

A METÁFORA INTERPRETANDO A REALIDADE: UMA POSSÍVEL ANÁLISE DA RELAÇÃO EMPREGADOR-EMPREGADO

Fernando Arruda Gonçalves (UFPE) - nandoarruda17@hotmail.com

Luisa Fernanda Camacho González (UFPE) - lfcamachog@gmail.com

Resumo:

O presente trabalho apresenta por proposta um estudo a respeito da metáfora, sob a luz de Nietzsche, como linguagem para uma das possíveis compreensões da realidade social. Mais especificamente, este escrito se debruçará sobre a análise da metáfora “O pai que não é patrão e o patrão que não é pai”, proposta por Silvia Generali da Costa, que descreve a relação entre empregador e empregado no processo de terceirização no setor público. O objetivo do trabalho concerne a esclarecer a função que exerce tal metáfora sobre uma realidade construída socialmente, neste caso, a terceirização, e se aquela contribui a uma compreensão mais rica do fenômeno. Através da análise do discurso de fontes primária e secundária, chegou-se a conjectura de quatro categorias finais de análise, que esmiuçaram os possíveis sentidos da proposição daquela metáfora a partir de considerações dos âmbitos social, psicológico e ideológico, como também chegou-se a conclusão de que tal metáfora exerce a função de elucidar as transformações sofridas nos laços sociais na dimensão do trabalho e contribui para uma melhor compreensão do fenômeno da terceirização por oferecer uma expansão dos limites do conhecimento teórico/prático estabelecido para este, trazendo uma novo olhar, diante da perspectiva de laços familiares associados a laços trabalhistas.

Palavras-chave: *Metáfora; Relações de trabalho; Terceirização.*

Área temática: *GT-03 Análise Reflexiva da Prática nas Organizações:
Contemplando Diferentes Áreas do Conhecimento*

INTRODUÇÃO

Nietzsche traz a linguagem como representação da realidade da natureza e da sociedade, onde, as palavras encontram-se enquanto metáforas representativas do mundo. Este filósofo argumenta que o uso corrente de metáforas as torna sólidas e as generaliza em um esquema de criação de “verdades” convencionalmente compartilhadas na sociedade. Esquema este de caráter antropocêntrico, com intuito de evitar o sofrimento, ou pelo menos adiá-lo, gerando uma situação de conformação social. Porém, Nietzsche também elucida a capacidade humana em criar novas metáforas, que permitam novas interpretações de estruturas sociais tidas como naturais, buscando, desta forma, o homem [e a mulher] um estado emancipatório, guiando-se por suas intuições e não por conceitos generalizados.

No campo da ciência e da produção de conhecimento disciplinar, múltiplos são os debates sobre a relação entre linguagem e realidade, concebidos por autores que, como Nietzsche, se atraíram pelo interesse do ser humano em conhecer seu entorno; entre eles podem ser mencionados Wittgenstein, Latour, Lyotard, Bourdieu, Kuhn, entre outros¹. Porém, segundo Rorty (1994), Nietzsche foi além destes, explicando o progresso da ciência a partir da criação de metáforas; assim concebido, haveria a substituição das descobertas científicas, em uma realidade predeterminada, pela criação, em uma realidade socialmente construída.

Em relação aos fenômenos que são objeto dos estudos organizacionais, o entendimento da metáfora apresenta grandes desafios, por quanto aqueles demandam uma compreensão mais aguçada de sua complexidade. Para atingi-la, os pesquisadores recorrem a diferentes paradigmas de pesquisa, sistemas de crenças básicas ou visões do mundo, tanto nas escolhas do método, quanto nos aspectos ontológicos e epistemológicos (GUBA; LINCOLN, 1994). Quando um pesquisador opta, em termos metodológicos, pela abordagem qualitativa, pela exploração descritiva do fenômeno e pela interpretação mediante a criação de metáforas, pode estar apelando a um paradigma de pesquisa que privilegia, no aspecto epistemológico, a subjetividade como instrumento para conhecer a realidade; similarmente, no aspecto ontológico, pode estar considerando a existência de múltiplas realidades configuradas por essa mesma subjetividade. Sendo tão destacado o lugar da subjetividade, resulta relevante conhecer se, como idealizou Nietzsche, as metáforas criadas através da interpretação permitem novas interpretações de estruturas sociais, e em geral, possibilitam um enriquecimento da compreensão do fenômeno de interesse.

¹ Para maiores detalhes, consultar LATOUR, 2001; LATOUR, 2000; HOCHMAN, 1994; LYOTARD, 2004; KUHN, 1991; BLOOR, 1983.

Neste sentido, este trabalho se esmera a analisar a proposta de metáfora lançada pela autora Silvia Generali da Costa, doutora em Administração, mas também com formação em psicologia, que dada sua dupla formação, parece poder oferecer um olhar crítico às ferramentas de gestão e suas possíveis implicações psicossociais aos trabalhadores. Esta se debruça sobre estudos do comportamento organizacional, trazendo como proposta de metáfora uma das categorias finais de análise de seu trabalho “O pai que não é o patrão: Vivências de sujeitos terceirizados no Ministério Público do estado do Rio Grande do Sul”, onde trata da relação existente entre trabalhadores e empregadores no processo de terceirização na esfera pública. Desta forma, no intuito de contribuir para uma melhor compreensão da relação empregador-empregado no enclave da terceirização, como também trazer reflexões acerca da construção do conhecimento através do artifício da metáfora, o presente trabalho objetiva, após esboçar possíveis intuições que levaram a autora a propor a metáfora central de seu artigo, a qual associa a figura do pai à figura do patrão, esclarecer a função que exerce tal metáfora sobre uma realidade construída socialmente, neste caso, a terceirização, e se aquela contribui a uma compreensão mais rica do fenômeno.

Em seu trabalho, Costa (2007) se debruça sobre obras de alguns autores-referência para traçar características do trabalho precário e suas conseqüências pessoais aos trabalhadores terceirizados. A autora reporta-se a autores como Richard Sennett, Jeremy Rifkin, Viviane Forrester e Ricardo Antunes quando refere-se ao tema da precarização do trabalho; Joseph Boyett, George Milkovich, Jonh Boudreau, Airton Cardoso Dória e João Arno de Oliveira Thiesen para oferecer um olhar do *mainstream* em Administração ao evento da terceirização nas organizações; Christophe Dejours para explicar sobre as conseqüências psicossociais do duplo fenômeno flexibilização-precarização do trabalho na sociedade capitalista moderna; e por fim, recorre a Ronaldo Rodrigues da Silva e Regina Coelho de Souza para pontuar tais fenômenos em um contexto organizacional específico de interesse à construção de tal manuscrito, o qual seria a Administração Pública. Diante disto, a próxima seção estará dedicada a caracterizar a relação entre o trabalhador e a organização, no contexto da flexibilização produtiva, a partir da leitura das obras utilizadas pela autora em questão.

A RELAÇÃO TRABALHADOR-PATRÃO EM TEMPOS DE FLEXIBILIZAÇÃO

A terceirização aparece como um dos elementos mais ilustrativos do processo de flexibilização produtiva, ocorrido pós-1980, sob as predições do modelo Toyota. É um evento apreciado pelo *mainstream* em Administração como marco para uma transformação positiva e

imprescindível para performance organizacional. Boyett (1999), Dória e Thiesen (2000), e, Milkovich e Boudreau (2006) apresentam uma relação positiva direta entre os termos “terceirização”, “flexibilidade”, “inovação”, “eficiência”, “competitividade”, “eficácia operacional”, “dinâmica”, “agilidade”, entre outros, mostrando que há uma indicação, quase ditatorial, à adoção da terceirização para o alcance de bons resultados pelas organizações. Essa constatação é reiterada quando o oposto também pode ser observado nos escritos destes autores, que apontam adjetivos negativos às organizações que resistem a cooptação do evento da terceirização. Estas são caracterizadas como “pesadas”, “lentas”, “inefícazes”, etc. Entende-se, a partir disto, que a terceirização é um fenômeno organizacional que traz bastantes vantagens às organizações, mas, como tais autores descrevem as alterações na relação destas com os trabalhadores?

