

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Curso de Especialização em Gestão Empresarial – Turma T20

Disciplina: Elaboração de Estudos de Caso na Empresa
Professor: Dr. Luiz Felipe Nascimento
Professora Orientadora: Dra. Elaine Di Diego Antunes

CONTRATAR MÃO-DE-OBRA PRÓPRIA OU TERCEIRIZAR?

Porto Alegre, novembro de 2007

Gustavo Souza Dias

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Curso de Especialização em Gestão Empresarial – Turma T20

Disciplina: Elaboração de Estudos de Caso na Empresa

Professor: Dr. Luiz Felipe Nascimento

Professora Orientadora: Dra. Elaine Di Diego Antunes

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que contribuíram para a conclusão deste curso. À minha irmã Eleonora pelo melhor presente que ela poderia ter me dado, que foi o incentivo e o financiamento. À professora Elaine Di Diego Antunes pela orientação. À minha amada Ludmila, pelo apoio, paciência,... e por me esperar com janta mesmo já tendo comido bastante no *coffe-break*.

Porto Alegre, novembro de 2007

Gustavo Souza Dias

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Curso de Especialização em Gestão Empresarial – Turma T20

Disciplina: Elaboração de Estudos de Caso na Empresa
Professor: Dr. Luiz Felipe Nascimento
Professora Orientadora: Dra. Elaine Di Diego Antunes

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão Empresarial do PPGA - UFRGS

1 – Resumo

O presente trabalho é um caso de ensino, baseado na experiência do autor, o qual é o protagonista da história, na empresa onde desenvolve o seu trabalho. A empresa é familiar, possui uma estrutura enxuta de funcionários e está bem posicionada no mercado.

A empresa DS é uma incorporadora, fundada em 2001, que cresceu em um ritmo muito acelerado, e vem crescendo continuamente. O Protagonista deste caso é o engenheiro Gabriel, que está na empresa desde sua fundação até os dias atuais.

O DILEMA está em “contratar mão-de-obra própria ou terceirizar”, por ter sido esta uma experiência vivida dentro da empresa DS, a qual teve um funcionário, o engenheiro Maurício, que pediu demissão em um momento muito delicado. Naquela oportunidade a empresa era constituída de apenas três funcionários.

Muitos fatos se sucederam após a saída do Maurício, onde foi necessária a tomada de decisões estratégicas para a organização. Foram contratadas duas empresas, em caráter terceirizado, para construção de obras, em momentos decisórios distintos. Na estrutura interna, contrataram um estagiário de engenharia e uma estagiária de contabilidade. Atualmente a empresa possui quatro colaboradores e está contratando mais um.

Dado o teor da experiência vivida na DS, a abordagem teórica será em torno da flexibilização da mão-de-obra e suas formas, especificamente no que tange à terceirização, estágios e multifuncionalidade dos empregados.

2. Introdução / Apresentação

Estamos em maio de 2006, e a incorporadora DS está funcionando em sua capacidade máxima. Ademais, por ser uma organização familiar muito enxuta, contado com apenas três empregados, tem proporcionado sobrecarga de trabalho nesses. Um deles, o engenheiro

Maurício, pediu demissão. É um momento difícil na DS, que já estava repensando sua forma de agir e planejando algumas estratégias para melhorar o trabalho interno, mas, contando com a presença do engenheiro Maurício.

Gabriel recebe a notícia e procura seu chefe, Ronaldo, o dono da empresa:

- Ronaldo, o Maurício pediu demissão. E agora, o que fazemos? Logo agora que estávamos com as próximas três obras engatilhadas. E o gerenciamento dos projetos que estão nas mãos dele? Como vou fazer para me inteirar e assumir mais esse compromisso?
- Muita calma, Gabriel. Vamos pensar bem antes de tomarmos qualquer atitude. Talvez tenha chegado a hora de terceirizarmos este trabalho, que afinal de contas, estava te sobrecarregando também.
- **O que vamos fazer? Tu sabe que já estávamos pensando no nosso modelo de trabalho dentro da empresa há algum tempo. Já falamos sobre nos realinharmos aos nossos objetivos. Esse negócio da gente construir está dando muito trabalho. Será que vamos contratar outro engenheiro para exercer as atividades de reformas e construções, ou chegou a hora de terceirizar essas atividades e focar o negócio na gestão das locações?**

É o começo de uma grande transformação na empresa DS.

3. A Empresa / organização

3.1 - Descrição e Histórico da Empresa:

A empresa DS foi fundada em abril de 2001. É constituída de três sócios: o pai, Ronaldo, e dois filhos menores de idade. É uma empresa familiar, nascida do desejo de seu fundador em constituir uma construtora para aplicação e investimento de seu capital pessoal, adquirido ao longo de sua vida com o fruto de seu trabalho em outra empresa, chamada ESI, onde também é sócio majoritário e fundador, mas em outro ramo de atividade.

A empresa DS é uma incorporadora, cujo objeto social é a incorporação e administração de imóveis para locação. As receitas da empresa são os aluguéis recebidos dos seus próprios imóveis.

A aquisição do seu primeiro imóvel, uma casa comercial, em condições precárias de conservação, localizada no bairro Floresta, mostrou a necessidade de contratação de mão-de-obra especializada, na área da engenharia civil, para a reforma e viabilização de sua colocação

no mercado de locações. Aí, então, Gabriel, cunhado do Ronaldo, é contratado para trabalhar na empresa.

Após essa aquisição, vieram muitas outras, em série, em curtos intervalos de tempo. Sempre imóveis comerciais, em condições precárias, carentes de reforma e até mesmo de uma reformulação geral da sua concepção original para a viabilização no mercado imobiliário comercial.

O formato da empresa, desde sua fundação até o final de 2002, era composto por uma estrutura enxuta de funcionários: o Ronaldo, leigo na área de engenharia civil, e o engenheiro Gabriel, recém formado e cheio de vontade para trabalhar. Em dezembro de 2002, André, sobrinho do Ronaldo, foi contratado para trabalhar como auxiliar de serviços gerais, e esta estrutura manteve-se até o ano de 2004, estrutural essa cada vez mais enxuta, sobretudo se considerarmos o volume crescente de trabalho.

No ano de 2004, foi adquirido um terreno em uma importante avenida de Porto Alegre, cuja finalidade era a construção de um centro comercial, com 10 lojas. Naquela época a empresa mudou um pouco, passando a atuar desde a concepção do projeto do imóvel, contratação do respectivo projeto, aprovação nos órgãos competentes, a sua construção, e a comercialização das unidades para locação. Isso, sem deixar de fazer o que sempre fez, ou seja, adquirir imóveis prontos, carentes de reforma e administrar a locação desse conjunto de imóveis.

A empresa crescia em termos de volume de trabalho, sendo que a estrutura de pessoal permanecia do mesmo tamanho. Não dava mais para continuar assim, precisavam de mais um engenheiro, focado em construções novas e com experiência no ramo. Aí veio outra contratação: o engenheiro Maurício, que foi indicado por Gabriel. Ambos haviam sido colegas na faculdade de engenharia da UFRGS.

A empresa continuou crescendo, construíram outros empreendimentos novos, até que em maio de 2006 o engenheiro Maurício, que fora contratado para execução das obras novas pediu demissão. Foi um momento difícil na empresa, pois tinham obras grandes em andamento e outras por sair do papel em curto prazo. E agora? **O quer fazer? Como reestruturar uma equipe tão pequena, focada nos objetivos da empresa em espaço tão curto de tempo?**

Foi então que se redefiniram os objetivos da empresa. Perceberam que o que capitalizava a empresa eram as locações. A reforma e a construção eram encaradas como um “mal necessário” para atingirem o objetivo final. Precisavam terceirizar esses serviços e se focar mais na questão comercial.

