

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CONSTRUÇÃO CIVIL
CURSO DE ENGENHARIA CIVIL

NAIÁ MENDES MACCARINI

A TERCEIRIZAÇÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL: UMA
ABORDAGEM SOB A ÓTICA DO PROCESSO DE
TERCEIRIZAÇÃO ALEMÃO

PATO BRANCO

2015

Naiá Mendes Maccarini

A TERCEIRIZAÇÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL: UMA
ABORDAGEM SOB A ÓTICA DO PROCESSO DE
TERCEIRIZAÇÃO ALEMÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
disciplina de TCC da Universidade Tecnológica
Federal do Paraná do curso de Engenharia Civil
como pré-requisito para conclusão do curso.

Orientação: Profª Drª Elizângela Marcelo
Siliprandi

Pato Branco

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

A TERCEIRIZAÇÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL: UMA ABORDAGEM SOB A ÓTICA DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO ALEMÃO

NAIA MENDES MACCARINI

No dia 15 de junho de 2015, às 15h50min, na Sala N011 da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, este trabalho de conclusão de curso foi julgado e, após argüição pelos membros da Comissão Examinadora abaixo identificados, foi aprovado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Engenharia Civil da Universidade Tecnológica Federal do Paraná– UTFPR, conforme Ata de Defesa Pública nº03-TCC/2015.

Orientador: Prof^a. Dr^a. ELIZÂNGELA MARCELO SILIPRANDI
(DACOC/UTFPR-PB)

Membro 1 da Banca: Prof. Dr. JOSÉ ILO PEREIRA FILHO
(DACOC/UTFPR-PB)

Membro 2 da Banca: Prof. Msc. HERUS PONTES (DACOC/UTFPR-PB)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, à minha família, pelo suporte emocional e pela confiança depositada.

À empresa Ed. Züblin AG e ao gerente Sr. Carsten Brosch pela oportunidade de realização do meu estágio curricular obrigatório, aos engenheiros supervisores Ulrich Moosmann, Philipp Stinner e Florian Wacker e demais colegas pelo auxílio e pela troca de informações e experiências.

À Prof^a. Dr^a. Elizângela Marcelo Siliprandi, pela orientação e por nortear a elaboração deste trabalho.

Também agradeço aos demais órgãos e empresas envolvidas no período do meu estágio. Ao Prof. Dr. José Ilo Pereira Filho e Prof. Msc. Herus Pontes por terem aceitado o convite de participar da Comissão Examinadora e pelas contribuições prestadas a este trabalho. Aos professores do curso de Engenharia Civil da UTFPR – Câmpus Pato Branco, pelo comprometimento com o ensino, apoio dado aos alunos e experiências transmitidas.

À CAPES pela oportunidade e bolsa de estudos na Alemanha.

RESUMO

MACCARINI, Naiá Mendes. **A terceirização na construção civil: uma abordagem sob a ótica do processo de terceirização alemão.** 2015. Proposta de Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Engenharia Civil) – Departamento Acadêmico de Construção Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2015.

A terceirização, termo designado à subcontratação de serviços e produtos, ganhou força em solos brasileiros na década de 90 e, desde então divide opiniões positivas e negativas entre engenheiros, economistas, sociólogos, administradores. Alavancado por esse divisor de águas no Brasil e motivado pela observação dos processos construtivos na cidade de Freiburg im Breisgau, na Alemanha, durante o estágio da pesquisadora, decidiu-se por estudar este tema. A vinculação de terceirização aqui abordada é a relação de terceirização focada de empresa para empresa, na área de construção civil. O trabalho também explora, em conjunto à uma análise qualitativa, os processos de terceirização dentro de duas construções na cidade de Freiburg im Breisgau. Os estudos de caso demonstram ligação direta da terceirização à qualidade do produto final da empresa contratante, sem que, no entanto, sejam precarizadas quaisquer atividades ou condições da mão-de-obra atuante. No contexto brasileiro, a palavra 'precarização' é, porém, elencada quando o assunto é terceirização. Para compreender este cenário, além do estudo bibliográfico, elaborou-se uma pesquisa de campo na cidade de Pato Branco-PR, o qual pesquisou-se construtoras da cidade. Nesse estudo, percebeu-se a falta de formalidade, registro de funcionários e a demasiada burocratização e engesso das relações trabalhistas, estas últimas ocasionadas por órgãos públicos.

Palavras-chave: terceirização, construção civil, gestão

ABSTRACT

MACCARINI, Naiá Mendes. **Outsourcing in civil construction: an approach from the perspective of the German outsourcing process.** 2015. Academic Department of Civil Engineering, Federal Technological University of Paraná. Pato Branco, 2015.