Milkovich e Boudreau (2006) apontam que as mudanças nas relações de trabalho ocorridas a partir de 1980 ocasionaram uma transformação no acordo implícito entre empregados e empregadores. O acordo antigo, o tradicional, caracterizava-se pelo comprometimento e lealdade dos empregados em troca de uma estabilidade no emprego, com aumentos estáveis e previstos, pagamentos baseados em suas tarefas, em índices de mercado e em suas experiências. Já o novo acordo caracteriza-se pela maior independência entre esses agentes, onde, se os empregados desenvolvem as competências necessárias e as aplicam com eficácia, estes recebem em troca apoio para desenvolver suas habilidades, reconhecimento de suas contribuições e pagamento justo por seus resultados. Estes autores ainda chamam a atenção, mesmo que de maneira parcimoniosa, para o fato de que tais mudanças nas relações de trabalho têm ocorrido às circunstâncias particulares dos empregadores, e que, as conseqüências destas mudanças para os empregados e para a sociedade parecem estar sendo ignoradas em prol de uma perspectiva cada vez mais instrumental sobre essas relações.

Um ponto convergente na literatura do *mainstream* em Administração é a responsabilização dos trabalhadores por sua empregabilidade na atualidade. Milkovich e Boudreau (2006) afirmam que, no novo acordo, os empregados passam a ter mais lealdade consigo mesmos do que com as organizações na construção de suas carreiras, optando por empregos temporários e flexíveis, por estes apresentarem maiores vantagens. A situação aparenta certo paradoxo, quando os mesmos autores apontam que as organizações devem orientar-se no sentido de uma estrutura mínima, enxuta, sem gorduras, recorrendo às demissões, ou encorajamento dos empregados para a autodemissão, intentando a redução de custos, além da indicação de um planejamento de recursos humanos que considere moldar um

quadro de pessoal extremamente flexível, onde, aos trabalhadores ofertantes de mão-de-obra resta apenas a adequação para esse novo regime, o que não representa uma opção espontânea.

Quanto a este novo trabalhador-padrão, que passa a ser o único responsável pela suas empregabilidade e carreira, tanto Milkovich e Boudreau (2006), quanto Boyett (1999), apresentam algumas predições, ou aconselhamentos, para este na construção de sua carreira em tempos de flexibilidade. Apoiado nas idéias de Tom Peters e Charles Handy, Boyett (1999) começa seus argumentos apontando uma transformação de empregados em “comerciantes”, que utilizam do advento da flexibilidade para se tornarem profissionais capazes de fazer qualquer coisa dentro e fora do organograma para realizarem seu trabalho. O autor ainda recomenda que o “novo trabalhador” deva pensar sua experiência de trabalho como um portfólio formado por peças de diferentes tipos trabalhos que este desempenha durante sua vida. Milkovich e Boudreau (2006), num discurso progressista e entusiasta, assinalam que, em tempo de globalização e mudanças rápidas, a competência e a flexibilidade são os trunfos do trabalhador na construção de sua carreira, estes são elementos que o torna suficientemente atraente a futuros papéis funcionais. Tais autores seguem suas argumentações afirmando que as mudanças na atualidade, como a crescente adoção de pessoal temporário, não desabonam o valor da carreira, desde que esta esteja pautada nos elementos supracitados. Afirmam ainda, que a contratação deste pessoal temporário estagna a mobilidade em funções de nível mais baixo, mas acelera a mobilidade nas funções de nível mais alto, servindo de elevador invisível para funcionários essenciais!

Dentro do contexto traçado acima, surgem perguntas inquietantes: Será possível a todos os trabalhadores alcançar tal perfil para construção de uma carreira? E caso seja, valerá apenas tal esforço, quando o trabalhador desempenha funções de nível mais baixo? Ao que parece, não! Pois se apresenta, mais uma vez, uma situação paradoxal, onde, apesar de todo esforço de um trabalhador médio em busca da construção de uma carreira, este não conseguirá galgar ascensões dentro das organizações, seja por sua curta duração dentro delas, seja por sua função fatídica de “degraus” para outrem. Então, neste panorama, como se encontraria a situação do trabalhador terceirizado?

Apoiado no modelo de “organização em trevo” de Charles Handy, Boyett (1999) elenca os trabalhadores terceirizados como consultores, fornecedores de serviços e outros trabalhadores especializados dedicados a trabalhar nas organizações em trabalhos não cruciais para estas. Sumariamente, são trabalhadores que realizam trabalho especializado ou de rotina que os profissionais essenciais da organização não desejam realizar, podendo ser ex-funcionários de tempo integral da organização, que agora passam a ser subcontratados. Já

Milkovich e Boudreau (2006) definem estes trabalhadores como mão-de-obra temporária contratada por intermédio de agências, estando vinculada formalmente a estas últimas e não a empresa que contrata os serviços. Assim como Boyett (1999), estes autores apontam para um sistema que envolve um arranjo de longo prazo, onde os trabalhadores são demitidos por seus empregadores e depois contratados por tais agências, podendo, no fim, voltar a trabalhar na organização original, mas agora, como subcontratados. Situação que se estende também a trabalhadores de funções de nível mais alto, como executivos experientes (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006). Apesar de Milkovich e Boudreau (2006) apontarem que empregados terceirizados podem receber melhor e terem maiores benefícios na organização terceirizada do que na original, Boyett (1999) alerta para que as organizações resistam à freqüente tentação em explorar estes trabalhadores, pagando-se menos para trabalharem mais.

Como última observação acerca dos escritos do *mainstream* em Administração sobre a terceirização aparece o confuso discurso sobre o sistema de “confiança mútua”, necessário à relação entre a organização terceirizada e organização contratante. Tal sistema, ironicamente, mais revela desconfianças! Boyett (1999) elenca diversos argumentos desenvolvidos por Tom Peters em relação às objeções surgidas sobre a relação terceirizada-contratante. Objeções estas que partem de desconfianças dos empresários contratantes para com as organizações terceirizadas e seus trabalhadores do que o contrário. Estas vão desde receios de dependência dos trabalhadores terceirizados, medo de apropriação e uso de informações cruciais ao negócio da organização pelos terceirizados, incompreensão do vazio nas relações pessoais entre as partes, entre outros. No tocante as relações pessoais, Milkovich e Boudreau (2006) alertam que se os trabalhadores terceirizados recebem um tratamento muito próximo ao dos trabalhadores fixos, o empregador pode se tornar um patrão oficioso, tendo que arcar com benefícios e recompensas que seriam exclusivas aos empregados permanentes. Para evitar tal situação os autores recomendam evitar: oferecer aos trabalhadores terceirizados cartões da empresa com seu nome; colocar seus nomes em portas, mesas, etc.; dedicar a estes prêmios de reconhecimento; convidá-los para festas e confraternizações da empresa. Deste modo, a relação terceirizada-contratante parece mais basear-se em um sistema de contrariedades, com freqüentes dúvidas sobre aproximações e afastamentos nas relações pessoais dentro das organizações, do que em uma tentativa simpática de relacionamento de confiança. Dória e Thiesen (2000) apresentam que, em detrimento ao conceito de confiança mútua, o que há nesta relação é uma desvantagem evidente da organização terceirizada, dado o seu porte e sua capacidade de sobrevivência.

