



**GESTÃO DE TERCEIROS E TRABALHO SEGURO EM COOPERATIVAS
AGROINDUSTRIAIS: O CASO PARANÁ.**

***THIRD-PARTY MANAGEMENT AND SAFE WORK IN AGROINDUSTRIAL
COOPERATIVES: THE PARANÁ CASE.***

Leila Andressa Dissenha

Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR

leila.dissenha@pucpr.br

Graziel Pedrozo de Abreu

FECOOPAR - Sistema OCEPAR

graziel_pedroso@yahoo.com.br

Poliana Graziela Schreiner

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR

polianasch@gmail.com

Eixo temático: 1 Identidade Cooperativa e Direito Cooperativo

Resumo

A terceirização tornou-se, nas últimas décadas, uma ferramenta essencial na organização produtiva das cooperativas agroindustriais. Porém, neste mesmo período, foi observado um preocupante fenômeno: a maioria dos eventos de repercussão negativa, envolvendo cooperativas, apresenta a participação ativa de terceiros e terceirizados. A reforma trabalhista de 2017 superou a dicotomia entre atividade-meio e atividade-fim, permitindo que qualquer atividade fosse terceirizada, mediante responsabilidade subsidiária do tomador de serviço. Os Tribunais, contudo, têm aplicado a responsabilidade solidária entre tomadora e empresa terceirizada quanto de acidentes com morte de trabalhadores



terceirizados. Cientes de sua responsabilidade, as cooperativas passaram a adotar medidas para a gestão de terceiros. Contudo, uma preocupação surgiu diante do cenário atual: estas medidas, de caráter documental, são realmente eficazes na realidade de pátio das plantas agroindustriais? A presente pesquisa teve por objetivo mapear as iniciativas das cooperativas para aprimorar suas práticas de gestão de terceiros e gerar um documento que servisse de parâmetro para a integração de terceiros e terceirizados à realidade das cooperativas em questão. Para tanto, utilizou-se o método da observação participante, com a oitiva de mais de 70 profissionais de segurança do trabalho de Cooperativas Agroindustriais do Paraná. Estes, reconheceram o cenário atual de responsabilidade pela terceirização, apontaram as dificuldades práticas da gestão de terceiros na realidade de pátio e contribuíram, ativamente, com sugestões de melhorais e boas práticas, que nortearam a conclusão do Manual Estadual de Gestão de Terceiros. A conclusão da pesquisa leva à percepção da expansão das políticas de compliance nas cooperativas, à necessidade de criação de diretrizes para a integração de terceiros e à adoção de formas mais rigorosas de controle, para além da averiguação documental.

Palavras-chave: Compliance; Gestão de Terceiros; Trabalho Seguro; Acidentes em Cooperativas.

Abstract

Over the past decades, outsourcing has become an essential tool in the productive organization of agroindustrial cooperatives. However, during this same period, a concerning phenomenon has been observed: most negative incidents involving cooperatives include the active participation of third-party workers. The 2017 labor reform overcame the dichotomy between auxiliary and core activities, allowing any task to be outsourced, with subsidiary liability attributed to the service recipient. However, courts have applied joint liability between the contracting entity and the outsourced company in cases of fatal accidents involving third-party workers. Aware of their responsibility, cooperatives have started adopting measures to manage third-party



workers. Nonetheless, a crucial question emerges: are these documentation-based measures truly effective within the operational reality of agroindustrial plants? This research aimed to map cooperative initiatives to improve third-party management practices and generate a document that serves as a guideline for integrating outsourced workers into the cooperative environment. To achieve this, the participant observation method was employed, gathering input from more than 70 occupational safety professionals from Agroindustrial Cooperatives in Paraná. These professionals acknowledged the current liability framework of outsourcing, identified practical challenges in managing third-party workers in operational settings, and actively contributed suggestions for improvements and best practices, which guided the completion of the Statewide Third-Party Management Manual. The study's findings highlight the expansion of compliance policies within cooperatives, the need to establish guidelines for third-party worker integration, and the adoption of stricter control measures beyond mere documentation verification.

Keywords: Compliance; Third-Party Management; Safe Work; Accidents in Cooperatives.

1. Introdução

A terceirização e uso de trabalho de terceirizado é parte fundamental das operações que viabilizam o funcionamento das cooperativas agroindustriais brasileiras: trabalhos como limpeza, segurança, manutenção e atividades altamente especializadas requerem a presença destes profissionais que, legalmente, não fazem parte dos quadros de empregados das cooperativas.