Outsourcing, a term referred to the subcontracting of services and products, gained strength in Brazilian soils in the 90s and, since then, divides positive and negative opinions among engineers, economists, sociologists, administrators. Leveraged by this watershed in Brazil and motivated by observing the construction process in the city of Freiburg im Breisgau, Germany, during the internship of the researcher, it was decided to go deep into this subject. The addressed here outsourcing binding is the outsourcing relationship focused from company to company, in civil construction. The work also explores, together with a qualitative analysis, the outsourcing processes in two buildings in the city of Freiburg im Breisgau. The studies of cases demonstrate the direct link between outsourcing and the quality of the final product of the contracting company, without, however, any precarious conditions of labor-active work or activities. In Brazilian context, the word 'precarious' is, however, mentioned when it comes to outsourcing processes. To understand this scenario, in addition to the bibliographical study, it was drawn up a survey in the city of Pato Branco-PR, in which the construction companies in the region were researched. In this study, it was noticed a lack of formality, registration staff and the excessive bureaucratization and plastered labor relationships, these last two caused by public entities.

Keywords: outsourcing, civil construction, management

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Ramificações e termos relacionados à terceirização	17
Figura 2: Ramificação da terceirização	19
Quadro 1: Processos para terceirização	26
Figura 3: Fluxograma organizacional da metodologia de pesquisa.....	34
Figura 4: Mapa da Alemanha com destaque para a cidade de Freiburg im Breisgau	37
Figura 5: Clínica Universitária– Freiburg im Breisgau	39
Figura 6: Prédio comercial– Freiburg im Breisgau	40
Figura 7: Estrutura Organizacional.....	41
Figura 8: Influência das etapas construtivas no custo da obra.....	45
Figura 9: (a)Serviços de escavação –Prédio Comercial, (b) Serviços de compactação – Clínica Universitária	48
Figura 10: (a)Escavação de fundação profunda –Prédio Comercial, (b) Máquina de escavação de fundação profunda – Prédio Comercial	49
Figura 11: (a) e (b) Locação de pilares –Clínica Universitária.....	49
Figura 12: (a) Instalação de formas e armação – Clínica Universitária; (b) Instalação de fôrmas verticais de concreto; (c) Armação da laje – Prédio comercial.....	50
Figura 13: (a) Instalação da tubulação de esgoto – Clínica Universitária; (b) Instalações de água fria, banheiro – Prédio Comercial; (c) Instalação de água fria, cozinha – Prédio comercial	50
Figura 14: (a) e (b) Instalação de eletrodutos – Clínica Universitária.....	51
Figura 15: (a), (b) e (c) Impermeabilização externa – Clínica Universitária.....	51
Figura 16: (a) Pintura de porta, corta-fogo – Prédio Comercial, (b) Execução de pintura da parede – Prédio Comercial e (c) Emassamento de teto – Prédio Comercial	52
Figura 17: (a) Revestimento cerâmico da cozinha – Prédio Comercial, (b) Revestimento cerâmico do banheiro – Prédio Comercial.....	53
Figura 18: (a) Janela do subsolo e impermeabilização desta – Prédio Comercial; (b) Janela do pavimento térreo e isolamento térmico desta – Prédio Comercial; (c) Porta automática de entrada no prédio.	53
Figura 19: (a) e (b) Instalação de carpete – Prédio Comercial	54
Figura 20: (a), (b) e (c) Instalação em <i>Light Steel Frame</i> – Prédio Comercial.	54
Figura 21: (a), (b) e (c) Impermeabilização da laje da cobertura– Prédio Comercial	55
Figura 22: (a) e (b) Instalação dos gradis e (c) Impermeabilização da laje da cobertura– Prédio Comercial.....	55
Figura 23: (a) Instalação de tábuas para piso elevado – Prédio Comercial e (b) Camada de piso elevado com argamassa de gesso– Prédio Comercial	56

Figura 24: (a) Aparelho de regulagem de calefação; (b) Tubulação para piso aquecido com controle de pressão (c) Controle de temperatura e quantidade para o sistema de calefação.....	57
Figura 25: (a) e (b) Placas acústicas.....	57
Figura 26: (a), (b) e (c) Canais de ventilação	58
Figura 27: Desenvolvimento do Grupo Züblin.	60
Quadro 2: Relações do desenvolvimento empresarial	59
Quadro 3: Fatores críticos de sucesso	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Prós e contras da terceirização.....	25
Tabela 2: Quadro analítico entre o estudo de caso (Alemanha) e o estudo de campo (Brasil).....	79