Contrataram algumas construtoras, desde regime de administração até por preço fechado, para a construção de seus projetos, e se voltaram para o ambiente interno da empresa: o próprio funcionamento. Foi a melhor solução encontrada naquele momento, e a princípio, embora decorrido apenas pouco mais de um ano daquela mudança, parece ter sido uma decisão acertada. Contrataram dois estagiários, o Francisco, de engenharia (filho de um amigo do Ronaldo) para suporte na manutenção predial dos imóveis já locados e outra

estagiária, a Carolina, de ciências contábeis (essa, sim, isenta de qualquer relação de amizade ou familiar) para auxiliar no dia a dia do escritório.

Hoje, então, a empresa possui quatro colaboradores: o cunhado Gabriel, numa função de gerente geral, que começou junto com a fundação da empresa, o sobrinho André, hoje mais um gerente interno, que estuda administração, e os estagiários Francisco e Carolina. A empresa continua atuando com a reforma de imóveis, como no princípio, e estão construindo empreendimentos novos.

Diferentemente de outras construtoras e incorporadoras, a empresa DS não pratica a venda de imóveis, o que significa que tudo que ela produz, continua fazendo parte de seu patrimônio, e necessita ser administrado continuamente. Sendo assim, uma característica peculiar desta organização é que se faz necessário administrar o que se realizou, além daquilo que se está realizando e daquilo que se pretende realizar, ou seja, tem que cuidar do passado, do presente e do futuro.

3.2 - Histórico do protagonista:

O protagonista deste caso, o engenheiro Gabriel, nasceu em Santa Maria – RS, em 1975, formou-se em engenharia civil pela UFRGS em 99/2, tem curso de especialização em engenharia de avaliações e perícias pelo IBAPE-RS / UFRGS, concluído em 2002, e é atual aluno do curso de especialização em gestão empresarial pelo CEAD / UFRGS.

Sempre muito independente em todas as suas atitudes e decisões, veio de Santa Maria aos 14 anos de idade, para morar sozinho e estudar no Colégio Tiradentes da Brigada Militar. Quase foi oficial da Brigada (chegou a pensar em seguir carreira), quase foi oficial do exército (passou no concurso para a Escola Preparatória de Cadetes do Exército – curso que encaminha para a Academia Militar das Agulhas Negras - e chegou a ir para Campinas- SP), quase foi médico (cursou 2 anos do curso de medicina na UFRGS), hoje é quase um administrador de empresas, pois está finalizando o curso de Especialização em Gestão Empresarial.

Seu primeiro trabalho foi de lavador de vidros de remédio em uma farmácia homeopática (de seu primo) em Santa Maria, aos 10 anos de idade. Depois foi mecânico de bicicleta aos 11 anos de idade, consertando sua própria bicicleta e a dos amigos e vizinhos, cobrando bem barato. Foi office-boy na empresa ESI, do Ronaldo, aos 15 anos. Foi motorista de ambulância aos 19 anos, enquanto estudante de medicina. Foi auxiliar de caldeireiro (espécie de serralheiro) aos 20 anos, quando largou a medicina, e posteriormente promovido a auxiliar de almoxarifado na empresa ESI novamente, donde saiu, pedindo demissão, quase quebrando um computador na cabeça do, mais uma vez... Ronaldo. Foi micro-empresário, constituindo uma empresa de estacionamento de ônibus e caminhões na Voluntários da Pátria, junto com o Ronaldo, experiência, aliás, muito desastrosa. Largou tudo isso e dedicou-se um pouco mais ao curso de engenharia, fazendo diversos estágios na área, foi bolsista CNPQ na

informática da UFRGS e na Engenharia da UFRGS, e até apresentou trabalho na semana de iniciação científica.

Recém formado em engenharia, passou em concurso público para o cargo de engenheiro na Companhia Municipal de Saneamento de Novo Hamburgo – COMUSA, em 1º lugar, empatando com um colega conhecido da faculdade. Ficou em 2º lugar no sorteio público.

Após um ano de trabalho árduo (árduo era ir de Porto Alegre a Novo Hamburgo e voltar todos os dias), recebeu um telefonema do Ronaldo lhe convidando para “trabalharem juntos”. Naturalmente que a sua resposta foi uma recusa enfática, afinal, na cabeça do Gabriel, não daria certo de novo...

Ronaldo ligou diversas vezes, recebendo de Gabriel a mesma recusa enfática. Não satisfeito, Ronaldo foi visitá-lo, em sua casa, onde recebeu como resposta uma indicação de um colega, que, acreditem, foi o próprio Maurício, que veio a trabalhar na empresa posteriormente, conforme relatado no histórico da empresa. Ronaldo deu-se por satisfeito com a indicação (aparentemente).

Alguns dias depois, Gabriel recebeu um email de sua irmã, esposa do Ronaldo, incentivando que ele conversasse melhor com o seu marido, afinal “era uma grande oportunidade”... Gabriel deixou por isso mesmo....

Outros dias se passaram e lá veio outro telefonema do Ronaldo, que dizia mais ou menos assim:

- ...tu és quem eu preciso... te conheço e sei que vai dar certo... acredite em mim...

Marcaram um encontro e conversaram sobre o caso, onde Gabriel tomou a decisão de encarar a oportunidade.

No seu primeiro dia de trabalho, Gabriel ganhou uma salinha na empresa ESI, onde passou a ser a sede da incorporadora DS. Sua primeira atividade foi providenciar uma fechadura que tivesse chave, já que a tal salinha tinha uma fechadura precária. Recebeu R\$50,00 do Ronaldo para providenciá-la. Naturalmente, metido e meio mecânico como ele é, ele mesmo foi comprar a fechadura. Pediu Nota Fiscal em nome da DS (o primeiro registro contábil de gasto da empresa DS), e a instalou com suas próprias mãos.

Como Gabriel não sabia o que fazer com o troco, abriu um livro caixa, lançou a entrada de R\$ 50,00, a despesa da fechadura e registrou o troco, o qual ficou em seu poder. Foi o início da primeira prestação de contas realizada por Gabriel. Dali até os dias de hoje, pouca coisa mudou na verdade. Os mesmos princípios que nortearam sua primeira atitude são os princípios que o norteiam e lhe mantém na empresa até hoje: “a transparência nas ações”. Hoje podemos entender porque ele era a “pessoa que Ronaldo precisava”, afinal, ele já sabia há muito tempo como era o modo de agir de Gabriel.

Então, tudo começou. Gabriel exercia múltiplas funções, tais como: contas a pagar, contas a receber, telefonista, boy, contador, advogado, comprador, mestre-de-obras, corretor e

cunhado nas horas vagas. Até hoje ainda é mais ou menos assim, apenas melhoraram alguns métodos, terceirizaram algumas atividades, sempre com o controle do Gabriel e o comando do Ronaldo, e cresceram bastante, tanto empresarialmente quanto pessoalmente.