Por mais que as cooperativas sempre tenham empenhado grande cautela (especialmente documental) na contratação destes trabalhadores e empresas, fato constatado é que os maiores eventos de repercussão negativa ocorridos em cooperativas,



nos últimos anos (acidentes, mortes, condições degradantes de trabalho, dentre outras), apresentam a presença de terceiros e terceirizados como ponto comum.

Esta inegável constatação, fez com que as cooperativas começassem a intensificar seus trabalhos na gestão de terceiros, a fim de evitar novos episódios, indo além do controle formal. Porém, uma pergunta tornou-se essencial: o controle documental, típico da gestão de terceiros tradicional, é suficiente para garantir a segurança do trabalhador terceirizado ou mesmo do terceiro?

Os profissionais de segurança do trabalho de cooperativas agroindustriais do Estado do Paraná, por meio de sua representação sindical patronal de segundo grau – a FECOOPAR (Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná) - casa integrante da representação Estadual das cooperativas junto à OCB – Sistema OCEPAR –, foram reunidos para averiguar o cenário atual acerca da responsabilidade jurídica sobre as terceirizações, identificar dificuldades da gestão de terceiros na realidade do pátio industrial, e compartilhar soluções. Deste compartilhamento resultou a finalização de um Manual Estadual de Integração de Terceiros, disponibilizado desde 2022, para todas as cooperativas paranaenses.

A presente pesquisa, por meio da estratégia de pesquisa de observação participante, relata este mapeamento de práticas, com a participação de 70 profissionais de Saúde e Segurança do Trabalho das cooperativas, para a discussão das principais dissonâncias entre a gestão de terceiros documental e aquela realizada no cotidiano de pátio industrial.

Este artigo é composto, em sua parte inicial, por um breve referencial teórico, abordando os conceitos básicos do tema: cooperativismo agroindustrial, terceirização e gestão de terceiros. Na segunda parte, há a contextualização da pesquisa e a explicação dos procedimentos de observação participante realizados. Na terceira e última, há a exposição dos resultados apreendidos desta observação, mapeando as medidas de enfrentamento apontadas pelos profissionais de saúde e segurança do trabalho de cooperativas paranaenses, a fim de proteger terceiros, terceirizados e seus próprios empregados.



2. Terceirização e terceirizados

Desde a década de noventa, a terceirização vem sendo utilizada como parte essencial da organização produtiva brasileira (Singulano et al, 2022).

A terceirização é reflexo do Toytismo, forma de organização da produção que se popularizou no Brasil, nos anos noventa, que descentraliza o processo de produção, verticalizando-o, e rompendo com o modelo anterior Fordista (Zebral Filho, 1997, p. 29).

Inicialmente, seu uso estava atrelado à flexibilização de direitos trabalhistas e redução de encargos laborais, mas, com o passar do tempo, terceirizar passou a ser associado à necessidade de atividades-meio, especializadas, que viabilizassem a atividade-fim de cada empreendimento (Grillo e Carelli, 2021).

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de 1943, reformada em 2017, principal lei trabalhista brasileira, conceitua a terceirização como a transferência da execução de uma atividade determinada e específica de uma empresa para outra, com a finalidade de otimizar a atividade econômica (Brasil, 1943).

Na prática, terceirizar consiste em contratar uma pessoa ou empresa, desvinculada do quadro de empregados do empreendimento, para a realização de um trabalho específico.

Na expectativa de reduzir encargos trabalhistas, muitos empreendimentos adotaram a terceirização de forma fraudulenta, transformando seus quadros de empregados em terceirizados, o que levou o Poder Judiciário a se manifestar diante de um grande número de judicializações sobre o tema.

A resposta a este fenômeno, foi a Súmula nº. 331 do Tribunal Superior do Trabalho, a qual, na falta de legislação específica sobre o tema, determinava que apenas atividades-meio poderiam ser objeto de terceirização: manutenção, limpeza e segurança, por exemplo. Ainda, determinava a responsabilidade subsidiária da tomadora dos serviços pelos direitos trabalhistas dos empregados da terceirizada, tornando-a devedora secundária no caso de descumprimento de qualquer regra laboral. (Goldschmidt, 2009, p. 125).



Esta Súmula foi observada até 2017, quando as Lei nº. 13.429/2017 tentou regulamentar o tema e a Lei nº. 13.467/2017, Lei da Reforma Trabalhista, trouxe profundas alterações à CLT, e permitiu que qualquer atividade pudesse, a partir de então, ser objeto de terceirização, evidenciando a responsabilidade subsidiária da tomadora dos serviços por direitos trabalhistas dos terceirizados.