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1. Objetivo geral	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
2. O CONCEITO DE TERCEIRIZAÇÃO	15
2.1 CONCEITO	15
2.1.1 Ramificações atreladas ao nome 'terceirização'	16
2.2 OPORTUNIDADES E RISCOS	22
2.3 TERCEIRIZAÇÃO NA EUROPA	26
2.4 PROCESSOS PARA A TERCEIRIZAÇÃO.....	27
2.4.1 Análise Inicial	29
2.4.2 Fazer ou comprar	29
2.4.3 Nomeação	30
2.4.4 Comparação.....	31
2.4.5 Contrato	31
2.4.6 Implementação.....	32
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	34
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
4. O ESTUDO	37
4.1 ESTUDO DE CASO	37
4.1.1 A empresa	37
4.1.2 Características das construções	38
4.1.3 Estrutura organizacional.....	40
4.1.4 Contratos de serviços terceirizados	42
4.1.5 Controle de operações e serviços	44
4.1.6 Atividades terceirizadas e seus processos.....	46
4.1.7 A terceirização e o desenvolvimento da empresa	59
4.2 O BRASIL E A TERCEIRIZAÇÃO	63

4.2.1 Terceirização e a lei brasileira.....	68
4.2.2 Estudo de campo	71
5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS	74
5.1 DISCUSSÃO INICIAL.....	74
5.2 COMPARAÇÃO	76
5.3 COMO MELHORAR A EFETIVIDADE DA TERCEIRIZAÇÃO	80
5.3.1 Gerenciamento de projeto	81
5.3.2. Determinação da competência principal da empresa.....	82
5.3.3 Seleção das empresas terceirizadas.....	82
5.3.4 Gerenciamento contínuo das relações	82
5.3.5 Negociação e contrato.....	83
5.3.6 Comunicação aberta com indivíduos ou grupos afetados	84
5.3.7 Questões de pessoal.....	84
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
BIBLIOGRAFIA	88
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO ABERTO UTILIZADO EM ENTREVISTAS... 93	
APÊNDICE B: TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS EMPRESA A - ENTREVISTADO A.....	94
APÊNDICE C: TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS EMPRESA B - ENTREVISTADO B.....	97
APÊNDICE D: TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS EMPRESA C - ENTREVISTADO C.....	100
APÊNDICE E: TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS EMPRESA D - ENTREVISTADO D.....	103

1. INTRODUÇÃO

A diversificação e mistura de culturas ocasionadas pela globalização e associadas à busca social constante por novos conhecimentos e otimização de tarefas, bem como ao crescimento populacional e necessidade de atendimento a todos de forma imediata, acarretou no aumento da complexidade do que a sociedade como um todo admite como importante e necessário. Há 100 anos atrás, por exemplo, um computador não era necessário, hoje, porém, vidas dependem dessa máquina. Essa complexidade alavancou a criação de novas áreas de especialidade e tornou a tarefa de criação cada vez mais complexa e específica. No âmbito empresarial, já não era mais possível manter a gestão de grandes corporações de forma centralizada, fazendo-se necessária a subdivisão destas em pequenas unidades, que poderiam, então, ser analisadas isoladamente: seus custos, faturamento, produtividade, qualidade.

De acordo com Kapaz (1999), esse início permitia aos diretores uma visão mais detalhada da situação da empresa, identificando mais rapidamente pontos de estrangulamento ou de ineficiência.

Com o tempo, à medida que esse modelo avançava e o mercado se tornava cada vez mais aquecido e exigente, foi-se abrindo espaço para novos conceitos que visavam à redução de custos, melhoria da qualidade de produtos e serviços e a efetividade das operações. Nesse contexto, começou-se a pensar em terceirização, atividade que vem ganhando espaço e destaque mundialmente. Ademais, a imposição de agilidade e flexibilidade no processo produtivo de bens e serviços implica na adoção de inovações tecnológicas e organizacionais.

Segundo o DIEESE - Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (2007), esse tema, embora não seja recente na história brasileira, teve adoção intensificada e disseminada no âmbito da reestruturação produtiva que marcou os anos 90 quando o tema ganhou destaque na agenda de governos, trabalhadores e empresários e tornou-se objeto de inúmeras análises.

Assim como outros setores da economia brasileira, determinados segmentos da construção civil vêm passando por um processo significativo de

reestruturação produtiva nos últimos anos. Embora a velocidade e o ritmo de adoção dessas mudanças sejam bastante diferenciados nas diversas regiões do país, é inegável que um grande número de empresas passou a adotar novos métodos de construção, calcados na utilização de modernas tecnologias e de novas formas de gestão da força de trabalho (DIEESE, 2007).