Gabriel já brigou, já foi demitido, já pediu demissão, já voltou atrás antes mesmo de concretizar qualquer coisa, cresceu, amadureceu, se tratou com psiquiatra, pediu alta, se arrependeu, voltou a se tratar,... e hoje está lá, à frente de uma empresa com muitas coisas conquistadas e por conquistar, mas sempre sem esquecer dos seus princípios básicos: muito trabalho, honestidade e humildade, afinal Gabriel é um empregado, de carteira assinada, assalariado, passível de substituição como em qualquer empresa, com o único diferencial de que ele é cunhado (o que às vezes é uma vantagem, e às vezes é uma desvantagem).

4. Situação Problema

Em meados de maio de 2006, na semana seguinte ao aniversário de Gabriel, Maurício lhe procura para conversar. Gabriel sabia que ele vinha querendo lhe dizer algo, pois as atitudes dele nos últimos dias vinham denunciando que alguma coisa não corria bem. Gabriel já tinha achado o Maurício meio estranho na festa de aniversário.

- Gabriel. Tenho uma notícia triste para te dar. Não sei nem como começar... mas quero dizer que esta decisão que eu tomei não tem nada a ver contigo.
- Há, nem brinca, só falta tu me dizer que estás pedindo demissão – brincou Gabriel, já meio nervoso com o que viria pela frente.
- Pois é isso mesmo – disse Maurício, fazendo com que Gabriel praticamente emudecesse e caísse de costas.
- Recebi uma proposta para trabalhar no interior. É irrecusável e já acertei que vou começar em breve, mas precisava falar contigo primeiro e combinar algumas coisas.
- Mas o que houve, Maurício? Não estás bem aqui? Te falta alguma coisa? É o salário?
- Não Gabriel, não é nada disso. O que me falta é estímulo e parceria. Esse modo de trabalhar onde daquilo que me cabe eu sou o único responsável e tenho que prestar contas sujeito a muita pressão e cobrança está me matando. Não quero isso para mim.

- Como assim, Maurício? Que cobrança? Que pressão? Que parceria que te falta?
- Gabriel..., já te falei antes..., não é nada contigo. Tu sempre me apóia, me ouve e me aconselha. Só que isso não é tudo. Preciso de alguém que trabalhe ao meu lado, e tu já é bastante atarefado. O problema é "*modus operandi*" da empresa. Não serve para mim.

Gabriel entende o amigo, pois já sentiu muitas vezes na pele o que Maurício dizia. Sabia que tinha um fundo de verdade em tudo aquilo. Que era mais ou menos assim que as coisas funcionavam mesmo. Agora Gabriel só pensa em uma coisa: o que fazer para resolver esse problema? Preocupado, ele procura Ronaldo, antecipando-se aos problemas que sabia que vinham pela frente.

- Ronaldo, nem te conto... Aconteceu tudo aquilo que não podia acontecer nesse momento
- O que houve – Devolve Ronaldo, já muito apreensivo.
- O Maurício pediu demissão. Disse que precisa sair logo, pois a outra empresa em que ele vai trabalhar precisa dele imediatamente.

Os dois param, dá um silêncio no ar. Gabriel, muito preocupado, como sempre, emenda outra colocação em cima, antes mesmo que Ronaldo possa refletir e emitir sua opinião.

- **O que vamos fazer? Tu sabe que já estávamos pensando no nosso modelo de trabalho dentro da empresa há algum tempo. Já falamos sobre nos realinharmos aos nossos objetivos. Esse negócio da gente construir está dando muito trabalho. Será que vamos contratar outro engenheiro para exercer as atividades de reformas e construções, ou chegou a hora de terceirizar essas atividades e focar o negócio na gestão das locações?**

5. Evolução dos fatos

5.1 - A saída de Maurício

Ronaldo recebe a notícia, através do engº Gabriel, e fica muito preocupado. Sabia dos problemas que viriam e das tarefas já assumidas por ele, e que Gabriel não teria condições de abraçar.

- Calma Gabriel. Vamos encontrar uma solução. Vai pensando como podemos contratar outro engenheiro. Quem poderia indicar alguém de confiança e acima de tudo competente. Não quero que tu assumas mais esta função.

O engenheiro Maurício ficava pressionando para saber quando poderia se desligar definitivamente da DS. Gabriel aproveitava cada instante para absorver o maior número de informações possíveis sobre o trabalho do Maurício, pois teria que passá-las ao próximo engenheiro ou para outra empresa que viesse a assumir as funções em caráter de terceirização do serviço.

Uma semana se passou e decidiram fazer um anúncio no jornal solicitando currículos por email. Receberam muitos emails. Atraíram candidatos fracos, conforme avaliação dos currículos, e candidatos bem qualificados também, mas esses tinham uma pretensão salarial muito alta.

- Ronaldo,..., olha só estes currículos. O primeiro parece muito bom, mas o pretendente quer ganhar R\$ 10 mil reais de salário. Já esse outro, se sujeita a ganhar menos que o piso da categoria. Se ele não valoriza nem a si mesmo, como poderá prestar um bom trabalho? Além do mais o currículo dele é ruim mesmo.

Gabriel chegou a lamentar o fato de ter assumido agora a função temporária de RH da empresa.

Os dias vão se passando. Maurício organiza suas pastas, vai recolhendo dia a dia seus objetos pessoais da sua sala. Gabriel vai sentindo que a sua saída está próxima e sua tensão aumenta.

- Ronaldo. O Maurício precisa sair. Estão chamando ele para assumir suas novas funções na outra empresa. Ainda não decidimos o que fazer.
- E as tarefas do Maurício, como estão? Ele tem te passado o serviço dele?

- Tem sim. Diariamente nos reunimos, e ele me passa certos assuntos. Me explica o que fez, o que está fazendo e o que pretendia fazer a respeito. Pego o assunto, um a um e organizo a documentação em arquivos.
- Ótimo Gabriel. E como te sentes para tocar momentaneamente o trabalho dele?
- É difícil Ronaldo, não que seja muito complexo, mas exige tempo, atenção, cuidado e tudo mais. Estou deixando de lado algumas atribuições minhas, inclusive, para dar atenção às atividades do Maurício.

Ronaldo, ligeiro em seu raciocínio, parte para uma solução paliativa para que se possa dispensar o Maurício imediatamente.

- Gabriel, vamos fazer assim então: a obra que está em andamento, como já está próxima do fim, vamos terminar nós mesmos. Vamos concentrar alguns esforços sobre ela. Chama o empreiteiro da mão-de-obra, coloca a situação para ele... pede para fazer uma lista das pendências da obra e vamos deixar um pouco mais na mão dele a responsabilidade para termina-la. Tu fica numa posição mais de gerenciador.
- Mas Ronaldo, como fazer isso? O Maurício passa grande parte do tempo na obra, gerenciando todo mundo, e agora tu me pede para deixar as coisas mais na mão do empreiteiro. Então, o Maurício não precisava ter ficado tanto tempo na obra, se podia ser assim.
- É, Gabriel, talvez... E é por isso que acho que temos que terceirizar o serviço. Afinal, o Maurício se dedicava integralmente à obra e as coisas andavam como sabemos. Desorganização no canteiro, itens do projeto mal estudados e por aí vai. Acho que se o empreiteiro terminar a obra sozinho, não vai ser muito diferente.