Os Tribunais Trabalhistas, em reação a esta drástica mudança legal, passaram a vigiar com mais rigor as práticas de terceirização, aplicando, inclusive, nos casos de morte de terceirizados, a responsabilidade solidária entre empresa terceirizada e tomadora dos serviços, à revelia da letra da lei.

Um caso que marcou esta mudança de entendimento jurisprudencial foi um acidente, com morte de terceirizado, na CEMIG, resultando um dos primeiros julgados do Brasil com aplicação de responsabilidade solidária em caso de óbito de terceirizado.¹

É importante destacar que terceirização também ocorre por meio da contratação direta de terceiros (autônomos, avulsos, diaristas, profissionais liberais, dentre outros) que prestam seus serviços com autonomia, sem fazer parte dos quadros de empregados e que, uma vez dentro do estabelecimento da tomadora, sua integridade física passa a ser responsabilidade desta.

A trabalho terceirizado já foi objeto de diversos estudos, dentre eles, os que apontam o trabalhador terceirizado está mais suscetível a acidentes de maior gravidade. A pesquisa teve por base o número de dias de afastamento decorrente dos acidentes com terceiros e terceirizados (Carneiro, 2018).

É de ressaltar, por fim, os estudos que apontam uma maior precarização das condições de trabalho na terceirização, evidenciando riscos de violação de leis trabalhistas e de exposição dos trabalhadores a condições degradantes de trabalho, como o trabalho em condição análoga a de escravidão (Leite, et al, 2022).

¹ Exemplo disso é o caso CEMIG, que foi objeto deste artigo, inclusive: LIMA, Maria Elizabeth Antunes; OLIVEIRA, Rodrigo Castro. Precarização e acidentes de trabalho: os riscos da terceirização no setor elétrico. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. v. 46, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000024019>. Acesso em 31 de maio de 2025.



3. Do Cooperativismo Agroindustrial

As cooperativas foram legalmente reconhecidas no Brasil em 1907, sendo influenciadas diretamente pela presença de imigrantes que já conheciam sua prática em suas terras europeias.

Ao longo dos anos, as cooperativas ganharam significativa importância na economia brasileira (Franke, 1973), sendo regidas, de forma geral, pela Lei nº. 5.764/71, e de forma específica por Leis especiais dedicadas às cooperativas de crédito, trabalho e sociais.

Dentre os oito ramos atuais de atuação do cooperativismo no Brasil, o agrícola tem grande destaque, especialmente em sua forma agroindustrial, por envolver números significativos de produção, sobras e empregos e ser, desde os primórdios, um dos mais bem estruturados (Pinho, 2004).

No Brasil e, especialmente, na Região Sul, a presença do cooperativismo agroindustrial move parcela significativa do PIB dos Estados e é responsável por trazer consigo grande contribuição para a qualidade de vida local e IDH (Anuário OCB, 2024).

O Estado do Paraná apresenta números bastante expressivos no cooperativismo agroindustrial, respondendo por mais de 80 mil empregos diretos. A profissionalização da gestão é uma marca que vem caracterizando a gestão destas cooperativas, especialmente com relação aos riscos aos quais estão expostas. Não por acaso, as cooperativas paranaenses foram as primeiras a criar um Programa de Compliance do Cooperativismo, a fim de aprimorar as práticas, inclusive de gestão de terceiros, nos seus cotidianos.

Atualmente, o Brasil apresenta 1185 cooperativas agro, sendo que 62 estão sediadas no Estado do Paraná. (OCEPAR, 2024).

4. Gestão de Terceiros



Dada a responsabilidade legal e judicial imputada aos tomadores de serviço em relação a terceiros e terceirizados, como mencionado acima, muitas Cooperativas passaram a investir em formas de gestão de terceiros, um dos pilares das práticas de compliance.

Trata-se de um pilar substancial das políticas de compliance trabalhistas, essenciais para a dinâmica do empreendedorismo contemporâneo. Como destacam Kruppa e Gonçalves (2020), compliance trabalhista consubstancia-se no conjunto de boas práticas, com aplicação correta da legislação trabalhista, com diversos benefícios não só à organização, mas, também, aos empregados, em razão da mudança de cultura, voltada para comportamentos éticos.

Como explica Santos (2019), a gestão de terceiros nasce com caráter vigilante, para proteger o patrimônio da tomadora dos serviços e os direitos trabalhistas dos terceirizados.

Inicialmente, a gestão de terceiros tem por principal prática o controle contratual e documental sobre a lisura da empresa contratada e a regularidade trabalhista dos trabalhadores terceirizado, aquilo que é conhecido como due diligence (OCEPAR, 2022).