Entretanto, ainda segundo o DIEESE (2007), as particularidades do setor condicionam o uso e a difusão de produtos e tecnologias atuais. Na construção civil, a reestruturação produtiva está mais ligada à utilização de novos materiais do que à introdução de mais recentes máquinas ou processos construtivos, por exemplo. Além disso, o processo de absorção de transformações pela indústria brasileira de construção civil é custoso. A quebra de paradigmas quanto a mudanças leva ao empresariado brasileiro a não investir em tecnologias eficientes, mesmo que seja para melhora dos processos produtivos. Isso torna o processo atrasado em relação a países que mantêm as atividades em atualização e otimização constantes. Nesse sentido, a terceirização tem sido encarada no Brasil de forma tímida e, quando utilizada, não ganha muita abrangência. Além disso, os efeitos negativos que a questão exerce sobre as condições de trabalho, em vez de provocarem reflexão e discussão, incorporaram-se ao cotidiano das empresas.

Com o movimento brasileiro de reestruturação produtiva foi sendo construído um cenário com especificidades distintas, em alguns aspectos, das características do processo em economias desenvolvidas. A polarização da mão-de-obra entre uma parcela pequena de trabalhadores qualificados e a maior parte de ocupados semiqualficada, vem acompanhada, no país, da alta rotatividade no emprego, do autoritarismo nas relações de trabalho e da ausência de organização por local de trabalho e de contratação coletiva.

Este trabalho se propõem a realizar um esclarecimento aprofundado do que é esse processo de terceirização e como ele pode ser necessário para que seja alavancada uma mudança no pensamento e na ação de construtoras a respeito do aproveitamento deste, não só para a redução de custos, mas, principalmente, melhoria da qualidade de serviços e processos. Esta análise objetiva incentivar uma mudança na forma de gerenciar os processos construtivos brasileiros, realizando um comparativo entre duas realidades distintas, no Brasil, restringindo-se à realidade da região de Pato Branco-Paraná,

e na Alemanha, mais especificamente na região de Freiburg im Breisgau onde a pesquisadora, com bolsa da CAPES, realizou seu estágio.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo geral

Avaliar qualitativamente os processos construtivos ligados às atividades de terceirização de duas obras na cidade de Freiburg im Breisgau, na Alemanha de modo a encorajar melhorias, inovações e desenvolvimento tecnológico à construção civil da região de Pato Branco – PR e outras regiões com semelhanças construtivas e às quais se adequem os conceitos aqui apresentados.

1.1.2 Objetivos específicos

- Caracterizar os processos construtivos da cidade de Freiburg im Breisgau, na Alemanha onde há terceirização e sua relação com a qualidade;
- Apresentar alguns requisitos necessários para a adoção de atividades terceirizadas;
- Contrapor pensamentos e aplicações do método de terceirização, descritos em bibliografias brasileiras, apresentando análises do planejamento organizacional.

1.2 JUSTIFICATIVA

O termo ‘terceirização’ ou ‘*outsourcing*’ do inglês define a delegação da execução de serviços ou produtos às empresas parceiras e traduz, segundo

esse estudo, uma melhora qualitativa das atividades-meio e fim. Para tanto, é imprescindível o conhecimento das técnicas e estudo aprofundado da aplicação dessa abordagem, que deve ser utilizada de forma idônea e nos conformes da lei, como uma ferramenta estratégica de agregação de valor ao produto final.

Apesar de ter um mercado abrangente de aplicação mundialmente e que ganha cada vez mais espaço, a terceirização é, segundo o DIEESE (2007), no Brasil, ainda olhada de forma tímida e receosa e recebe, no setor da construção civil, quando empregada, um tratamento incoerente e que não condiz com as necessidades prévias de planejamento e análise, bem como parâmetros equitativos que este mecanismo exige. Ainda segundo o Instituto, a terceirização não é uma solução isolada para os problemas e limitações da organização. A terceirização deve ser parte de uma estratégia mais ampla de reposicionamento da organização, frente ao contexto de mudanças que vemos emergir.

Diante desse cenário e de forma a incentivar a emprego deste método, elaborou-se um estudo de caso em duas obras de engenharia civil de médio-porte que foram acompanhadas pelo período de 10 meses, na cidade de Freiburg – Alemanha, durante intercâmbio universitário da pesquisadora. Período este que se percebeu que a estratégia de terceirização tem aplicação bastante intensa nas contratações daquele país, percebendo-se também sua importância no âmbito qualitativo da obra, uma vez que especializa mão-de-obra e traz inovação para materiais e atividades.

Espera-se que este estudo possibilite uma melhor compreensão da terceirização sob aspecto político, econômico e social, bem como que se vislumbre uma oportunidade de melhoria e avanço tecnológico e social para a região e sociedade pato-branquense.

2. O CONCEITO DE TERCEIRIZAÇÃO

2.1 CONCEITO

A terceirização possui uma abrangente gama de conceituações e a história de seu surgimento é ainda contraditória.