Gabriel cai de costas. “Então estávamos fazendo papel de bobó”, pensa ele. Mas não era nada disso. Ronaldo, muito experiente em administração, já sabia que as coisas não estavam no rumo certo. Que a forma de operar do Maurício não era necessariamente a forma de operar que a empresa precisava, nem mesmo era a forma de operar mais correta. Maurício perdia muito tempo cuidando de coisas que deviam estar previamente previstas e pensadas. Era a legítima corrida para “apagar incêndio”, como se diz no meio da construção civil. Os problemas deviam ser antevistos, pensados e repensados. A obra deveria ser a concretização de um plano previamente estudado.

5.2 - A contratação da empresa CONSTRUIR LTDA.

Ronaldo lança então a idéia de procurar outras construtoras. Ele indica a construtora CONSTRUIR LTDA., e pede para o Gabriel investigar a empresa, que tipo de trabalhos a mesma vinha desenvolvendo e pede para ele visitar as obras desta empresa. Gabriel entrou em contato com a CONSTRUIR LTDA., por telefone, falou com seu diretor e marcou uma reunião.

No primeiro encontro, na empresa CONSTRUIR LTDA., vem a primeira surpresa. O diretor da empresa tinha sido seu professor na UFRGS. Eles já se conheciam e o professor lembrava de Gabriel como aluno. Ainda bem que era uma boa lembrança, pois Gabriel tinha sido bom aluno, pelo menos naquela disciplina.

- Oi professor! Que surpresa agradável! Quer dizer que o engenheiro Alex é o senhor, professor Alex?!
- Exatamente, sou eu mesmo. Agora, te vendo pessoalmente, lembro que tu foi meu aluno. Tu era bastante "perguntão". Participava bastante das aulas. Que bom te ter agora como cliente. Se tu for na vida profissional como tu era enquanto aluno, teremos um ótimo relacionamento.
- Com certeza, professor, ou melhor, Alex. Afinal, imagino que agora eu possa lhe chamar assim.

Alex e Gabriel estudam o que pode ser feito. Gabriel explica as necessidades da empresa, e Alex explica o que a empresa dele faz e o que pode oferecer em soluções para a DS.

- Alex, temos estas duas obras aqui, com os projetos aprovados e os orçamentos já realizados pelo Maurício. Precisamos que tu faça uma proposta para cada uma.
- E que tipo de proposta tu queres, Gabriel? Por administração, onde cobraremos um percentual a definir sobre o custo da obra, conforme ela venha sendo realizada, ou uma proposta a preço fechado, onde te entrego a obra concluída, sem a necessidade de uma prestação de contas exaustiva para ambas as partes?
- Olha, Alex. Não tenho esta resposta para te dar neste momento. Acho conveniente que tu faça as duas propostas para que possamos avaliar com mais embasamento o que faremos. Como te relatei, estamos passando por um momento de

reestruturação na DS, e não sabemos ainda qual o melhor rumo a seguir. Vamos precisar das duas alternativas.

- Tudo bem, Gabriel. Me dá uns cinco dias úteis que te encaminharei as propostas, pois precisarei avaliar as duas obras e fazer um orçamento aproximado das mesmas para que eu possa aferir a remuneração da nossa empresa.

Gabriel sai muito satisfeito da reunião. Ele sabia que o primeiro passo tinha sido dado a caminho da profissionalização das atividades da empresa. Tinha vislumbrado que a coisa seria diferente. Que agora, com a obra sendo feita por especialistas, sendo ele professor da UFRGS, e sendo a empresa dele atuante no mercado e com o *know how* necessário para construir, que os seus problemas estariam resolvidos. Gabriel vislumbrou que aquela fase em que todo dia tinha de ouvir reclamações acerca das obras seria coisa do passado.

Gabriel encontra Ronaldo, e expõe sua satisfação com a reunião. Ronaldo, sempre muito “sangue frio” e “pé no chão”, não acha que tudo está resolvido. Ronaldo pede para Gabriel marcar uma visita técnica às obras da empresa CONSTRUIR para verificar se aquilo que Alex tinha dito era realmente assim. Gabriel marca com Alex uma visita a uma obra em andamento. Os dois se encontram no local em dia e hora marcados. Gabriel sai satisfeito com o que viu.

Alguns dias após, vence o prazo solicitado por Alex para entregar as propostas. Gabriel entra em contato que ele, que pede mais alguns dias para finalizar o trabalho e apresentar as propostas. Ronaldo, sabendo do atraso, já não gosta muito.

- Pois é Gabriel – dizia Ronaldo – uma construtora precisa cumprir prazos. Eles não honraram nem mesmo o prazo que pediram para apresentar a proposta. Imagina a obra propriamente dita, que é sempre cheia de problemas e percalços diversos, será que eles entregarão no prazo?

Gabriel ouve atentamente. Agora começa a entender melhor as precauções do Ronaldo. Administrar uma empresa implica em avaliar muito bem as situações, os riscos e os sinais que se apresentam. O administrador precisa ter um *feeling* aguçado, e isto existia de sobra em Ronaldo.

Algumas semanas depois, Alex encaminha suas propostas. A proposta de administração contemplava uma taxa de 17% sobre o custo das obras, e o preço fechado implicava em um preço alto também, já que o custo e a remuneração da empresa CONSTRUIR estavam embutidos dentro do preço fechado.

- Gabriel, acho que não é uma boa essa de pagarmos administração – pensava em voz alta Ronaldo – Como teremos o controle de que todos os custos realmente

deveriam ter sido aqueles? Como saberemos se as compras foram bem cotadas, já que a empresa que fará as mesmas estará ganhando sobre aquilo que comprar? Não acho que seja um processo idôneo.

- Pois é Ronaldo, acho que tu tens razão. Além do mais, isso demandaria demasiado esforço para que nós tivéssemos controle da situação. Praticamente precisaríamos de alguém no lugar do Maurício para fiscalizar o andamento da obra e das compras.
- É, Gabriel,..., acho que devemos negociar com ele o preço fechado, ver o que podemos enxugar no projeto. Discutir o memorial descritivo, e fechar com ele.

Esse passa a ser o norte adotado pela DS a partir daquele momento. Gastar um tempo sobre o projeto. Definir melhor o memorial descritivo da obra, revendo o que queriam que fosse construído, dentro dos objetivos da futura locação, para obter o contrato de construção mais enxuto e justo possível. E assim foi feito.

5.3 – A contratação do estagiário Francisco

A DS contratou, então, suas primeiras duas obras por preço fechado, mas tinha um detalhe, ainda que não estava resolvido. Como atender à demanda das reformas e manutenção dos imóveis usados e mesmo os novos, que tinham sido construídos recentemente, já entregues para locação, se esta atividade vinha sendo feita também pelo Maurício? Foi então que se decidiu pela contratação de um estagiário de engenharia.

- Ronaldo, precisamos atender às reformas. Temos que reformar aquelas casas comerciais adquiridas e atender aos chamados dos inquilinos que estão pedindo manutenção nos imóveis. Não está me sobrando tempo para essa demanda.
- Quem sabe contratamos um estagiário de engenharia – ponderou Ronaldo – afinal este é um assunto que dá mais correria do que exigência de conhecimentos técnicos mais aprofundados. Acho que bem orientado, um estagiário poderá te auxiliar.
- Certo Ronaldo. Concordo contigo, afinal na parte técnica eu posso dar as respostas. O estagiário apenas iria operacionalizar as coisas. Marcar orçamentos, fazer planilhas, relatórios e tudo mais. Vamos fazer isso então.