Atualmente, este controle é auxiliado por ferramentas tecnológicas que permitem fazer o acompanhamento mensal do cumprimento de normas trabalhistas.

A grande pergunta, contudo, sobre gestão de terceiros é: o controle documental é suficiente para proteger o patrimônio da tomadora de serviços, os direitos trabalhistas dos trabalhadores e sua integridade física e mental?

5 Do Estudo de Caso – Observação Participante

Ao longo dos últimos anos, alguns eventos de repercussão negativa ocorreram envolvendo cooperativas, dentre eles, acidentes de alta gravidade, com evento morte, e descoberta de casos envolvendo trabalho em condição análoga a de escravidão.



Um fato permeou estes eventos e se tornou evidente às cooperativas: todos eles envolviam a participação de terceiros ou terceirizados como vítimas.

Cientes desta realidade, as cooperativas agroindustriais do Estado do Paraná, por meio da FECOOPAR, seu órgão de representação sindical patronal de segundo grau e casa integrante do Sistema OCEPAR (representação estadual da OCB), trouxe o tema “gestão de terceiro” como pauta de discussão.

Representantes da área de segurança do trabalho destas cooperativas foram reunidos em cinco encontros, de grupos diversos, com três propósitos: averiguar os riscos humanos, jurídicos e reputacionais da contratação de terceiros e terceirizados; discutir as dificuldades da gestão de terceiros na prática dos pátios industriais e sugerir medidas de enfrentamento para mitigar os riscos identificados.

6 Do Método

A observação participante consiste numa estratégia para o desenvolvimento de estudos de campo, a partir da qual o pesquisador está inserido no seu objeto de estudo, qual seja um grupo caracterizado pelo forte senso de identidade. A observação participante possibilita que o pesquisador assuma um papel social no grupo e realize a análise a partir da ótica dos seus integrantes, comprometendo-se efetivamente no processo de desenvolvimento do objeto do estudo. Nesta modalidade de observação, portanto, o pesquisador aproxima-se do grupo com o objetivo de compreender o ponto de vista dos integrantes (Gil, 2021, p. 87).

Em relação ao nível de participação, os pesquisadores atuaram como Participantes Completos, visto que dois dos três envolvidos na elaboração deste artigo acompanharam e participaram ativamente destes encontros, conduzindo os membros pelas três etapas pretendidas por eles:

- a) a averiguação do cenário de responsabilização das cooperativas pelas atividades de terceiros e terceirizados, em especial, na ocorrência de acidentes de trabalho;



- b) a discussão sobre as dificuldades encontradas para concretizar a gestão de terceiros além do controle documental (na prática dos pátios industriais);
- c) o compartilhamento de boas práticas de enfrentamento para uma gestão de terceiros mais real e eficaz, que traga proteção à vida do terceiro/terceirizado.

Portanto, diante do amplo envolvimento e integração com o grupo e suas atividades, além do reconhecimento como integrantes pelos demais membros, atuaram como Participantes Completos, contribuindo para o desenvolvimento de conhecimento e novas hipóteses (Gil, 2021, p. 88).

7 Resultados

Averiguação do Cenário – todos os representantes da área de segurança do trabalho das cooperativas participantes reconheceram o risco humano, jurídico e reputacional que a contratação de terceiros e terceirizado traz consigo. Alguns, inclusive, se surpreenderam quando tomaram contato com julgados recentes dos Tribunais imputando responsabilidade solidária em caso de morte de terceiros. Restou claro que a gestão de terceiros passou a ser fundamental na preservação da vida/saúde do terceiro/terceirizado e na gestão dos riscos desta contratação pela cooperativa.

Dificuldades Práticas – os representantes das cooperativas deixaram muito claro que há uma dissonância entre o controle documental de terceiros e a gestão destes profissionais na prática, em especial, nas plantas industriais. O controle documental auxilia na averiguação do cumprimento das normas trabalhistas, com a formação de contratação, pagamento regular de salários e benefícios, recibos de entregas de EPIs e certificados de treinamentos. Todavia, é possível que estes documentos, em matéria de segurança do trabalho, não sejam suficientes: certificados de Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego (NRs) podem ser falsos, os EPIs podem não ter a qualidade adequada, os treinamentos podem não ser realmente eficazes para a realização de atividades de alto risco.



Os representantes levantaram questões importante sobre terceirizados que deveriam dominar determinadas técnicas de segurança e prevenção de acidentes, mas que, na prática, desconheciam o básico que estava em seus certificados, fazendo questionar se os documentos são realmente suficientes para mitigar os riscos.