Segundo IHRS - Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart (2007) o conceito 'Terceirização' deriva da palavra '*Outsourcing*' do inglês, que, por sua vez é uma combinação de '*Outside resource using*', que em sentido literal significa 'Uso de recursos externos'. Em outras palavras, é o processo de contratação de empresas terceiras especializadas de acordo com a necessidade de produtos e serviços.

Em português, é possível que terceirizar tenha como origem a ideia de um trabalho realizado por terceiros, no sentido amplo em que se usa a expressão como referência a algo feito por outros.

Alder (2003) define terceirização como a atividade através do qual empresas entram em acordo com uma terceira, provedora de produtos e/ou serviços, que preste suportes essenciais para a organização, que é normalmente dependente destes para que o produto final e/ou competência principal da empresa sejam alcançados. A terceirização deve, porém, ser sempre pensada de maneira a melhorar o valor do produto ao invés de apenas ser uma ferramenta de economia financeira, sem que sejam consideradas a efetividade e qualidade do serviço/produto.

O processo de terceirização da produção e da prestação de serviços no Brasil, e em quase todos os países capitalistas, desenvolveu-se como parte do rearranjo produtivo, iniciado na década de 70 do século XX, a partir da terceira Revolução Industrial, e que se prolonga até os dias de hoje. São mudanças importantes na organização da produção e do trabalho e, no caso específico da terceirização, na relação entre empresas. (DIEESE, 2007).

Araújo (2001) e Silva e Siluk (2007) defendem que a terceirização não pode ser uma desculpa para desobrigar-se de encargos sociais e legais, visto que este método está longe de ser um instrumento de redução de benefícios às pessoas da organização, demissão em massa ou redução salarial. Ainda, a

terceirização não pode buscar desvirtuar, em favor da empresa, as relações trabalhistas por intermédio de ação fraudulenta.

Desse modo, é importante um controle governamental efetivo, de forma a evitar que se burlem direitos dos trabalhadores e que haja atividades ilegais inerentes ao método, que, se idoneamente aplicado, pode gerar benefícios tanto para as organizações envolvidas, quanto aos trabalhadores.

O método e processos de terceirização têm se aprimorado com o passar dos anos. Halevi (1999, p.46) *apud* Wolff (2001, p.109) afirma que a terceirização é uma “filosofia de gerenciamento”, termo que engloba três conceitos distintos: subcontratação de algum serviço que não faça parte da linha principal da empresa; criação de parcerias de longo prazo entre empresas; e compra de componentes e produtos. Nesse contexto e segundo Campos e Pessoa (2009, p.15), o método é um olhar diferenciado para as modernas relações empresariais, deixando de lado a tradicional “empreiteirização”, que consiste na relação de não-parceria e a tentativa de privilegiar-se em detrimento de outros, que adulteravam os conceitos básicos do método.

O termo anterior ‘empreiteirização’ será utilizado, neste trabalho, como forma de diferenciação da ideia de subcontratação encorajada por esta pesquisa e a terceirização descrita em alguns trabalhos acadêmicos brasileiros, cujo foco parece ter se tornado a precarização da mão-de-obra em benefício ao lucro do empresariado.

2.1.1 Ramificações atreladas ao nome ‘terceirização’

2.1.1.1 Ramificações gerais

Ao nome ‘terceirização’ são conectados mundialmente uma série de termos e ramificações. Para melhor especificação do método e aprofundamento da pesquisa, eles foram sistematizados e são apresentados a seguir, construindo as estratégias de terceirização (Figura 1). Toda análise descrita a seguir é defendida pela associação IHRS (2007).