A despeito do que foi apresentado acima sobre as expectativas por um perfil de trabalhador no novo contrato implícito, Sennett (2001) afirma que as exigências para que estes sejam mais produtivos, mais abertos às mudanças de curto prazo e assumam riscos continuamente, mergulhou tais indivíduos em um panorama de confusão e perplexidade, absolutamente dependentes de diretrizes a serem seguidas. Se no contrato anterior contava-se com um sistema burocrático regulador de ganhos de riquezas e minimizador de desigualdades, além de certo paternalismo estatal somado a uma maior atividade sindical, no novo contrato combate-se violentamente a rotina e exalta-se a flexibilidade, como uma porta para a liberdade de ação do trabalhador. Porém, tal liberdade anunciada pela flexibilidade nada mais seria do que uma nova forma de controle, bem mais sutil, a serviço da dominação, fomentada por um sistema retroalimentado por instabilidades. O autor segue afirmando que a instabilidade e a incerteza sempre estiveram presentes na história humana, porém, na atualidade, em tempos de glorificação da flexibilidade, estas aparecem sem nenhum desastre iminente, como eventos comuns ao cotidiano. O risco passa a ser algo enfrentado continuamente pelas massas, onde, para se está inserido no circuito, é necessário gostar de viver na incerteza, sendo uma das conseqüências de permanecer neste estado contínuo de vulnerabilidade a corrosão do caráter do trabalhador. Instala-se uma situação de vale-tudo, onde está em risco parece ser mais deprimente do que promissor. Dejours (2007) aponta que tal perspectiva de sobrevivência no mercado de trabalho, onde os indivíduos precisam superar a si próprios, tornando-se mais competitivos e eficientes que os colegas, traz um caráter de primazia da individualidade para as relações sociais de trabalho.

A respeito da responsabilização do trabalhador pelas suas empregabilidade e construção da carreira, Forrester (1997) atribuiu outro sentido para tal situação, quando aponta que tal agente social na verdade é, ironicamente, impingido como culpado, e não apenas responsável, pelo seu sucesso ou fracasso no mercado de trabalho. Os desempregados são julgados pela comunidade social como culpados por não atenderem a critérios de empregabilidade que já não se aplicam mais. Estes critérios estão, na verdade, atrelados a uma situação passada (o antigo contrato implícito, já falado), onde existia abundância de empregos e uma possibilidade de carreira protegida por estatutos legais. A autora afirma que, hoje, apesar do panorama ser outro, quase diametralmente distante, o discurso corrente por quem detém o poder é uma promessa falaciosa de restabelecimento da empregabilidade de outrora, onde, aos “solicitantes de empregos” (nos termos da autora) só resta a espera pela elegibilidade para o trabalho, pela utilidade social, ou seja, pelo dever de trabalhar, associado aqui ao direito à vida. A culpa atribuída a estes solicitantes, fracassados nas suas trajetórias de

trabalho, gera nestes um sentimento de vergonha, que os conduz a todas as submissões possíveis para alcançarem algum nível de pertencimento social, como a ocupação em trabalhos precários (FORRESTER, 1997), traduzidos, em uma de suas facetas, em trabalhos terceirizados. Mas, quando o direito à vida passa pelo dever de trabalhar, como acessar tal direito se há a impossibilidade de cumprir sua premissa? .

Rifkin (1995) anuncia um panorama alarmante para o trabalho no futuro próximo. Este discursa que a transformações advindas da atual revolução tecnológica não têm precedentes históricos; revolução que apresenta caráter mais particular sobre as conseqüências [possivelmente desastrosas] ao mundo do trabalho, causando transformações profundas nas relações sociais. O autor afirma que a presente revolução tecnológica acarreta na substituição de milhares de empregos, cujos respectivos trabalhadores não encontrarão mais espaço no mercado de trabalho. A especialização flexível se tornou a primazia para as empresas, onde as tecnologias de informação são incorporadas no sentido de garantir competitividade, tendo como consequência a diminuição de mão-de-obra, e, neste sentido, Rifkin (1995) alerta para que a produtividade industrial tem crescido em oposição aos níveis de emprego, estado que conta com uma previsão de continuidade. O crescimento econômico, resíduo do aumento gradual de produtividade, está atrelado a um salto tecnológico, que demanda mudanças em atividades e ocupações de trabalho, porém, Antunes (2005) apresenta que tais transformações tecnológicas influem nas formas de exploração e acumulação de capital, mas não retiram do trabalho o seu papel principal. Contudo, tomando a economia à dianteira nas definições sobre as relações de trabalho, qual seria o projeto previsto para a dimensão social nesta conjuntura? Forrester (1997) traz que, ao passo que o trabalho se esfacela, caminhando para seu desaparecimento, acontece uma fratura estrutural na sociedade, pois este era o elemento que promovia os intercâmbios entre o social e o econômico, e a conseqüência deste desencontro é a marginalização de um número imenso de indivíduos, que permanecem, porém, ironicamente, ligados à estrutura social por elos de mercado, como consumidores. Dejours (2007) acrescenta que apesar da crise que se apresenta aos trabalhadores ter sua origem na natureza do sistema econômico, as condutas humanas diante de tal situação têm contribuído bastante para o agravamento dos problemas laborais.

Em contraste as outras revoluções tecnológicas, Rifkin (1995) apresenta as peculiaridades que tornam esse novo período de mudança diferente. O autor traz que, nesta revolução, acontece a difusão absoluta de tecnologias, sucumbindo todos os setores e todas as funções organizacionais, até mesmo o setor de serviços, havendo uma substituição de trabalhadores por tecnologias da informação. Deste modo, só sobreviverá, no mercado de

trabalho, uma elite de trabalhadores relacionados ao fluxo de informações, ou seja, é iminente o surgimento de profissões da área de conhecimento, porém estas estariam restritas a uma “nova aristocracia”. A tendência a todos os setores é a substituição de trabalhadores por computadores até a consolidação de uma fábrica sem trabalhadores, onde, a indústria da informação não será capaz de absorver o enorme contingente de desempregados surgidos deste processo. Rifkin (1995) aponta que países com mercado de trabalho e de produtos flexíveis, como os EUA, têm percebido, dentro dos limites, positivamente a flexibilidade ao gerar com agilidade novas atividades e possibilitar a mobilidade dos trabalhadores de setores atingidos negativamente pelo fenômeno para setores com resultados favoráveis. Porém, tal mobilidade apresenta uma fronteira de saturação, onde, mais uma vez, recai-se sobre a questão da impossibilidade de absorção de todos os trabalhadores pelo setor de informação.

No contexto brasileiro, a questão parece apresentar maior fragilidade, diante de que, a mobilidade de antigas profissões para novas profissões na área de conhecimento encontra um estanque contextual. A alta qualificação, requisito para a ocupação de tais profissões, necessita um elevado nível de educação básica e geral, porém, o país sofre deficiências educacionais estruturais, que, aos poucos vêm sendo combatidas, mas com resultados a serem alcançados em um distante horizonte temporal. Então, no Brasil, as micro e pequenas empresas, somadas aos formatos de trabalho precário, como o autoemprego, a terceirização e o desempenho de atividades informais, têm absorvido o contingente de excluídos do processo de flexibilização produtiva. Amontoando esta consideração, Antunes (2005) relata que a expansão do terceiro setor, além da expansão do trabalho em domicílio, vem incorporando os trabalhadores que foram expulsos do trabalho formal, permitindo a desconcentração do processo produtivo. Corroborando tal perspectiva, Rifkin (1995) elenca como principais reflexos do desemprego tecnológico: o aumento da precarização nas relações de trabalho; a expansão das situações de pobreza; e, o crescimento na desigualdade de renda.