Outra questão levantada foi a necessidade de contratações emergenciais, aquelas nas quais não há tempo hábil para os minuciosos trâmites de due diligence, de modo que o profissional contratado, capaz de solucionar a questão emergencial, nem sempre cumpre os padrões exigidos nas contratações feitas durante o período emergencial.

Compartilhamento de Boas Práticas – das discussões levantadas, emergiram várias soluções experimentadas na prática, como um controle mais rigoroso sobre certificados de NRs, o reconhecimento facial para identificar terceiros que adentram às instalações das cooperativas e, principalmente, medidas eficazes de integração dos terceiros, no início de seus trabalhos junto às cooperativas, checando informações sobre alojamento, condições de trabalho e eficácia de treinamento.

Deste compartilhamento, houve o aprimoramento de um projeto que já era desejo de todos: a criação de um **Manual Estadual de Integração de Terceiros**. O manual conta com sugestões de práticas preventivas que vão além do controle documental e abordam as dificuldades identificadas, tais como: controle de entrada nas cooperativas, verificação de procedimentos de segurança *in loco* sobre NRs nas quais acidentes são mais frequentes (trabalho em altura, em espaço confinado e com alta tensão, por exemplo), exigência de treinamentos específicos que tragam mais segurança na execução dos trabalhos cotidianos, além de um controle maior sobre EPIs e compartilhamento de políticas de compliance – em especial, do canal de denúncia da cooperativa, pelo qual o terceiro pode relatar situações anormais/suspeitas/perigosas de trabalho.

O manual, finalizado após esta pesquisa, foi lançado pelo Sistema OCEPAR em novembro de 2023 e, hoje, é o principal documentos nacional de referência sobre gestão de terceiros em plantas industriais em Cooperativas Agro, alcançando mais de 80 mil trabalhadores diretos no Estado do Paraná e um número incontável de terceiros e terceirizados.



8 Considerações Finais

Gestão de terceiros tornou-se um tema fundamental na gestão de riscos de cooperativas agroindustriais. Observar as discussões dos profissionais de segurança do trabalho das cooperativas paranaenses, que concluíram o Manual Estadual de Gestão de Terceiros, permitiu perceber a gravidade do tema, a ineficácia do controle documental realizado no due diligence tradicional e mapear as importantes medidas de enfrentamento que as cooperativas têm adotado a fim de tornar a gestão de terceiros e, por consequência, sua política de compliance, realmente eficaz na prevenção de acidentes e condições prejudiciais de trabalho.

O Manual, disponibilizado para as cooperativas paranaenses desde 2022, representa o cerne de um trabalho de pesquisa maior, que pretende ouvir e mapear sugestões e dificuldades de profissionais de segurança do trabalho de cooperativas agroindustriais de todos os Estados, a fim de criar um único protocolo de segurança, agora, de nível Nacional. A viabilidade desta iniciativa será o foco de continuidade desta pesquisa.

Referências

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em 31 de maio de 2025.

CARNEIRO, Carlos Alberto Belchior Doria. A terceirização precariza as relações de trabalho? O impacto sobre acidentes e doenças. **Revista Brasileira de Economia**. v. 72, n. 1, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5935/0034-7140.20180003>. Acesso em 31 de maio de 2025.

FRANKE, Walmor. **Direito das sociedades cooperativas**: direito cooperativo. São Paulo: Saraiva, 1973.



_____. Guia de compliance. **OCEPAR**. 2023. Disponível em: https://www.paranacooperativo.coop.br/images/unidades/pr/comunicacao/2023/publicacoes/compliance/Guia_Compliance_Ocepar.pdf. Acesso em: 31 de maio de 2025.

PINHO, Diva B. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.

SANTOS, Daniela Brum dos Santos. **Implantação de modelo de gestão de riscos trabalhistas de terceiros em uma cooperativa médica**. Dissertação (Mestrado Profissional MPGC) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo. 2019. 98 f. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/357fcca0-e23c-4f7a-92d9-633ce2416ad8/content>. Acesso em 31 de maio de 2025.

SINGULANO, Yara Lopes; CASTELARI, Michele Cristina Ferreira; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Terceirização de Serviços Públicos: Reflexões de um Metaestudo. **Revista Direito e Praxis**, 13 (2). Abril/Junho de 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2020/54155>. Acesso em: 31 de maio de 2025.

ZEBRAL FILHO, Silvério T. B. **Globalização, desemprego e desigualdade**. Brasília: CRUB, 2017.