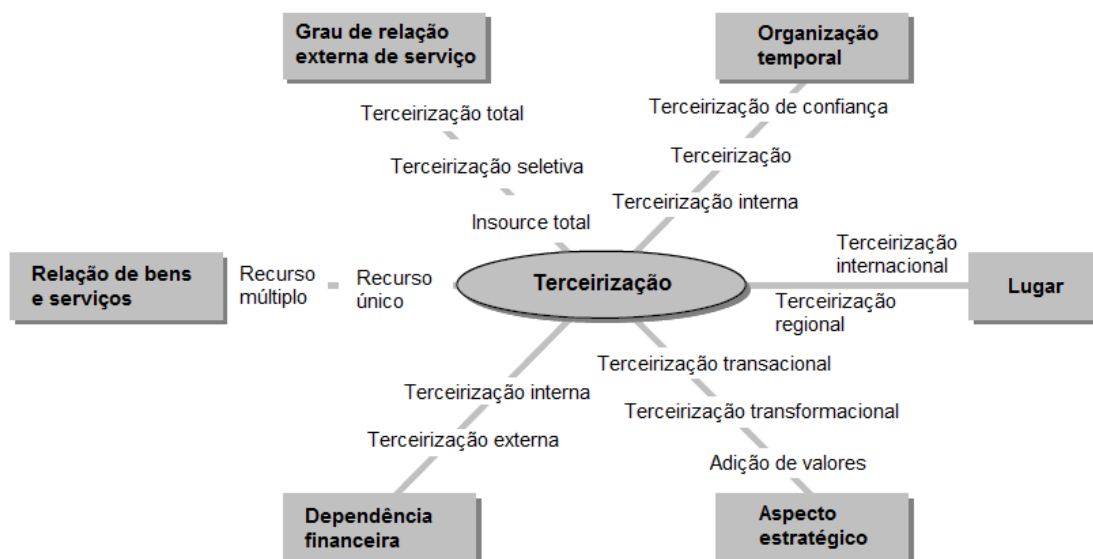


Figura 1: Ramificações e termos relacionados à terceirização
Fonte: IHRS (2007).

A provisão de produtos e/ou serviços é denominada 'Recursos'. Aqui não são diferenciados em quais categorias de serviços e produtos estes se encaixam.

Fala-se de 'Recurso Seletivo' quando uma porcentagem de 20-80% de serviços externos são utilizados. Acima dessa porcentagem, trata-se de 'Terceirização Total' ou 'Terceirização interna total'. Por 'Terceirização Interna' (*Insourcing* do inglês) entende-se um serviço que é realizado dentro da empresa, ou seja, uma delegação de serviços internos da empresa para um setor nessas atividades. Aqui é apenas considerada a posição financeira do realizador dos serviços, que também pode ser uma empresa independente, como, por exemplo, uma empresa gerida a partir da empresa principal.

'Terceirização de confiança' denota um serviço que volta a ser contratado. Uma análise crítica do *feedback*¹ pode ser uma tendência muito importante, especialmente nos tempos de realinhamento estratégico e reflexão em cima das competências essenciais negligenciadas.

Para o instituto, 'Terceirização Regional' (*Nearshoring* do inglês) denota a transferência de uma empresa para um país próximo. Por 'Terceirização

¹ Palavra inglesa que significa, no ramo da comunicação, 'dar resposta' a um determinado evento, processo, acontecimento.

Internacional' (*Offshoring* do inglês) entende-se um serviço terceirizado ofertado do exterior, ou seja, a realocação de uma empresa para outro país. É importante frisar, porém, que a produção desse tipo de realocação é destinada ao país de origem e não visa, portanto, atender o mercado do país que a recebe.

Na visão do autor, num tempo de curtos ciclos de tecnologia e intensivos custos de desenvolvimento tecnológico, vem como uma forma de fortalecimento a 'Terceirização Transacional'. Neste, as empresas empregam terceirização em tecnologias antigas, a fim de concentrar os recursos liberados para o desenvolvimento de novas tecnologias. Além disso, o risco de perda de *know-how* é evitado. Por 'Terceirização Transformacional' entende-se a estratégia de novo direcionamento do modelo de negócios com ajuda da terceirização. Através da relação de serviços, estrategicamente importantes, pode-se gerar rapidamente uma reorientação profunda e abrangente.

A 'Adição de Valores' (*Value-added Outsourcing* do inglês) denota, através de relações colaborativas, trabalho conjunto intenso por parte de terceirizados e terceirizadores, através do qual ambos parceiros trazem conceitos, que serão ofertados no mercado externo. Uma característica constituinte é a divisão, dentro da parceria, de riscos e decisões. O objetivo é que a prestadora de serviços irá adicionar valor à atividade, que não seria rentável se oferecida pelos funcionários existentes.

Na 'Terceirização Interna' os serviços são executados dentro de uma rede financeiramente dependente, embora aqui também deve haver um mecanismo de mercado entre entidades judicialmente independentes. A 'Terceirização Externa' corresponde à terceirização clássica.

O 'Recurso Único' (*single-sourcing* do inglês) denota a compra de uma gama completa de produtos de apenas um fornecedor preferido.

Para evitar a dependência por uma empresa terceirizada, que está presente no 'Recurso Único, é utilizado o 'Recurso Múltiplo' (*multi-sourcing* do inglês), cuja característica principal é a utilização de, pelo menos, dois prestadores de serviço. Com isso é gerado uma competição entre estes, que tendem a melhorar a qualidade de seus produtos e serviços para que sejam competitivos frente aos concorrentes.

É importante notar que a terceirização está geralmente relacionada mais à terceirização de funções e processos ou atividades do que à cisão dos ativos.

2.1.1.2 Caracterizações da estratégia de terceirização

As estratégias de terceirização são várias e estão diretamente relacionadas com a área de atuação e tamanho das empresas. IHRS (2007) divide a terceirização em 4 alternativas: solução na empresa, solução externa, cooperação e serviços externos (Figura 2).