Retomando a carreira como mote de apreciação, Sennett (2001) declara que esta já não existe mais, restando apenas projetos de duração limitada. As tensões contínuas atuais despertam nos trabalhadores um sentimento de deriva, uma falta de propósito em relação ao presente e ao futuro. O autor segue argumentando que hoje o trabalho exige dos indivíduos uma dedicação tão intensa porque os critérios de sucesso perderam seu *status* de estabilidade, ficando o trabalhador sem saber se encontra-se em situação de ascensão ou decesso na carreira. Quando da situação de decesso, este não alcance de destaque profissional é quase sempre visto como estado de fracasso ou ausência de habilidade pessoal. Sennett (2001) ainda traz que essa falta de continuidade no trabalho e a desvalorização da experiência

desembocam no esvaziamento do senso de valor pessoal, dado que a carreira representaria baseamento para formação do caráter, porém o abalo do sentimento de utilidade enfraquece a noção que têm-se de dependência social, de ligação com o mundo, de responsabilidade. Essa nova realidade econômico-social não permite que aconteça a desejada realização pelos trabalhadores diante de que não há valorização do longo prazo, e, ao mesmo tempo, corrói no indivíduo as qualidades que criam os laços entre os seres humanos: a confiança, a lealdade, o compromisso, entre outros.

Tal fragilidade dos laços sociais também é elucidada por Forrester (1997), que considera o trabalho e o emprego como as principais categorias de inserção social do homem moderno. O trabalho, que estruturou a sociedade ocidental, está na raiz da busca por sobrevivência do homem ao longo da história, tido como imprescindível à vitalidade da sociedade, agora vê suas instituições concretamente falidas. Chega-se ao fim de toda uma estruturação social, através da qual os vínculos eram mantidos, e o desaparecimento dessa forma de existir social e de sua fundamentação psicossocial apontam não para uma simples crise, mas para um momento de mutação na sociedade (FORRESTER, 1997). Antunes (2005) apresenta uma postura antagônica a este discurso eurocêntrico corrente pautado na erradicação do trabalho em consequência do progresso científico-tecnológico, ressaltando a relevância do trabalho na atualidade. O autor defende o trabalho como ontologicamente essencial à condição de existência do homem, onde, apesar das mudanças sofridas, onde este passa a ser objetivado, adquirindo forma de relações entre coisas e não relação entre seres sociais, estas indicam um processo de metamorfose, e não de eliminação do trabalho, culminando em uma nova morfologia e polissemia deste.

A mutação da fundamentação psicossocial devido às transformações do trabalho, já anunciada por Forrester (1997) e Sennett (2001), é desnudada por Christophe Dejours, quando este traz uma abordagem de trabalho sob o binômio “organização do trabalho-saúde”. Sob o pressuposto de que a organização do trabalho exerce sobre o trabalhador uma ação específica, cujo impacto é no aparelho psíquico, Dejours (1992) ilustra os diferentes mecanismos de defesa utilizados pelos trabalhadores para a sobrevivência frente aos sofrimentos impostos por tal organização. Sofrimentos estes que são recuperados pelas empresas em prol da produtividade. O autor chama a atenção para o fato de que estes mecanismos de defesa não acontecem somente de forma individual, mas também de forma coletiva, em um caráter de ideologia ocupacional de enfrentamento das insatisfações dos conteúdos significativo e ergonômico do trabalho. No entanto, tais mecanismos podem resultar em um processo de cristalização, traduzido em cilada, insensibilizando a percepção do trabalhador para aquilo

que realmente o faz sofrer (DEJOURS, 2007). Dejours (1992) ainda identifica o medo presente em diversas situações de trabalho, onde, este se desdobra de forma diferente, de acordo com a relação tarefa-organização do trabalho. Uma das hipóteses do autor coloca a organização do trabalho como causa de uma fragilidade somática, que pode bloquear os esforços do trabalhador para adequar o modo operatório às necessidades de sua estrutura mental.

Por fim, apesar da postura prol-flexibilização apresentada em seu texto, Silva e Souza (2004) apresentam, mesmo que de forma tímida, algumas considerações a respeito do fenômeno da terceirização, no sentido dos impactos às relações sociais do trabalho na Administração Pública brasileira. Tais autores trazem que a terceirização passou a ser adotada na Administração Pública do Brasil a partir do Decreto/Lei nº 200/67, onde este passou a designar uma gama de atividades profissionais que requerem uma execução indireta de serviços, e assim, a Administração Pública passou a contratar serviços e mão-de-obra de outras empresas para a execução de determinadas atividades. Os autores apresentam que a aplicabilidade da terceirização no setor público nacional ganha um contorno especial, quando esta entra em conflito com os interesses e garantias dispostos nas regulações legais das atividades profissionais dos trabalhadores públicos e dos trabalhadores contratados, pois os contratos que têm sido selados junto aos trabalhadores terceirizados aparentam legalidade ao acordarem estes sob a forma de prestação de serviços especializados, todavia, o que acontece, na verdade, é o fornecimento de mão-de-obra para o Estado. Desta forma, o processo de terceirização na esfera pública envolve inúmeras brechas e burla a legalidade que rege o Estado, apresentando um caráter de heterogeneidade, já que as regulações e as especificações a respeito deste processo são delineadas por esta ou aquela pessoa jurídica. Este formato organizacional mascara as relações de emprego próprias da Administração Pública, não protege o interesse público e favorece o apadrinhamento político, burla a exigência constitucional do concurso público, escapa as normas constitucionais que regem os servidores (SILVA; SOUZA, 2004).

Para melhor compreensão da relação empregado-empregador no processo de terceirização no setor público, mais precisamente, no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul, Silvia Generali da Costa lança mão do uso da metáfora como artifício elucidativo. Desta forma, a seção que se segue dedica-se a apreciar a metáfora como forma de linguagem a partir das considerações do filósofo alemão Nietzsche.

A METÁFORA COMO LINGUAGEM: UMA APRECIACÃO SOB A PERSPECTIVA DE NIETZSCHE

Nietzsche (2000) ao tratar de suas inquietações sobre o domínio humano das “verdades” sobre as realidades da natureza e do próprio homem utilizou-se de uma metáfora sobre a invenção do conhecimento, num dado astro no sistema solar, por um animal inteligente, onde, através da efemeridade representada neste esquema, introduziu toda a fragilidade que envolve o intelecto humano diante da natureza, e mais amplamente, diante do universo. Este filósofo argumentou que a altivez que o conhecimento traz ao ser humano é ao mesmo tempo o engano deste sobre o valor da existência, pois, o antropocentrismo norteia toda construção do conhecimento, quando o homem observa a realidade da natureza a partir da perspectiva humana e a interpreta em função dele mesmo. Encapsulado em uma consciência orgulhosa, como num casulo, o homem observa o mundo através de uma fresta, permitindo-se apenas um olhar superficial deste.

