie politisée. **Gestion**, v. 14, n. 3, 1989.

PECI, Alketa. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cad. EBAPE.BR [online]**, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2006.

PECI, Alketa; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CLEGG, Stewart R. A construção do "Real" e práticas discursivas: o poder nos processos de institucionaliz(ação). **Rev. adm.contemp. [online]**, v. 10, n. 3, p. 51-71, 2006.

POLI, M. C. de; OLIVEIRA, F. (Orgs.). **Os sentidos da democracia. Políticas do dissenso e hegemonia global**. 2. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2000.

RODRIGUES, S. B. **Understanding the Environments of Emerging Markets: The Social Costs of Institutional Voids**. Jun. 2013.

SANTOS, Paulo Sergio Monteiro dos. **Gestão de riscos empresariais**. Osasco: Novo Século, 2002.

SERVA, Maurício; ANDION, Carolina. Teoria das organizações e a nova sociologia econômica: um diálogo interdisciplinar. **Rev. adm. empres. [online]**, v. 46, n. 2, p. 10-21, 2006.

SCOTT, Richard W.; MEYER, John W. **Institutional environments and organizations: complexity and individualism**. London: Sage, 1994.

VERONESI, Luiza Belloni. Brasil tem a maior carga tributária trabalhista entre 25 países. **InfoMoney**, 2013. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/carreira/salarios/noticia/2687017/brasil-tem-maior-carga-tributaria-trabalhista-entre-paises-veja-lista>>. Acesso em: 21 jan. 2014.

VIEIRA, Marcelo Pedro; MACHADO, Denise Del Prá Netto. Isomorfismo institucional em universidades do sistema ACADE – uma análise do curso de administração. **Anais ... XIV Semead**. Curitiba, out. 2011.

VIEIRA, Marcelo M. F.; MISOCZKY, Maria C. Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. **Anais...** Curitiba: I ENEO, 2011.

VIEIRA, Monica. Trabalho, qualificação e a construção social de identidades profissionais nas organizações públicas de saúde. **Trab. educ. saúde [online]**, v. 5, n. 2, p. 271-286, 2007.

VILLAS BOAS, Bruno; VALENTE, Gabriela. Empresas reservam R\$ 25 bi para ações trabalhistas. **Ritmo Crescente. Consultor Jurídico**. 2012. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2012-jul-10/maiores-empresas-brasil-reservam-25-bilhoes-aco-es-trabalhistas>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

WALZER, M. **Spheres of justice: A defense of pluralism and equality**. New York: Basic Books, 1983.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos de Sociologia Compreensiva**. V. 2. Brasília: UNB, 1999.

WILLIAMSON, O. Comparative Economic Organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2. p. 269-296, 1991.

WHITLEY, Richard. **Divergent capitalism: the social structuring and change of business system**. Oxford University Press: New York, 1999.

ZUCKER, Lynne. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, v. 42, p. 726-743, 1977.

APÊNDICES

APÊNDICE A - CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DO PAINEL DE ESPECIALISTAS

Prezado(a) Senhor(a),

Estamos realizando uma pesquisa que originará uma dissertação de mestrado em Administração do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade Fumec. Um dos propósitos do estudo é buscar ampliar os conhecimentos interdisciplinares das áreas da Administração e do Direito.

No caso específico desta pesquisa, o objetivo é explorar as fraquezas institucionais (*institutional voids*) que se manifestam na normatização trabalhista, em especial, em relação à terceirização no setor de telecomunicações.

Esta é uma etapa intermediária do trabalho, que tem como principal objetivo encontrar um consenso sobre os fatores de risco associados às normativas trabalhistas no setor de telecomunicações e as estratégias utilizadas pelas empresas em sua gestão.

Para tanto, será utilizado o Método Delphi, o qual é um instrumento de pesquisa que confere maior confiabilidade no consenso de opiniões de um painel de especialistas. A operacionalização ocorrerá por meio da aplicação de questionários em três rodadas com controle e retroalimentação das respostas dadas pelo grupo. O propósito final é também disponibilizar os resultados da pesquisa para o grupo.

O estudo consiste das seguintes etapas:

- 1) Envio do 1º questionário (1ª rodada) com retorno até 17/10/2014
- 2) Envio do 2º. Questionário (que corresponde à análise e revisão do 1ª questionário) com retorno até 23/10/2014
- 3) Envio do questionário final de confirmação (3ª rodada); com retorno até 29/10/2014

Agradecemos antecipadamente a sua participação.
Cordialmente,

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini

Ana Cecília Franco Batista (mestranda)

APÊNDICE B - CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DA PRIMEIRA RODADA DO PAINEL DE ESPECIALISTAS

Prezado(a) Senhor(a),

A realização dessa etapa consiste no preenchimento de DADOS PESSOAIS, descritos abaixo e na resposta de um QUESTIONÁRIO. As fraquezas institucionais são lacunas normativas, culturais e sociais presentes nas instituições e que são responsáveis por fragilizar os sistemas de governança dominantes. O objeto de análise do estudo é o sistema normativo trabalhista brasileiro, em especial, no tocante à terceirização no setor de telecomunicações e as tratativas que as empresas adotam para lidar com o risco trabalhista presente nesse contexto.