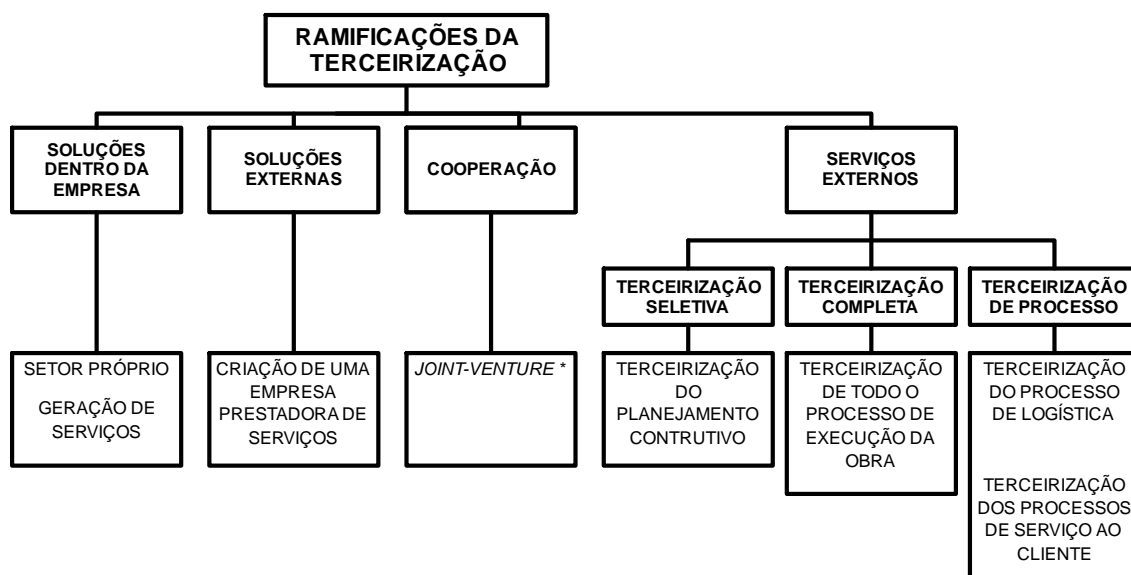


Figura 2: Ramificação da terceirização
Fonte: IHRS (2007).²

As 'Soluções dentro da empresa' denotam a busca de respostas ou melhorias através da criação de novos setores, dentro da própria empresa. 'Soluções externas' seria a decisão de criar ou incentivar a criação de uma empresa prestadora de serviços. A 'Cooperação' seria uma solução de empresas, que se unem para explorar determinados negócios, mantendo, porém, a autonomia jurídica. E, no âmbito dessa caracterização, há ainda a terceirização externa (seletiva, completa e de processo), que é descrita a seguir:

² *Joint-Venture* ou 'empreendimento conjunto' é uma associação de empresas, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica.

- I. **Terceirização seletiva** é a terceirização de certa parte de um serviço a uma empresa externa, que fica responsável apenas por efetuá-lo. Esse tipo de terceirização é também conhecido como 'Terceirização de Primeira Etapa', ela consiste, por exemplo, na aquisição de matéria-prima e insumos de terceiros, que irão compor o produto final da empresa.
- II. **Terceirização completa** remete à terceirização de todas as áreas de atuação a uma empresa, que fica responsável tanto pelos recursos e ofertas como também pela área de gerenciamento em geral, ou seja, realiza o serviço completo da contratante.
- III. **Terceirização de processo** é a terceirização de todo um processo empresarial a terceiros. A empresa parceira nesse caso possui a responsabilidade de todo o processo empresarial.

Coge (1994) *apud* Farias (2008) divide a terceirização da seguinte forma:

- Fornecimento de matérias-primas e insumos: A empresa contrata uma terceira para o fornecimento de produtos ou componentes necessários para composição do produto final;
- Franquias: Concede-se a terceiros o uso da marca própria da empresa, em condições pré-estabelecidas, para comercialização de produtos e/ou serviços;
- Consultoria: Forma de prestação de serviços altamente especializados;
- Concessões: Delegação contratual ou legal da execução de determinado serviço, autorizada e regulamentada pelos órgãos competentes, o qual se fixam as condições de prestação de serviço;
- Autônomos: Contratação de pessoa física para realização de funções especializadas, sendo essas realizadas com completa autonomia e em instalações próprias;
- Contratação de serviços gerais ou auxiliares: Empresa contratada realiza atividades auxiliares para o contratante, executando as atividades determinadas por este, inclusive em suas instalações. Os serviços executados podem ser de caráter permanente ou temporário

Faz-se necessário, também, a diferenciação entre algumas caracterizações de prestações de serviços utilizadas no Brasil: terceirização de serviços, locação de mão-de-obra, trabalho autônomo e trabalho temporário.