O filósofo segue afirmando que no intuito de conservar-se, o homem utiliza-se do intelecto como meio, e procura satisfazer sua necessidade de convívio social através de acordos na busca de uma enigmática verdade. Nesse sentido, cria legislações e convenções de linguagem que guiam e validam a “verdade”, e nesse exato momento, surge o contraste entre verdade e mentira, quando este utiliza de designações prescritas da verdade para validar mentiras. Em um sistema de evitar o sofrimento, o homem repudia as verdades que podem ser nocivas, e deseja as verdades que sejam agradáveis e conservem a vida: fazendo delimitações arbitrárias da linguagem – as palavras como metáforas das coisas – e generalizações, em uma tentativa de objetivação das subjetividades da natureza; uma interpretação que não captura a essência, e sim, apenas a superfície. Nietzsche (2000) desdobra que tais verdades são na realidade ilusões, metáforas, metonímias, antropomorfismos... Ilusões que por uso corrente se tornam sólidas e são incorporadas naturalmente a *práxis* humana. É o mundo ordenado em “verdades”, ou seja, em mentiras sólidas convencionais compartilhadas pelos homens, num senso comum de representações das coisas. O pensador abaliza uma saída a este ciclo vicioso, apontando que o homem pode também ser um poderoso gênio construtivo, apesar de sua tendência a deixar-se enganar, pode guiar-se por suas intuições e não por conceitos generalizados, buscando autodeterminar-se em domínios não explorados, ou fazendo novas interpretações de realidades dadas como naturalizadas.

Rorty (1994) aponta Nietzsche como o primeiro filósofo/poeta a trazer à tona a necessidade de abandono da idéia de conhecimento da verdade, uma vez que, toda a idéia de

mundo verdadeiro advém da representação da realidade que se faz através da linguagem, sendo esta já apresentada previamente. Nietzsche argumenta que deve-se primeiramente criar a mente, e a partir disto, criar a linguagem, em vez de deixar que as mentes sejam extensão da linguagem criada pelos outros, ou seja, o autoconhecimento deve partir da autocriação, e não como a identificação da realidade posta [um movimento emancipatório] (RORTY, 1994). O autor segue argumentando que confrontar a contingência e identificar as causas são elementos do processo de criação de uma nova linguagem, uma linguagem individual própria, onde, replicar qualquer descrição corrente é, para Nietzsche, o fracasso humano na vida. Neste sentido, a metáfora aparece como novidade lingüística, pois, ao abandonar a linguagem literal, o indivíduo pode fazer uso das palavras como ninguém nunca as usou antes, sendo, desta forma, capaz de apreciar sua própria contingência. Rorty (1994) ainda esclarece que para Nietzsche, a condenação humana está na busca de um contexto universal para a vida, conscientemente tentando escapar das contingências, em vez de apropriar-se delas, encontrando-se aí a fraqueza e a força humana, usar uma linguagem universal e tentar produzir uma nova linguagem, respectivamente. A tradição filosófica ocidental traz que o sucesso da interpretação da vida humana está em universalizar contextos periféricos, já Nietzsche considera o caminho contrário, que o peculiar deve ser elucidado.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Flick (2013), uma abordagem metodológica qualitativa abrange tipicamente uma análise circular que pode se desenvolver mediante um processo de pesquisa não padronizado; um processo onde se estabelecem fundamentos teóricos, se selecionam os métodos e posteriormente se realizam ciclos de coleta, documentação, análise e comparação dos dados, que levarão a posteriores interpretações e conclusões, em relação com a teoria. Para este caso particular, considerou-se a análise de discurso como o método mais apropriado para interpretar os documentos, tendo em conta que esta permite aceder ao modo no que a linguagem é usada e contribui à estruturação das interações sociais (Rapley, 2007), e por tal razão possibilita a geração de compreensões das implicações epistemológicas do exercício que levou a constituir a metáfora do pai-patrão para facilitar a compreensão de um dos aspectos do trabalho terceirizado: a relação empregador-empregado.

A dupla de documentos foi aderida tendo em conta os critérios para a conformação de um corpus de pesquisa qualitativa mencionado por Bauer e Aarts (citado por Silva e Silva, 2013). Tais critérios foram: a relevância para a caracterização do fenômeno da relação entre

empregador e empregado no trabalho e da metáfora; a homogeneidade dos documentos, por conterem construções feitas pela mesma autora em relação ao significado do trabalho; e a sincronicidade, já que correspondem aos últimos 10 anos. O corpus está conformado pelos seguintes elementos:

- Fragmento do artigo “O pai que não é o patrão: Vivências de sujeitos terceirizados no Ministério Público do estado do Rio Grande do Sul” (Costa, 2007) que descreve a categoria caracterizada pela metáfora.
- Capítulo 3 do livro “Psicologia Aplicada à Administração” (Costa, 2011), onde a autora descreve a intervenção da abordagem humanista da psicologia na empresa.

Desses documentos, o primeiro constitui uma fonte primária, por oferecer informação de primeira mão referente à relação entre o fenômeno e a metáfora (Flick, 2013; Rapley, 2007), enquanto o segundo constitui uma fonte secundária, pois a informação que fornece foi preparada para propósitos não referentes ao artigo, mas apóia a elucidação de idéias sobre a forma que foi constituída a relação entre o fenômeno e a metáfora (Flick, 2013; Rapley, 2007).

Influenciada por Rapley (2007), a análise de discurso destes documentos foi configurada da seguinte maneira:

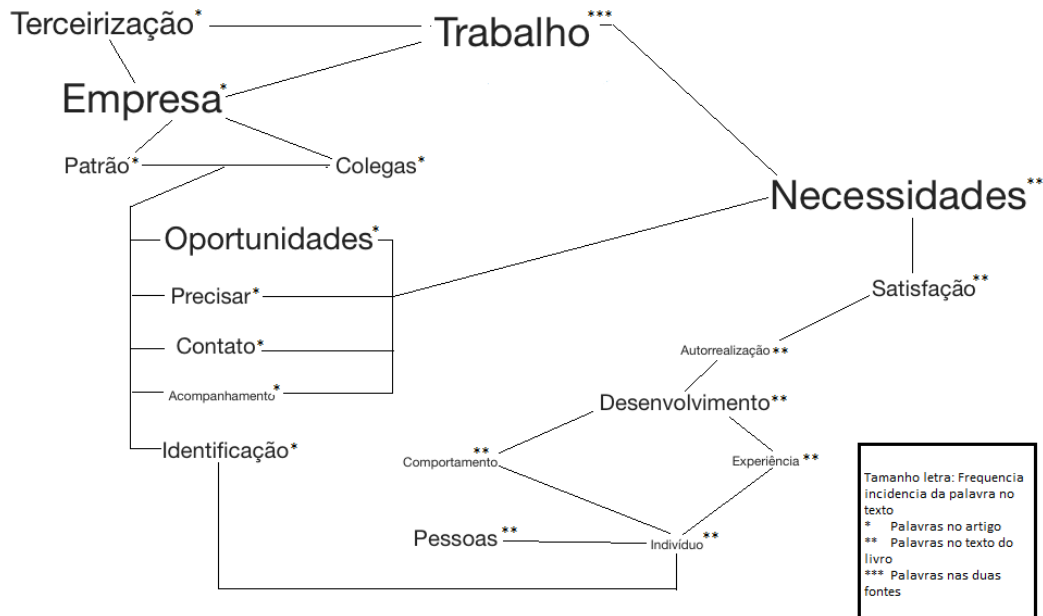
1. Uma primeira leitura questionadora dos textos, que atingiu ainda seus pressupostos básicos e permitiu sua comparação.
2. A partir da comparação, o desenvolvimento de um esquema de codificação compreensivo e sistemático, suscetível de atualização cíclica.
3. Uma posterior análise da regularidade e variabilidade nos dados, com apoio do software NVivo (versão 10), que permitiu a configuração de achados tentativos.
4. Depois, comprovou-se a validade e o rigor da análise através da comparação dos achados com estudos prévios, onde se validou que a interpretação e compreensão não omitiam aspectos relevantes, nem se desviavam do sentido da produção inicial dos documentos.
5. E, finalmente, produziu-se o escrito final, sem deixar de refletir sobre as limitações da produção como uma versão da realidade, entre outras possíveis versões.