Gabriel estabelece contato com o CIEE e firma um convênio entre esta instituição e a empresa DS. Feito isso, parte para a seleção do estagiário, aliás, tarefa não muito fácil também, pois exige concentração, tempo para realizar as entrevistas e acima de tudo, uma certa habilidade para conseguir captar todas as informações, percepções e sentimentos de um candidato em um espaço tão curto de tempo, que o período da entrevista. Gabriel não tinha muito jeito para isso, mas foi preciso encarar a empreitada.

- Ronaldo, recebemos diversas ligações de estudantes encaminhados pelo CIEE, para fazer entrevista. Marquei com alguns, mas estou achando estes estudantes muito fracos.
- Não é fácil, né Gabriel. Aluno interessado, estudioso e responsável é raridade. Quando achamos uma qualidade em uma pessoa, parece que falta outra qualidade também imprescindível.

Alguns dias se passaram, e outros candidatos vieram. Muitos deles reprovados por telefone, outros selecionados para a entrevista. Gabriel usou muito do seu tempo para isso, mas não conseguiu achar a pessoa certa, até que Ronaldo faz uma ligação para Gabriel:

- Gabriel, anota aí... esse é o telefone do filho de um amigo meu. O nome dele é Francisco, ele faz engenharia civil na UFRGS, e está precisando de um estágio. Chama ele para uma entrevista.
- Legal essa, Ronaldo... O Maurício foi indicação minha, agora tu estás indicando o estagiário – brincou Gabriel
- É – respondeu Ronaldo – talvez tenhamos sorte.

Gabriel chama Francisco para uma entrevista. Esse mostra um bom currículo, histórico escolar exemplar, sem reprovações, tempo para trabalhar e acima de tudo, a condição mais importante: vontade de aprender e disposição para começo imediato. Resultado: contratado.

Nesse meio tempo, a empresa CONSTRUIR já tinha começado suas atividades. Estava construindo para a empresa DS. Francisco, além das atribuições para as quais fora contratado, estava também acompanhando as atividades da empresa CONSTRUIR.

A presença de Francisco foi muito importante dentro da DS, pois eram os olhos da empresa fora do escritório. Francisco fazia seus acompanhamentos e relatava para Gabriel os acontecimentos, o que seria impossível de Gabriel acompanhar sozinho.

- Gabriel, a CONSTRUIR ficou de começar a cravação das estacas na semana passada, mas nada ainda. Falei com o mestre de obras no local e ele disse que o problema é que o engenheiro da empresa CONSTRUIR também tem outras obras em andamento e não tem dado toda a atenção devida para a nossa obra.
- Que ótimo, Francisco, que tu estás me dizendo isso. Realmente isso não pode acontecer. Preciso falar com o Alex. Não foi para isso que contratamos eles. Muito obrigado por enquanto.

5.4 – Os primeiro problemas com a CONSTRUIR LTDA.

Agora, a DS começa a perceber que terceirização não é sinônimo de solução. Nem tudo pode ser previsto ou resolvido. As pessoas são falíveis. Não podíamos passar outras obras para a mesma empresa. Não podíamos virar reféns de uma única empresa terceirizada, prestadora de um determinado serviço. Precisávamos buscar outras alternativas.

- Ronaldo, a CONSTRUIR está com o cronograma atrasado da 1ª obra que passamos para ela. A obra dois, eles ainda nem começaram também.
- E o que tu tens feito a respeito?
- Falei com o Alex. Ele sempre tem todas as desculpas do mundo. Até me convence às vezes, mas acho que não está certo.
- E as outras obras que aprovamos agora os projetos? Vamos passar para eles também?
- Acho que na verdade, Ronaldo, precisamos ver outras alternativas. Sabe,..., uma outra empresa,..., ou mesmo outra forma de contratação.
- Como assim Gabriel?
- Aquela história da administração. O que tu acha? Afinal, agora temos o Francisco, que pode ficar em cima dos orçamentos e das contratações. Acho que é uma forma de estarmos mais presentes e ajudar a fazer com que as coisas aconteçam.
- Pode ser, Gabriel. Ouvi falar de uma empresa chamada PROJETO EXECUTADO LTDA. Liga para eles e marca uma reunião.

5.5 – A busca de novas alternativas. A contratação da empresa PROJETO EXECUTADO LTDA.

E assim foi feito. Gabriel entrou em contato com esta nova empresa. Marcou uma reunião e apresentou os novos projetos. Agora Gabriel estava cada vez mais convencido de que era preciso mudar, diversificar e acima de tudo controlar. Seus sonhos e aspirações, de que o trabalho de fiscalização seria fácil, de que a terceirização seria a solução de todos os males estavam cada vez mais prejudicados. A única certeza era de que não importava a forma de fazer as coisas, mas que ele sempre deveria estar atento.

A primeira reunião acontece, na sede da DS:

- Oi bom dia, meu nome é Gabriel. Sou o engenheiro administrador da DS, e conforma falamos por telefone, tenho alguns projetos a serem executados, e nada mais natural que contratemos uma empresa chamada PROJETOS EXECUTADOS – brincou Gabriel.
- Que ótimo – responde o engenheiro Osmar, entrando no espírito da brincadeira - e esse é meu colega Saraiva, e nós vamos ajudá-lo a encontrar a solução para as necessidades da DS. Temos um vasto currículo de projetos executados.
- Que ótimo. De que forma vocês trabalham?
- Trabalhamos tanto por administração como por preço fechado, mas preferimos trabalhar por administração. Temos mais experiência em trabalhar assim.
- Que bom, pois já contratamos trabalhos por preço fechado e estamos justamente procurando agora mudar um pouco. Queremos fazer uma obra por administração.

E assim evolui a reunião. Gabriel apresentou o novo projeto e os engenheiros Osmar e Saraiva ficaram de estudá-lo para apresentar uma proposta. Alguns dias se passaram e lá veio a proposta de administração por uma taxa de 10%. Era uma ótima notícia, pois a empresa CONSTRUIR tinha apresentado uma taxa de 17%. Era mesmo o momento de mudar a forma de contratação, ainda mais com uma taxa tão atrativa. Firmaram então o 1º contrato entre DS e a empresa PROJETOS EXECUTADOS LTDA.

5.6 – O andamento das obras – O novo rumo da empresa

E assim a empresa DS tocou o barco para frente. Agora com uma estrutura definida: um estagiário e duas empresas terceirizadas tocando seus projetos. A tempestade da saída do Maurício tinha passado. Tínhamos outras pessoas envolvidas no trabalho e um volume maior de negócios em andamento.

Francisco passava a ser uma pessoa muito importante no circuito. Era o elo entre o andamento das obras e o engenheiro Gabriel. Gabriel, sempre muito atarefado, às vezes chegava a não dar toda a atenção devida ao Francisco, pois com tantas obras em andamento, tinha que cuidar da parte comercial das mesmas também.

Ronaldo, agora mais tranqüilo que as coisas estavam andando, mesmo com os problemas inerentes à atividade, estava mais propenso a estudar novos negócios. Ronaldo procurava mais alternativas no mercado imobiliário para adquirir novos imóveis, novos terrenos, e contratar outros projetos. A Empresa continuava de vento em popa, crescendo cada vez mais, e fazendo com que a tranqüilidade gerada pelo novo formato da DS viesse a ser substituída pelo stresse de novos negócios sendo gerados a uma velocidade espantosa.

O dia a dia do escritório da DS estava cada vez mais intenso, pois todas as contratações, compras de materiais e pagamentos de mão-de-obra, eram feitos em nome da própria DS. Isso gerava um volume de notas fiscais, recibos, fax, telefonemas e tudo mais, muito grande. O André (gerente interno, assessor do Gabriel) estava muito sobrecarregado.