Esta etapa da pesquisa apresenta três objetivos principais:

- e) Identificar eventuais fraquezas interpretativas da norma que envolvem a possibilidade ou não de terceirização de serviços no setor de telecomunicações;
- f) Identificar os riscos trabalhistas aos quais as organizações se sujeitam diante dessas fraquezas;
- g) Evidenciar as estratégias antecipativas utilizadas na gestão do risco trabalhista presente na terceirização de serviços de telecomunicações;

1. DADOS PESSOAIS

Nome completo:

Empresa/Instituição:

Função na Empresa/Instituição:

Auto avaliação: avalie seu nível de especialização e conhecimento no tema abordado:

Perito () Conhecedor () Familiarizado () Não Familiarizado ()

DEFINIÇÕES:

Perito: assinale se você se considerar dentro do grupo de pessoas que atualmente se dedica a este tópico com profundidade.

Conhecedor: utilize essa classificação se você está se tornando um perito, mas falta alguma experiência para dominar o tópico; se você já foi um perito no tópico há alguns anos, mas se considera no momento, pouco atualizado no tópico; se você trabalha em área próxima, mas contribui regularmente com temas relacionados a esse tópico.

Familiarizado: assinale se você conhece a maioria dos argumentos usados nas discussões sobre o tópico, leu sobre o assunto, e tem uma opinião sobre ele.

Não familiarizado: marque esta opção se você não se enquadra em nenhuma das categorias anteriores.

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO 1ª RODADA - PAINEL DE ESPECIALISTAS

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

A seguir, se encontra uma relação das potenciais fraquezas de interpretação do aparato normativo que sustenta a terceirização; potenciais riscos jurídicos trabalhistas face à terceirização de serviços no setor de telecomunicações e potenciais estratégias antecipativas adotadas pelas empresas para gerenciar esses riscos.

De acordo com seu conhecimento, avalie as afirmativas propostas para cada um dos 15 elementos apresentados.

Observações:

1. Favor marcar a caixa correspondente à resposta desejada, onde o valor máximo corresponde à concordância total e o valor mínimo corresponde à discordância.
2. Favor marcar apenas uma das alternativas.
3. Favor conferir se não deixou nenhuma questão sem resposta
4. Se possível, pedimos que faça observações sobre outras situações de risco e estratégias que entender pertinentes à pesquisa;

Grau de concordância	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
-----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

IDENTIFICAÇÃO DE FRAQUEZAS INTERPRETATIVAS GERADORAS DE RISCO:

Dificuldade na identificação da atividade meio e atividade fim no ramo de telecomunicações	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Dificuldade na interpretação da abrangência da Súmula 331 do TST que trata a atividade de conservação e vigilância	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Dificuldade em apoiar um entendimento minoritário favorável à terceirização no setor de telecomunicações	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
FAVOR CITAR POSSÍVEIS OUTRAS FRAQUEZAS NÃO CONTEMPLADAS:										

IDENTIFICAÇÃO DA MATRIZ DE RISCO - Diante das diversas possibilidades de interpretação do aparato normativo (leis, súmulas, princípios e jurisprudências) que envolve a possibilidade ou não de terceirização de serviços no setor de telecomunicações, a empresa está sujeita aos seguintes riscos:

Aplicação de multas administrativas oriundas do MTE (Ministério do Trabalho e Emprego) e do MPT (Ministério Público do Trabalho)	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
--	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Interposição de Ação Civil Pública pelo MPT (Ministério Público do Trabalho)	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Pressão do MPT para assinatura de TAC (Termo de Ajustamento de Conduta)	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Aumento da demanda judicial na esfera individual	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Perdas reputacionais que culminam no aumento das condenações referentes à ilicitude da terceirização;	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Normatização explícita sobre a impossibilidade da contratação de serviços terceirizados;	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
FAVOR CITAR OUTROS POSSÍVEIS RISCOS NÃO CONTEMPLADOS:										

IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ANTECIPATIVAS - Com vistas à prevenção do risco, as empresas do Setor de Telecomunicações adotam como estratégia antecipativa:

Adoção de um modelo de entrevista demissional, o qual irá buscar a solução dos conflitos trabalhistas antes da chegada ao judiciário;	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Celebração de acordos trabalhistas em comissões de conciliação prévia sindical no intuito de bloquear a chegada desses conflitos ao judiciário	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Participação ativa em audiências públicas que debatem o tema da terceirização no intuito de convencer o legislativo sobre a possibilidade de sua adoção nos serviços prestados no setor de telecomunicações;	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10

Construção de tese jurídica que aborda a inconstitucionalidade da aplicação da Súmula 331 do TST (Tribunal Superior do Trabalho) ao setor de telecomunicações;	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Desistência de recursos que visam debater o tema (licitude da terceirização) junto à Sessão de Dissídios Individuais do TST(Tribunal Superior do Trabalho);	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Conciliação judicial antes de proferida sentença declaratória sobre a licitude da terceirização;	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
FAVOR CITAR OUTRAS POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS NÃO CONTEMPLADAS:										

APÊNDICE D - CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DA SEGUNDA RODADA DO PAINEL DE ESPECIALISTAS

Prezado(a) Senhor(a) ou Professor(a),

Inicialmente, gostaríamos de agradecer à participação na 1ª. Rodada da pesquisa que estamos realizando sobre as fraquezas institucionais, riscos e estratégias relativas a gestão das relações de trabalhos terceirizados no setor de telecomunicações.

Relembrando, no caso específico desta pesquisa o objetivo é explorar as fraquezas institucionais (*institutional voids*) que se manifestam na esfera trabalhista, em especial, em relação à terceirização no setor de telecomunicações.

Esta é uma segunda etapa do trabalho, que tem como principal objetivo encontrar um consenso sobre os fatores de risco em relação às normativas trabalhistas no setor de telecomunicações e os riscos e as estratégias utilizadas pelas empresas na gestão das relações de trabalho com os terceirizados.

Neste segundo momento, solicitamos a gentileza de responder às perguntas que se seguem e justificar aquelas que indicam esta solicitação. As questões que estamos solicitando justificar referem-se àquelas em que os resultados apresentaram pouco consenso.

Novamente agradecemos a sua preciosa colaboração e informamos que ao final da pesquisa estaremos divulgando os resultados para todos participantes.

Cordialmente,

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini

Ana Cecília Franco Batista (mestranda)

APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO 2ª RODADA PAINEL DE ESPECIALISTAS

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

A seguir são apresentadas possíveis lacunas de interpretação do aparato normativo que sustenta a terceirização; potenciais riscos jurídicos trabalhistas decorrentes da terceirização de serviços no setor de telecomunicações e estratégias antecipativas adotadas pelas empresas para gerenciar esses riscos.

De acordo com seu conhecimento, avalie as afirmativas propostas para cada um dos 15 elementos apresentados.

Observações:

1. Favor marcar a caixa correspondente à resposta desejada, onde o valor máximo corresponde à concordância total e o valor mínimo corresponde à discordância, ou seja:

OPÇÃO 1 – DISCORDO TOTALMENTE

OPÇÃO 10 – CONCORDO TOTALMENTE

2. Favor marcar apenas uma das alternativas.

3. Para aquela questão que é solicitado justificar, favor descrever o motivo da escolha da alternativa.

3. Favor conferir se não deixou nenhuma questão sem resposta

4. Se possível, pedimos que faça observações sobre outras situações de risco e estratégias que entender pertinentes à pesquisa;

Grau de concordância	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
-----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

IDENTIFICAÇÃO DE FRAQUEZAS INTERPRETATIVAS GERADORAS DE RISCO:

Dificuldade na identificação da atividade meio e atividade fim no ramo de telecomunicações	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Demonstrativo da 1ª rodada	1 e 2		3 e 4		5 e 6		7 e 8		9 e 10	
	18,75%		25,00%		18,75%		12,50%		25,00%	
Se entender conveniente, favor justificar a sua resposta										
Dificuldade na interpretação da abrangência da Súmula 331 do TST que trata a atividade de conservação e vigilância	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Demonstrativo da 1ª rodada	1 e 2		3 e 4		5 e 6		7 e 8		9 e 10	
	18,75%		25,00%		18,75%		12,50%		25,00%	
Se entender conveniente, favor justificar a sua resposta										

Dificuldade em apoiar um entendimento minoritário favorável à terceirização no setor de telecomunicações	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Demonstrativo da 1ª rodada	1 e 2		3 e 4		5 e 6		7 e 8		9 e 10	
	18,75%		25,00%		18,75%		12,50%		25,00%	
Se entender conveniente, favor justificar a sua resposta										
Favor citar possíveis outras fraquezas não contempladas:										

IDENTIFICAÇÃO DA MATRIZ DE RISCO - Diante das diversas possibilidades de interpretação do aparato normativo (leis, súmulas, princípios e jurisprudências) que envolve a possibilidade ou não de terceirização de serviços no setor de telecomunicações, a empresa está sujeita aos seguintes riscos:

Aplicação de multas administrativas oriundas do MTE (Ministério do Trabalho e Emprego) e do MPT (Ministério Público do Trabalho)	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Demonstrativo da 1ª rodada	1 e 2		3 e 4		5 e 6		7 e 8		9 e 10	
	6,25%		18,75%		25,00%		6,25%		43,75%	
Se entender conveniente, favor justificar a sua resposta										
Interposição de Ação Civil Pública pelo MPT (Ministério Público do Trabalho)	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Demonstrativo da 1ª rodada	1 e 2		3 e 4		5 e 6		7 e 8		9 e 10	
	6,25%		12,50%		25,00%		12,50%		43,75%	
Se entender conveniente, favor justificar a sua resposta										
Pressão do MPT para assinatura de TAC (Termo de Ajustamento de Conduta)	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Demonstrativo da 1ª rodada	1 e 2		3 e 4		5 e 6		7 e 8		9 e 10	
	18,75%		18,75%		12,50%		18,75%		31,25%	
Se entender conveniente, favor justificar a sua resposta										
Aumento da demanda judicial na esfera individual	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Demonstrativo da 1ª rodada	1 e 2		3 e 4		5 e 6		7 e 8		9 e 10	
	6,25%		12,50%		6,25%		6,25%		68,75%	

Se entender conveniente, favor justificar a sua resposta										
Perdas reputacionais que culminam no aumento das condenações referentes à ilicitude da terceirização;	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Demonstrativo da 1ª rodada	1 e 2		3 e 4		5 e 6		7 e 8		9 e 10	
	6,25%		6,25%		12,50%		18,75%		56,25%	
Se entender conveniente, favor justificar a sua resposta										
Normatização explícita sobre a impossibilidade da contratação de serviços terceirizados;	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Demonstrativo da 1ª rodada	1 e 2		3 e 4		5 e 6		7 e 8		9 e 10	
	12,50%		12,50%		18,75%		43,75%		12,50%	
Se entender conveniente, favor justificar a sua resposta										
Favor citar outros possíveis riscos não contemplados:										

IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ANTECIPATIVAS - Com vistas à prevenção do risco, as empresas do Setor de Telecomunicações adotam como estratégia antecipativa:

Adoção de um modelo de entrevista demissional, o qual irá buscar a solução dos conflitos trabalhistas antes da chegada ao judiciário;	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Demonstrativo da 1ª rodada	1 e 2		3 e 4		5 e 6		7 e 8		9 e 10	
	31,25%		18,75%		25,00%		25,00%		0,00%	
Se entender conveniente, favor justificar a sua resposta										
Celebração de acordos trabalhistas em comissões de conciliação prévia sindical no intuito de bloquear a chegada desses conflitos ao judiciário	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Demonstrativo da 1ª rodada	1 e 2		3 e 4		5 e 6		7 e 8		9 e 10	
	31,25%		25,00%		18,75%		0,00%		25,00%	

Se entender conveniente, favor justificar a sua resposta										
Participação ativa em audiências públicas que debatem o tema da terceirização no intuito de convencer o legislativo sobre a possibilidade de sua adoção nos serviços prestados no setor de telecomunicações;	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Demonstrativo da 1ª rodada	1 e 2		3 e 4		5 e 6		7 e 8		9 e 10	
	18,75%		12,50%		12,50%		6,25%		50,00%	
Se entender conveniente, favor justificar a sua resposta										
Construção de tese jurídica que aborda a inconstitucionalidade da aplicação da Súmula 331 do TST (Tribunal Superior do Trabalho) ao setor de telecomunicações;	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Demonstrativo da 1ª rodada	1 e 2		3 e 4		5 e 6		7 e 8		9 e 10	
	31,25%		6,25%		12,50%		12,50%		37,50%	
Se entender conveniente, favor justificar a sua resposta										
Desistência de recursos que visam debater o tema (licitude da terceirização) junto à Sessão de Dissídios Individuais do TST(Tribunal Superior do Trabalho);	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Demonstrativo da 1ª rodada	1 e 2		3 e 4		5 e 6		7 e 8		9 e 10	
	37,50%		0,00%		31,25%		18,75%		12,50%	
Se entender conveniente, favor justificar a sua resposta										
Conciliação judicial antes de proferida sentença declaratória sobre a licitude da terceirização;	1	2	3	4	5	6	4	8	9	10
Demonstrativo da 1ª rodada	1 e 2		3 e 4		5 e 6		7 e 8		9 e 10	
	18,75%		6,25%		31,25%		12,50%		31,25%	

Se entender conveniente, favor justificar a sua resposta	
Favor citar outras possíveis estratégias não contempladas:	