RESULTADOS DA ANÁLISE DE DISCURSO

Os resultados da análise evidenciam um vínculo significativo entre as idéias que configuram a metáfora do pai-patrão e os elementos-chave do enfoque humanista da psicologia organizacional, que privilegia o lugar das experiências, a satisfação de necessidades dos indivíduos, e, a construção e atualização de identidade através do trabalho. Achados similares têm sido encontrados em Woodman e Sherman (2015), que mostram o desenvolvimento de conflitos de identidade nos trabalhadores terceirizados; Taylor et al. (2014), que mencionam o aumento da experiência de insegurança no trabalho terceirizado em empresas que enfrentam uma crise econômica global; Haley-Lock (2011), que indica um dramático impacto da experiência de suporte social ao trabalhador terceirizado e sua família, e das práticas de gestão de pessoas, na percepção de compensação e de acesso a benefícios que esse trabalhador tem; e Combs, Clap-Smith e Nadkarni (2010), que encontraram uma forte correlação entre a esperança e uma melhor execução do trabalho por parte dos trabalhadores terceirizados.

A configuração geral do vínculo pode ser observada na Figura 01, que revela, mediante quatro tamanhos diferentes das palavras, a porcentagem de incidência que aquelas tiveram na fonte primária e secundária ($> 0,55\%$, tamanho grande; $>0,50\%$, tamanho médio; $>0,25\%$, tamanho pequeno e $<0,25\%$, tamanho muito pequeno), assim como sua aparição em uma e/ou outra fonte mediante asteriscos. Igualmente, a figura indica com linhas os vínculos entre os conceitos, que conformam nodos regidos pelas palavras de maior porcentagem de incidência no texto; tais nodos deram lugar a quatro categorias de análise, apresentadas na continuação.

Figura 01: Configuração de vínculos entre a metáfora e o enfoque humanista da Psicologia Organizacional



Fonte: Os próprios autores.

O “patrão que não é pai” se contrapõe ao “pai que não é patrão” e ao “colega-[irmão]”

Ao longo do trecho do artigo, onde se gera a metáfora como uma categoria de análise do fenômeno da terceirização, é persistente a contraposição da figura da empresa contratante, representada ali como o “pai que não é o patrão” e o “colega de trabalho”, à figura da empresa de terceirização, representada ali como o “patrão que não é pai”. Em diversas afirmações se referem ações por parte da empresa contratante e dos colegas que estão empregados como funcionários estáveis na mesma, que mostram como esse pai que não é o patrão *toma conta* dos empregados terceirizados, sem estar obrigado àquilo: “Os entrevistados evidenciaram forte identificação com o MP e o descreveram como ‘um bom patrão’. Trabalhar no MP [a empresa contratante], segundo eles, significa receber o salário em dia, ter oportunidades de aprendizagem, um bom ambiente físico, bom relacionamento com os colegas e garantia de que as leis trabalhistas serão cumpridas” (Costa, 2007, p. 105), ou “Os materiais enviados ao MP [desde a empresa de terceirização] (material de limpeza, uniformes, equipamentos de proteção etc.) são, constantemente, vistoriados e, não raro, são detectadas irregularidades as quais o MP [a empresa contratante], exige a pronta reparação” (Costa, 2007, p. 105) (entre colchetes, notas aclaratórias, que não pertencem ao texto original).

O aspecto de cuidado para com os empregados terceirizados por parte da empresa contratante se acha igualmente exemplificado pelos comportamentos dos colegas, aos que, seguindo o jogo discursivo da autora, são denominados aqui como “colegas-irmãos”, dado que empreenderam ações para tomar conta dos empregados terceirizados, dispondo dos seus próprios recursos em vários âmbitos: “Os colegas concursados [funcionários estáveis] também propiciam oportunidades aos terceirizados, como é o caso do auxílio recebido por um jovem terceirizado que desejava estudar música, mas não tinha condições financeiras” (Costa, 2007, p. 105) ou “Financeira, emocionalmente... o pessoal tá sempre me ajudando. Ali no meu setor é como se fosse uma família, sabe?” (Costa, 2007, p. 106).

De outro lado, a omissão de ações por parte da empresa de terceirização, do patrão que não se assume como pai que cuida, é também exemplificada: “foram observados fracos vínculos com a empresa de terceirização, efetivamente a empregadora. O depoimento ‘a gente não tem muito contato com a empresa’, expressa uma queixa comum.” (Costa, 2007, p. 106), ou “A percepção da empresa de terceirização como uma ‘empresa mais fria’ que não só não estimula, mas evita o contato direto com os funcionários [...] a gente tá toda hora pra supervisão [o representante da empresa de terceirização] ‘ah e aquele negócio que eu te pedi?’ aí ela diz ‘não, mas eu já pedi!’ Aí não vem e tal. Então eu acho que eles [a empresa de terceirização] podiam ter, sabe, um pouquinho mais de contato, né, eu acho que faria tanto bem pra nós quanto pra eles” (Costa, 2007, p. 106).

Desta forma, a pergunta de qual é o modo em que os colegas e a empresa contratante “tomam conta” ou “cuidam” dos trabalhadores terceirizados, enquanto a empresa de terceirização evita, leva justamente para a seguinte categoria de análise: a satisfação de necessidades.

O Pai que não é patrão satisfaz necessidades

Um aspecto que Silvia Generali da Costa descreve na fonte secundária como fundamental para a aplicação nas organizações da Psicologia Humanista é o do reconhecimento dos empregados como seres humanos com necessidades que precisam ser satisfeitas: “Ao afirmar-se que esta abordagem é muito útil na reflexão acerca das políticas de gestão de pessoas na administração, chama-se atenção para o processo de desenvolvimento humano, que não se dá somente a partir de estímulos externos advindos dos gestores (como talvez queiram os behavioristas!), mas, também, das motivações, anseios e necessidades internas, temas estes tão caros aos psicólogos humanistas” (Costa, 2011, p. 66); esse mesmo

tópico de reconhecimento das necessidades é manifesto na fonte primária: “se a gente precisa assim, do uniforme, precisa de qualquer coisa, a gente tem que pedir e aí a gente se torna, muitos da gente acabam se tornando xarope [não recebendo o que solicitaram à empresa de terceirização]” (Costa, 2007, p. 106).

No seu raciocínio, na fonte secundária, a autora assinala tal satisfação como um processo imperante para o ser humano: “a fim de buscar a satisfação de uma necessidade que, ainda que coexista com diversas outras, está, naquele momento, se manifestando com mais intensidade” (Costa, 2011, p. 68). A mesma urgência para a satisfação de necessidades pode ser evidenciada nas demandas dos empregados terceirizados para o seu pai que não é um patrão, onde este os satisfaz: “Aí na evolução da gravidez começou a pressão alta, né? [...] E nem era para nós sermos atendidas [medicamente, por conta da empresa contratante], né? A princípio seria só pra servidores. Mas fomos atendidos, todos [funcionários diretos e terceirizados]” (Costa, 2007, p. 105), ou “os colegas concursados também propiciam oportunidades aos terceirizados” (Costa, 2007, p. 105), ou “colegas que apoiaram financeiramente os terceirizados para a realização de cursos pré-vestibular, colocação de aparelhos odontológicos, inscrição em concursos públicos e outras atividades” (Costa, 2007, p. 106). O conceito de necessidades abordado por Silvia Generali da Costa na fonte secundária é muito mais complexo, e tal complexidade é também aludida na fonte primária, suposto em que se fundamenta a seguinte categoria.