5.7 – A contratação da estagiária de contabilidade

André já não estava mais dando conta do recado. Era telefonista, boy e contas a pagar. Ele precisava se focar mais no contas a pagar, afinal com tantos negócios, o fluxo de dinheiro, através de pagamentos a fornecedores tinha aumentado bastante. Foi então que Gabriel, através do convênio com o CIEE, começou a seleção de uma estagiária de contabilidade.

- Ronaldo, o André está sobrecarregado. Está muito atrapalhado. O telefone não pára de tocar e ele não consegue realizar o seu trabalho. Pior ainda quando ele sai para fazer o trabalho fora, como ir em algum órgão público ou ir até o banco, quem atende o telefone sou eu mesmo.
- E o que tu achas, Gabriel? Vamos colocar o André para bater perna na rua ou ele trabalhará mais no escritório? Vamos contratar alguém acima ou baixo do André?
- Olha Ronaldo, o André está há alguns anos conosco. Está estudando administração. É inteligente. Acho que devemos dar oportunidade para ele crescer.

Prefiro contratar alguém para auxiliá-lo, fazer o serviço de rua também, e coloca-lo numa função mais gerencial.

- Ótimo, Gabriel. Vamos contratar uma estagiária de contabilidade.
- Por que estagiária e não estagiário, Ronaldo?
- Acho que determinadas atividades são melhores exercidas por mulheres. Acho elas mais organizadas, e o André precisa de alguém que ajude ele a se organizar melhor.
- Tudo bem Ronaldo. Concordo contigo, afinal a presença feminina vai mudar um pouco os ares no escritório e até quem sabe impor um pouco mais de respeito, pois os empreiteiros que vivem lá dentro da empresa adoram fazer piadas, falar alto e tudo mais. Com uma presença feminina, as coisas vão mudar um pouco.

Gabriel contrata, então, uma estagiária. Carolina começa a trabalhar quase que de imediato, e o André fica muito satisfeito por poder dar mais atenção para seu trabalho tendo a Carolina como apoio.

Agora, a DS está de cara nova. Mudanças foram implementadas desde a saída do Maurício. Benefícios foram incorporados ao trabalho, mas ainda assim, muitos problemas, que desconhecíamos anteriormente, tiveram de ser aprendidos e gerenciados. Não seria exagero dizer que em muitos momentos Gabriel chegava a ter saudades da época do Maurício, pois o volume de obras era menor. O Maurício era “prata da casa”, como se diz, e tudo era resolvido internamente.

Hoje, com a estrutura ampliada, o poder de decisão se deslocou um pouco. Os problemas construtivos continuam existindo. De fato o Maurício era bastante esforçado, pois defeitos construtivos ocorridos na época do trabalho dele, hoje se repetem com as construtoras terceirizadas.

O Papel de Gabriel, de acompanhar tudo de perto ficou mais difícil, pois antes Gabriel tinha tudo “de baixo do seu nariz”, e agora, tudo está pulverizado, exceto sua responsabilidade, que aumentou significativamente.

E a relação com Ronaldo, que não esqueçamos, é uma relação familiar também, melhorou em muitos aspectos, pois Ronaldo pode ver melhor a importância do Gabriel para gerenciar tudo.

6. Referencial Teórico

6.1 – Flexibilização

No contexto atual da globalização e da transformação das relações de trabalho, vem a tona o tema da flexibilização do trabalho. Os aspectos de sobrevivência econômica das empresas confrontam com o respeito às garantias mínimas indispensáveis à dignidade humana dos trabalhadores. A flexibilização tem sido uma resposta das empresas ao Estado e suas leis, mas por outro lado, a flexibilização é associada à precarização das condições de trabalho (SILVA, 2001).

O mercado está em constante mutação, e a flexibilização na contratação da mão-de-obra torna-se imprescindível para que os empregados possam continuar nas empresas, atendendo às expectativas da mesma, tanto em resultado operacional quanto financeiro. A flexibilização é uma tendência normal e esperada, advinda da globalização e da procura dos consumidores por bens e serviços mais diversificados, com preços mais baixos e melhor qualidade. (SILVA, 2001 ; Pastore, 1994)

A flexibilização gera algumas mudanças no cenário do mercado de trabalho, como queda do salário real, inclusive para pessoas qualificadas, redução de custos para as empresas e melhores preços de produtos finais para os consumidores. Em termos sociais, essas mudanças apontaram um conjunto de tendências tais como: crescimento de atividades mal remuneradas e empregos instáveis, expansão das formas atípicas de contratação (trabalho temporário, à domicílio, cooperativas, teletrabalho, etc.). É um dilema grande, o que faz com que muitos estudiosos do assunto sejam a favor e outros tantos contra a flexibilização. Silva (2001, p. 44), citando Bresciani (1997), diz que "...no contexto atual, a flexibilidade revela complexidade e discórdia: de um lado os que vêem a flexibilidade como uma característica que deve estar presente nos sistemas de produção, na organização do trabalho, na estrutura das relações trabalhistas, sendo um dos fatores-chave para o sucesso competitivo das organizações, dos países, assim como a realização pessoal e profissional. Do outro lado, os que associam a flexibilização aos processos de desestruturação social, causando disputas entre atores sociais e forças políticas..."

6.1.1 – Formas

Existem muitas formas de se desenvolver ou contratar um determinado trabalho, ainda mais no âmbito da flexibilização da mão-de-obra. Para o nosso caso, as formas de trabalho como terceirização, estágio e multifuncionalidade são mais evidentes, e serão melhor exploradas logo abaixo.

Procurando não restringir muito a análise e passar ao leitor uma visão mais global acerca do tema, apresentamos o quadro abaixo com as principais formas de flexibilização do trabalho.