O Pai que não é patrão facilitaria o desenvolvimento

Esta categoria e a próxima são evidentemente congruentes com a maior parte dos achados de estudos similares (p. ex. Woodman e Sherman, 2015; Taylor et al., 2014; Haley-Lock, 2011; e Combs, Clap-Smith e Nadkarni, 2010) que aludem fortemente aos aspectos comportamentais e às experienciais do trabalho terceirizado, em relação com um tipo específico de necessidades. Segundo a fonte secundária, Costa (2011), a complexidade das necessidades dos trabalhadores apresenta vários níveis seqüenciais, que vão desde as necessidades fisiológicas, até as de autorrealização, passando pelas de segurança e estima; a maior satisfação possível em cada categoria seria uma pré-condição para a outra: “É importante salientar que o surgimento de uma necessidade não está obrigatoriamente condicionado à integral satisfação da necessidade anterior. Os níveis de satisfação para cada necessidade variam de sociedade para sociedade” (Costa, 2011, p. 70). Os trechos da fonte primária, citados na categoria de análise anterior, dão conta da satisfação de necessidades

fisiológicas, como a alimentação e a saúde, sobretudo; além disso, também se faz evidente a satisfação de necessidades emocionais, de suporte e estabilidade, como no trecho já exposto: “Financeira, emocionalmente... o pessoal tá sempre me ajudando. Ali no meu setor é como se fosse uma família, sabe?” (Costa, 2007, p. 106).

Não obstante, ao Silvia Generali da Costa citar Maslow, autor daquela hierarquia de necessidades, na fonte secundária, faz ênfase à necessidade de desenvolvimento: “... uma força interna que direciona o desenvolvimento humano rumo a seu potencial mais elevado” (Costa, 2011, p. 68); ou “O pressuposto básico desta abordagem é a crença na capacidade humana de crescimento, de evolução e na possibilidade de autorrealização.” (Costa, 2011, p. 66). Tal imperativo direcionaria o indivíduo à satisfação das hierarquias superiores de necessidades, como as de estima e de autorrealização. Da mesma forma, a autora aponta a intervenção de comportamentos e experiências do trabalhador na busca pela satisfação dessas necessidades superiores, que configuram um papel mais ativo do indivíduo na satisfação de tais necessidades, em comparação com a satisfação das necessidades fisiológicas ou sociais: “A crença de que o comportamento não é determinado pelo passado nem é uma simples resposta a estímulos do presente [...] deve ser entendido em termos da experiência subjetiva do sujeito, ou seja, da maneira como o sujeito, de forma única, percebe, vivencia, sente e interpreta os acontecimentos” (Costa, 2011, p. 68) ou “Assim como um mesmo comportamento pode estar a serviço de diferentes necessidades, também a mesma necessidade pode ser satisfeita através de diferentes tipos de comportamentos” (Costa, 2011, p.70).

Novamente, a tendência ao desenvolvimento foi encontrada na fonte primária: “soma-se a falta de oportunidades de crescimento profissional: ‘No caso assim de subir de posto acho que não tem como [...] Só se tivesse alguma influência lá dentro’. Há a percepção de que o trabalho terceirizado não oferece possibilidades de carreira: ‘As oportunidades de crescer eu não sei se teria por causa que a empresa é terceirizada. Não é o Ministério Público’” (Costa, 2007, p. 106), ou “Nas declarações dos entrevistados ficou clara a valorização do fato de estar próximo de gente ‘importante’ e, dessa forma, sentir-se também importante: ‘Ainda mais depois que eu vim trabalhar ali na copa. Aí passei a ter que andar com roupa social e essa coisa toda. Aí o pessoal da minha família até gostou’” (Costa, 2007, p. 106), ou “[...] agora a minha mãe acha que eu tenho vantagem, trabalhando no meio de gente importante, influente [...]” (Costa, 2007, p. 106).

Uma vez abordado nas categorias o papel que assumem as figuras do entorno do trabalhador terceirizado, assim como o modo que estas interatuam com ele, satisfazendo ou não suas necessidades básicas e promovendo ou não seu desenvolvimento nas necessidades

superiores, este trabalho, procede-se a caracterizar, na categoria final da análise, os efeitos das ações do “pai que não é patrão”, do “patrão que não é pai” e do “colega-[irmão]” no trabalhador terceirizado como indivíduo portador de uma subjetividade.

O Pai que não é patrão, contudo, possibilita a identificação

Como era de esperar-se, a satisfação das necessidades do trabalhador terceirizado por parte do “pai que não é o patrão” e dos seus “colegas-[irmãos]” gera identificação com eles, em oposição à desvinculação emocional para com a empresa de terceirização; sua construção como indivíduo se orienta pela sensação de pertencer ou não pertencer, de ser do mesmo jeito que algumas destas figuras, ou se diferenciar delas. Na fonte secundária, a autora elucida uma possível explicação à maneira em que ocorre o processo de identificação no indivíduo, sua significação única da experiência, em oposição às outras pessoas, ao referir uma das concepções do indivíduo da Psicologia Humanista: “[o reconhecimento do] valor que uma pessoa adiciona às suas vivências, ou seja, o significado que é atribuído pelo sujeito às suas próprias experiências” (Costa, 2011, p. 67). As afirmações da autora e dos entrevistados na fonte primária revelam tal processo de significação e a identificação com contundência: “Trabalho mais para o MP [empresa contratante] do que para a empresa [de terceirização]”, essa foi uma frase ouvida repetidas vezes durante as entrevistas” (Costa, 2007, p. 106) ou “Em contrapartida à forte identificação com o MP, foram observados fracos vínculos com a empresa de terceirização, efetivamente a empregadora” (Costa, 2007, p. 106).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As metáforas apresentam caráter facilitador na compreensão da realidade, estas podem auxiliar para o entendimento de um fenômeno através de diversas dimensões, como no caso apresentado durante este trabalho, onde a metáfora “O pai que não é patrão e o patrão que não é pai”, categoria final de análise de Costa (2007), se desdobrou em novas quatro categorias de análise, trazendo uma compreensão mais ampla para aspectos sociais, psicológicos e ideológicos da relação entre empregador e empregado no processo de terceirização em determinado contexto organizacional. Esmiuçando melhor tais contribuições para compreensão deste fenômeno, e, nomeadamente, atribuindo estas contribuições a suas respectivas categorias, pode-se afirmar que: (1) a categoria “O ‘patrão que não é pai’ se contrapõe ao ‘pai que não é patrão’ e ao ‘colega-[irmão]’” trouxe uma análise esclarecedora

para as relações sociais neste contexto organizacional, quando revelou a relação “familiar” (assim considerada pelos terceirizados) que ali é desenvolvida, estabelecida através de redes de ajuda e cuidado oferecidas pela empresa contratante e pelos “colegas-irmãos” para os terceirizados em contraposição a atuação distante apresentada pela empresa terceira ; (2) as categorias “O Pai que não é patrão satisfaz necessidades” e “O Pai que não é patrão facilitaria o desenvolvimento” esclarecem as conjunturas psicológicas oriundas dessas relações ao destacarem o atendimento das necessidades fisiológicas, de segurança e de estima dos terceirizados pela empresa contratante e pelos “colegas-irmãos”, como também a impossibilidade de atendimento das necessidades de autorrealização daqueles pela empresa terceira ; e (3) a categoria “O Pai que não é patrão, contudo, possibilita a identificação” traz um caráter ideológico à discussão, onde a filiação do trabalhador dá-se como respostas das aproximações e afastamentos nas relações sociais neste enclave organizacional.