Tipos de Flexibilização	Conceitos
Trabalho domicílio a	Toda atividade realizada de forma remunerada no ambiente domiciliar. Caracteriza-se também por ter uma subordinação técnica e/ou econômica, tendo em vista que o trabalho à domicílio se encontra em uma situação de dependência em relação a um ou mais contratantes, não se relacionando, portanto, com o mercado de bens finais (Ruas, 1994).
Teletrabalho	“...define os funcionários que vão para o trabalho sem sair de casa, usando os recursos tecnológicos disponíveis, tais como PC, celular, pager etc.” (Mello, 1999).
Trabalho temporário	Contratos de trabalho estabelecidos entre a organização e trabalhadores, com prazo de início e fim das atividades. Nesse caso, os benefícios para os trabalhadores, se existirem, são predeterminados nos contratos de trabalho.
Trabalho de “tempo compartilhado”	A organização disponibiliza o trabalhador para uma outra organização de menor porte, num determinado período de tempo – que pode variar entre semanas e / ou meses. O salário desse funcionário fica a cargo da empresa que o contratou temporariamente. No final desse contrato, o funcionário volta para sua empresa de origem (Gomes & Gomes, 1995).
Horas extras	Tem definições bastante variáveis, dependendo de setores, países, etc. No caso do Brasil, entende-se pelas horas trabalhadas além do que fora estabelecido no contrato de trabalho. Pela legislação, essas horas devem ser pagas em dinheiro aos funcionários e também devem ser limitadas.
Banco de horas	O Trabalhador fica mais tempo dentro da organização nos momentos de pico de produção, trabalhando acima do horário estipulado legalmente (oito horas diárias) e descontam o número de horas trabalhadas a mais nos momentos em que a organização tem um volume menor de produção. O trabalhador não recebe valores em dinheiro, equivalentes a horas extras.
Part-time	As definições nesse caso são muitas. Mas em geral, significa trabalhar menos tempo do que o exigido em turno integral (Murphi, 1996).
Trabalho por turno (<i>Shiftworking</i>)	Uma situação em que o trabalhador ou grupo de trabalhadores, tendo completado um dia normal de trabalho, num emprego particular, é recolocado por outro trabalhador no mesmo trabalho, dentro de um período de 24 horas (Murphi, 1996).
Horário Flexível	O trabalhador determina seus horários, tanto de chegada como de saída. Deve apenas cumprir suas tarefas e o número de horas que pode ser por dia ou por mês, dependendo do contrato estabelecido.
Contrato por horas anuais (<i>annual hours</i>)	O número de horas trabalhadas são definidas por um período de tempo, nesse caso, por um ano. Essas horas podem ser revistas no decorrer do período estabelecido (Murphi, 1996).
Terceirização	“contratação de outras pessoas ou empresas para a realização de atividades meio em qualquer organização” (Silva & Almeida, 1997).
Quarteirização	“processo gerencial no qual a gestão de rede de contratação é atribuída pela empresa mãe a outra, terceirizada, que passa a exercer a função de gerenciamento dos serviços que serão por ela administrados” (Silva & Almeida, 1997).
Subcontratação	Contratação de pessoas ou empresas para a realização de atividade fim da organização.
Estágio	Forma de integração entre estudante, escola e comunidade, servindo

	como forme de aquisição de experiência e aprendizagem. (conceito fornecido pelo CIEE – Porto Alegre-RS)
Multifuncionalidade	Trabalhar em mais de uma máquina com similaridade nas características (Salerno, 1995).
Polivalência	“Significa que um mesmo trabalhador seja capaz de ocupar vários postos de trabalho, em função das necessidades de distribuição interna de pessoal” (Piccinini, 1996 apud Michon, 1987).
Rede de Empresas	Organização dinâmica e flexível, facilmente adaptável a contextos culturais e institucionais diversos, estando associada aos sistemas de produção flexível (Castells, 1999).

QUADRO: Apud DA SILVA, LISIANE VASCONCELLOS – Qualidade de Vida do Trabalhador na Springer Carrier: uma análise dos principais Programas e Políticas da Empresa num contexto de flexibilização do trabalho – Dissertação de Mestrado – Porto Alegre – 2001 – página 47.

A seguir trataremos de forma mais específica das formas de flexibilização do trabalho de acordo com as estratégias evidenciadas no caso em tela.

6.1.1.1 – Terceirização

O termo terceirização tem cunho jurídico. Segundo Leiria (1995, p. 15), vem da seguinte situação: “*na relação entre as empresas, os recursos humanos ligados por relação trabalhista com a prestadora de serviços são terceiros em relação à empresa interempresarial, pois é pessoalidade ausente*”.

A contratação de terceiros é uma prática moderna em administração. Veio da necessidade de redução de custos fixos, melhoria da qualidade na prestação de serviços e especialização dos mesmos. A empresa terceirizada tem como foco principal, no seu ramo de atividade, o serviço que vai prestar, dentro de outra empresa. Já as empresas que terceirizam algumas atividades, o fazem porque tal serviço não é relacionado com sua atividade fim, e portanto não é o que melhor sabem fazer, ou seja, não fazem de maneira eficiente (LEIRIA – 1995).

Um dos problemas da terceirização é que funcionários da empresa terceirizada, alocados dentro de uma outra “empresa cliente”, para a qual prestam serviços, não tem o mesmo tratamento que os funcionários daquela “empresa cliente”. Muitas vezes eles estão ocupando o mesmo espaço físico e instalações, trabalhando lado a lado, mas não possuem os mesmos benefícios trabalhistas, nem mesmo o *status* dos funcionários da casa. É uma situação que causa desconforto aos empregados.

Uma curiosidade acerca do tema é que em muitos casos a população de empregados terceirizados em determinado setor chega a superar o número de funcionários da contratante, e no entanto, na hora de se avaliar a organização da empresa contratante, não se leva em conta a existência desses terceiros. Realmente uma prática perigosa e até mesmo desumana.

Felizmente hoje a visão está mudando. A política do ganha-ganha está trazendo muitos benefícios e os fornecedores estão sendo vistos como parceiros estratégicos no negócio.

Conforme Barros (2002, p.627), *“Sem a valorização das pessoas, não se pode obter resultados consistentes e duradouros”*.

Terceirizar é uma decisão estratégica que deve ser tomadas pelo alto escalão da empresa, mas que deveria ser acompanhada pelo pessoal do setor que se deseja terceirizar, o que nem sempre acontece. Se fosse feita dessa forma, o grau de sucesso do processo seria com certeza bem maior. Melhor ainda se fosse acompanhada por toda empresa.

Cabe salientar que terceirizar não significa a solução definitiva. A empresa contratante precisa e deve manter controle, gerência e fiscalização sobre a terceirizada. Há casos em que se chega ao exagero de a empresa contratante manter uma estrutura paralela de funcionários para gerenciar a empresa terceirizada, quase que na proporção de um pra um, numa “fiscalização homem a homem” (Barros, 2002). É uma situação desgastante e improdutiva, pois gera reuniões intermináveis e uma infinidade de relatórios gerenciais, totalmente desfocados da atividade fim da empresa contratante.

Outro fator de conflito, é que a contratante imagina que com a terceirização, os problemas existentes há anos, sejam resolvidos de imediato. Fazem uma pressão enorme sobre a empresa terceirizada, que certamente não conseguirá atender a essas expectativas.

Problemas do processo a parte, a terceirização tem se mostrado como uma forma eficiente de gestão, maximizando os resultados. Quando se faz a escolha correta do fornecedor, tendo levado em conta as reais necessidades da empresa, as chances de sucesso dessa relação são grandes. Não se pode esquecer também de que o gerenciamento e o acompanhamento do processo por parte da contratante são fundamentais. É muito interessante e proveitoso que a contratante tenha mecanismos sólidos de avaliação das equipes terceirizadas, levando em conta aspectos quantitativos (ex: atende ou não atende às expectativas) e qualitativos (ex: organização e limpeza do ambiente de trabalho) (Barros, 2002).

6.1.1.2 – Estágio

O estágio de estudantes foi instituído pela Lei nº 6.494/77 e regulamentado pelo Decreto-lei nº 87.497/82, inserindo esta modalidade de trabalho nas empresas públicas e privadas do país com o devido amparo legal (BERTELLI, 2002).

O Centro de Integração Empresa Escola – CIEE, é o responsável em nosso país pela promoção, controle, incentivo e fiscalização do estágio nas empresas, sendo o elo entre as mesmas e as instituições de ensino públicas e privadas. Serve de amparo a todas as partes, inclusive os estudantes, para o perfeito exercício desta atividade, tanto legal, quanto educacional e que tenha algum resultado para as empresas que os contratam (BERTELLI, 2002).

As empresas, embora não muito comum, podem também ter meios próprios de seleção e recrutamento de estagiários, não fazendo uso do CIEE. Esta modalidade é mais comum em

grandes empresas. Como exemplo, podemos citar a GERDAU, que tem seu próprio programa de estágio e Trainees.

Cabe salientar a importância do vínculo do estagiário com a instituição de ensino, uma vez que rompido esse elo, haverá caracterização de vínculo trabalhista entre a empresa e o estagiário. O estágio não tem qualquer benefício amparado pela CLT, como férias, décimo terceiro salário, vale-transporte, vale-refeição e outros benefícios assegurados aos trabalhadores. A duração do estágio não conta como tempo de serviço para aposentadoria. A empresa concedente do estágio não recolhe INSS e FGTS e o estagiário não tem PIS/ Pasep.

A importância do estágio é muito grande para o desenvolvimento econômico e social do país, pois é na maioria dos casos a primeira oportunidade de trabalho dos jovens. É uma forma de inseri-los no mercado de trabalho dando a tão esperada experiência necessária para as futuras contratações, já como profissionais formados, seja em nível secundário ou universitário. O estágio é muito importante para romper o ciclo vicioso de que quem não tem experiência não consegue trabalho, e se não consegue trabalho não tem experiência.

Segundo Bertelli (2002), o estágio faz parte do processo de formação do futuro profissional, pois possibilita a aplicação prática de conhecimentos teóricos, motivando os estudos do estagiário, ameniza o impacto da passagem da vida estudantil para a vida profissional e contribui para que o aluno desenvolva atribuições como organização e responsabilidade.

6.1.1.3 – Multifuncionalidade

Multifuncionalidade significa assumir várias funções. Historicamente o homem sempre desempenhou seu trabalho em uma determinada função, dentro de uma organização, seja operando uma máquina, seja exercendo alguma função específica de caráter intelectual. Atualmente, este conceito está mudando. Cada vez mais as organizações estão precisando de profissionais mais capacitados a exercer funções diversas.

A introdução de novas tecnologias, como é o caso do *Just-in-Time* (JIT), leva a mudança nos métodos de organização do trabalho e nos conteúdos dos cargos. O achatamento da estrutura hierárquica, onde diminuem-se os líderes e os supervisores, aproxima mais os níveis mais altos dos mais baixos dentro da empresa. Nesse formato, o trabalhador precisa mais se auto-determinar. Como exemplo disso, temos o caso do operador multifuncional, abordado em estudo de caso no artigo de ANTUNES (1990, P.49), onde o operador multifuncional é aquela pessoa que vai operar, dentro de uma célula de produção, desde o equipamento mais simples até o mais sofisticado. (ANTUNES, 1990).

O encarregado de cargos e salários, embora reconheça que o ocupante do cargo de operador multifuncional além de ser mais qualificado, tem que ser uma pessoa com a mente mais aberta, não vê a necessidade de adicionar novos fatores à avaliação. Isto porque a mente mais aberta não é considerada um fator passível de avaliação. (ANTUNES, 1990, p.50).

A capacitação do trabalhador para exercer funções diversas é um diferencial no mercado de trabalho, pois reduz a necessidade de mais funcionários. Um único trabalhador pode exercer as funções de vários trabalhadores. É uma forma de redução de custos para as empresas, utilizando ao máximo a capacidade de cada colaborador, diminuindo a ociosidade de uma determinada tarefa específica, preenchendo o tempo do funcionário com outras funções.

Torna-se importante nesse contexto avaliar as condições de trabalho, o seu bem estar físico (fadiga) e sua valorização profissional (salário), o que nem sempre o corre, sendo esta uma modalidade capitalista de exploração da atividade humana.

7. Considerações Finais

Como pode ser visto no decorrer desse trabalho, a empresa DS passou por momentos decisórios muito importantes com a saída do engenheiro Maurício. Foi um momento de tomada de decisões estratégicas. Decisões implicam em escolhas, e nem sempre as escolhas são as mais acertadas.

A DS, sendo uma empresa enxuta e familiar, deu um grande passo ao encarar o problema de frente e ter se disposto a fazer mudanças profundas em sua estrutura, alterando o seu próprio formato. Foi uma metamorfose importante, que deu a oportunidade da DS crescer mais e aprender com os próprios erros. As alternativas escolhidas para enfrentar o problema foram aparentemente acertadas. Não se encontrou solução para todos eles, mas muitos deles foram resolvidos e surgiram outros, que a empresa desconhecia.

A decisão de terceirizar foi arrojada para seus padrões, mas foi necessária e coerente com a realidade atual. A contratação de estagiários foi muito importante para o desempenho dos trabalhos internos dentro da empresa, e o papel multifuncional de Gabriel pode ser melhor observado, avaliado e valorizado.

Na visão do autor deste trabalho, o dilema foi amplamente discutido dentro da empresa e solucionado de forma aceitável. Não existe solução perfeita, mas sim escolhas, com os ônus e os bônus de cada decisão.

8. Bibliografia

- 1 ROESCH, SYLVIA MARIA AZEVEDO; FERNANDES, FRANCISCO – Como Escrever Casos para o Ensino de Administração – São Paulo – Editora Atlas – 2007.
- 2 LEIRIA, JERÔNIMO SOUTO – Terceirização – Uma alternativa de flexibilidade empresarial / Newton Dorneles Saratt – São Paulo – Editora Gente – 1995.
- 3 DA SILVA, LISIANE VASCONCELLOS – Qualidade de Vida do Trabalhador na Springer Carrier: uma análise dos principais Programas e Políticas da Empresa num contexto de flexibilização do trabalho – Dissertação de Mestrado – Porto Alegre – 2001.
- 4 Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho – Organizado por Heloisa Helena Teixeira de Souza Martins e José Ricardo Ramalho – São Paulo – Editora Hucitec CEDI / NETS – 1994.
- 5 FONTANELLA, DENISE – O Lado (des) humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administra-lo / Eveline Tavares, Jerônimo Souto Leiria – Salvador – Editora Casa da Qualidade – 1994.
- 6 MARRA, JEAN PIERRE – Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico – São Paulo – Editora Futura – 2000.
- 7 BERTELLI, LUIZ GONZAGA – Estágio de Estudantes - Manual de Gestão de Pessoas e equipes, volume 2 / Gustavo e Magdalena Boog – São Paulo – Editora Gente – 2002.
- 8 DE BARROS, LAURA – Gerenciamento do Trabalho Terceirizado - Manual de Gestão de Pessoas e equipes, volume 2 / Gustavo e Magdalena Boog – São Paulo – Editora Gente – 2002.
- 9 PICCININI, VALMIRIA CAROLINA – OLTRAMARI, ANDREA POLETO – DE OLIVEIRA, SIDINEI ROCHA – Novos Arranjos, Antigos Questionamentos: Flexibilização do Trabalho e Controle em Redes de Empresas – Rio de Janeiro – XXXI ANPAD – 2007.

- 10 MELO, PEDRO LUCAS DE RESENDE – KVIATKOWSKI, MÁRCIO AUGUSTO –
Terceirização do Corpo Médico em Instituições Hospitalares Privadas: Um Estudo
de Casos Múltiplo – Rio de Janeiro – XXXI ANPAD – 2007.
- 11 MELO, PEDRO LUCAS DE RESENDE – BORINI, FELIPE MENDES – Quando
Terceirizar o *Call Center* ? – Rio de Janeiro – 30º ANPAD – 2006.
- 12 ROESCH, SYLVIA MARIA AZEVEDO; ANTUNES, ELAINE DI DIEGO – O just-in-
time e a emergência de um novo cargo: o operador multifuncional – São Paulo -
Revista de Administração - 1990.