Quando Silvia Generali da Costa apresenta esta metáfora, que traz as figuras do pai e do patrão associadas, oferece uma aproximação dos laços trabalhistas aos laços familiares como conceitos similares. Desta forma, a função que esta metáfora parece oferecer à realidade das relações de trabalho (e dentro disto, encontra-se a terceirização) é elucidar as transformações sofridas nos laços sociais no âmbito do trabalho. Como trazido por Milkovich e Boudreau (2006), houve uma mudança no acordo implícito entre empregador e empregado, onde, se no acordo tradicional, a relação entre estes dois atores sociais era marcada pelo comprometimento e lealdade do empregado em contrapartida de uma situação estável de trabalho oferecida pelo empregador, no novo acordo esta relação passa a ter caráter mais fluído, ficando o empregado incumbido de desenvolver suas competências de forma eficaz para poder encontrar no empregador o apoio para desenvolver-se enquanto profissional e o pagamento justo por seus resultados. Senett (2001) explicita que estes novos laços de trabalho se caracterizam como frágeis, precários e recheados por sentimentos de incerteza e de instabilidade, conjuntura economicosocial que corroí as qualidades essenciais para os laços entre os seres humanos, como a confiança, a lealdade e o compromisso.

Porém, quando da terceirização, este acordo passa a se configurar de forma mais delicada ainda, pois os laços de responsabilidade empregador-empregado são transferidos a outras organizações, que apenas intermediam o processo de trabalho. Na mencionada conjuntura, Forrester (1997) aponta que a busca do trabalhador pela empregabilidade é, na verdade, reflexo da busca deste por pertencimento social, que tem, porém, seu achado na frustração da constatação de que tais laços sociais não mais existem. Entretanto, Antunes (2005) vislumbra um cenário menos pessimista, afirmando que não chega-se ao fim dos laços

sociais do trabalho, mas a uma nova morfologia e polissemia deste, situação que bastante se aproxima dos resultados apresentados na análise do trabalho de Costa (2007), que demonstraram que naquela realidade organizacional, mesmo indo de encontro as previsões dos modelos de laços sociais esperados para uma situação de terceirização, constatou-se a existência de fortes laços entre os trabalhadores terceirizados, os trabalhadores diretos e a organização contratante. Vale salientar que esta é uma constatação feita sobre a realidade de uma organização específica, não podendo generalizar-se tais considerações.

Os autores que vos escrevem acreditam que as metáforas poderiam ser mais utilizadas nos estudos organizacionais, podendo auxiliar para uma compreensão dos fenômenos organizacionais que iriam além das conhecidas formas de abordagem, contribuindo para uma compreensão mais rica destes fenômenos. Como no caso da terceirização, uso da metáfora para tal fenômeno pôde oferecer uma expansão dos limites do conhecimento teórico/prático estabelecido para este, trazendo um novo olhar, diante da perspectiva de laços familiares associados a laços trabalhistas. Como anunciado por Nietzsche, o uso de metáforas possibilita a criação de conhecimento, que é, ao mesmo tempo, motor e insumo do sistema de geração de *insights*. Para, além disso, as metáforas também poderiam facilitar o entendimento de tais fenômenos para outros grupos sociais que não o acadêmico por sua analogia a elementos do senso comum, do conhecimento compartilhado, como no caso da figura do pai, discutida neste artigo. Desta forma, expandindo a discussão para além das paredes acadêmicas, socializando conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. *O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2005.
- BACHELARD, Gaston. *A formação do espírito científico: contribuição para uma psicanálise do conhecimento*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- BLOOR, David. *Wittgenstein: a social theory of knowledge*. Londres: Macmillan, 1983.
- BOYETT, J. H. *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COMBS, GM; CLAPP-SMITH, R; NADKARNI, S. Managing BPO service workers in India: Examining hope on performance outcomes. *Human Resource Management*. 49, 3, 457-476, May 2010. ISSN: 00904848.
- COSTA, S. G. (Org.). *Psicologia aplicada à Administração*. São Paulo: Elsevier, 2011.
- COSTA, S. G. O pai que não é o patrão: Vivências de sujeitos terceirizados no Ministério Público do estado do Rio Grande do Sul. *O&S*, v. 14, n. 42, p. 97-113, jul./set. 2007.

- CRESWELL, J. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatia de trabalho*. 5.ed. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.
- DÓRIA, A. C.; THIESEN, J. A. de O. Terceirização. In: RODRIGUES, A.; NAKAYAMA, M. (orgs.). *Modelos de mudança em administração de empresas*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.
- FLICK, U. *Introdução à metodologia de pesquisa: uma guia para iniciantes*. Porto Alegre: Penso, 2013.
- FORRESTER, V. *O horror econômico*. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1997.
- GLASERSFELD, Ernst von. A construção do conhecimento. In: SCHNITMAN, D. F. (Org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 75-83.
- GUBA, E.; LINCOLN, Y. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N; LINCOLN, Y. (ed.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 105-117.
- HALEY-LOCK, A. Place-Bound Jobs at the Intersection of Policy and Management: Comparing Employer Practices in U.S. and Canadian Chain Restaurants. *American Behavioral Scientist*. 55, 7, 823-842, July 2011.
- HOCHMAN, G. A ciência entre a comunidade e o mercado: leituras de Kuhn, Bourdieu, Latour e Knorr-Cetina. In: PORTOCARRERO, Vera. (Org.). *Filosofia, história e sociologia das ciências*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1994. p. 199-227.
- KUHN, T. *A Estrutura das Revoluções Científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1991.
- LATOUR, Bruno. *Ciência em Ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora*. São Paulo: UNESP, 2000.
- LATOUR, Bruno. *A esperança de Pandora: ensaios sobre a realidade dos estudos científicos*. Bauru, SP: EDUSC, 2001.
- LYOTARD, Jean-François. *A condição pós-moderna*. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- NIETZSCHE, Friedrich. *Obras Incompletas*. Sobre verdade e mentira no sentido extra-moral. São Paulo: Nova Cultural, 2000. (Coleção Os Pensadores). p. 51-60.
- RAPLEY, T. *Doing Conversation, Discourse and Document Analysis*. Editorial SAGE Publications. Londres. Grã Bretanha. 2007.
- RIFKIN, J. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

RORTY, Richard. *Contingência, Ironia e Solidariedade*. Lisboa: Presença, 1994,

SENNETT, R. *A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 5.ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SILVA, T. e SILVA, E. Mas o que é mesmo Corpus? – Alguns Apontamentos sobre a Construção de Corpo de Pesquisa nos Estudos em Administração. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: 2013.

SILVA, R. A. R.; SOUZA, R. C. Casos e descasos da terceirização na administração pública: apontamentos, percepções e reflexões em órgãos de Minas Gerais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: 2004.

TAYLOR, P; et al. 'From boom to where?': the impact of crisis on work and employment in Indian BPO. *New Technology, Work & Employment*. 29, 2, 105-123, July 2014. ISSN: 02681072.

WOODARD, M. S.; SHERMAN, K. E. Toward a more complete understanding of offshoring: bringing employees into the conversation. *International Journal of Human Resource Management*. 26, 16, 2019-2038, Sept. 15, 2015. ISSN: 09585192. (Próximo a se publicar).