Hashimoto (2008) afirma que a terceirização de serviços tem natureza jurídica contratual comercial entre duas empresas: a contratante e a prestadora de serviços. Há, nesse conceito, relação trilateral, pelo qual o empregado da prestadora de serviço oferece suas atividades materiais e/ou intelectuais junto à tomadora de serviços, sem que esta esteja na posição de empregadora deste trabalhador especializado.

De acordo com o mesmo autor, o mero fornecimento de trabalhadores de empresas para empresas configura locação de mão-de-obra e é proibida pela legislação do trabalho.

O trabalho autônomo configura, de acordo com a Revista Âmbito Jurídico (2008), em todo aquele profissional que exerce sua atividade sem vínculo empregatício, por conta própria e com assunção de seus próprios riscos.

A única forma legal de intermediação de mão-de-obra é o trabalho temporário que trata do fornecimento de trabalhadores por uma empresa, para o atendimento de excepcional e extraordinária necessidade de outra empresa (tomadora de serviços), devido à substituição de seu pessoal regular e permanente ou acréscimo extraordinário de serviços. É o fornecimento temporário de trabalhadores para a empresa tomadora e sob suas ordens. A atividade-fim da empresa de trabalho temporário é o fornecimento de mão-de-obra temporária, que é o seu objeto social. As empresas temporárias são conhecidas vulgarmente por 'locadoras de mão-de-obra' (HASHIMOTO, 2008).

Para todas essas formas de prestação de serviços, deve haver uma formalização, através de contratos e o devido pagamento de encargos sociais, como previsto em lei (HASHIMOTO, 2008; REVISTA ÂMBITO JURÍDICO, 2008).

Outra diferenciação que deve ser feita é entre 'terceirização' e 'empreitada'. A 'empreitada' é uma forma de contrato em que uma das partes (empreiteiro) obriga-se a realizar um trabalho para outra (dono da obra), sem subordinação, com ou sem fornecimento de material, mediante pagamento de remuneração global ou proporcional ao serviço feito. A empreitada pode ser de labor, ou mista. Na primeira, só há o fornecimento de trabalho. Na segunda, ocorre o fornecimento de trabalho e mais o material a ser utilizado na obra. É de

todo oportuno mencionar, que a terceirização não se confunde com a empreitada, a *locatio operis*, pois nesta, o que interessa é o resultado da obra. Inexiste, via de regra, um sistema de parceria entre quem contrata a empreitada e o empreiteiro. Este tem apenas o interesse em concluir a obra e não em ser parceiro da terceirizadora. Ao contrário, na terceirização, a ideia de parceria é substancial. Também, na empreitada, o empreiteiro tanto pode ser pessoa física como jurídica, enquanto o empregado só pode ser pessoa física. O empreiteiro não é subordinado, já o empregado deve subordinação ao empregador. (HASHIMOTO, 2008)

Em outras palavras, a empreitada foca no resultado, enquanto a terceirização foca na atividade.

2.2 OPORTUNIDADES E RISCOS

Neste tópico são apresentados oportunidades e riscos da aplicação do método de terceirização no mercado da construção civil. Entre as razões para se começar a pensar neste são, segundo Silva e Siluk (2007) e Koszewska (2004):

- Razão de ordem tecnológica: a empresa terceirizada disponibiliza à empreiteira as inovações que surgem no mercado. Desta forma a empresa terceirizadora mantém-se sempre atualizada e a otimização e melhoria qualitativa do processo e produto da construção torna-se contínua e permanente, sem necessidade de investimentos extra;
- Razão de ordem financeira: infelizmente, para se ganhar competitividade no mercado, esta razão torna-se muito representativa, a medida que o custo da obra pode influenciar na escolha ou não da empresa para a execução de uma obra, além de outros motivos. Com a terceirização, a redução de custos se torna visível, a medida que a empreiteira não precisa investir em formação de profissionais, bem como mantimento destes, ou fornecimento da estrutura necessária para produção de insumos e produtos para a obra, estes custos ficam embutidos, mas de forma muito reduzida, no preço dos serviços das terceirizadas. Além disso, torna-se evidente em muitos casos a

redução de custos administrativos, visto que a empresa contratante passa a focar-se em uma menor variedade de setores dentro desta; também reduz-se o investimento em equipamentos e materiais, além do tempo de entrega da obra;

- Razão de ordem competitiva: a empresa que adere à terceirização torna-se mais ágil e flexível para enfrentar adversidades ambientais, concentrando-se nas questões realmente significativas para esta;
- Excelência operacional: através do foco nas competências essenciais da empresa, concentra-se no imprescindível à evolução desta, sem abrir mão da qualidade nas atividades contratualmente delegadas e gerando maior eficácia organizacional;
- Competência no negócio: a busca por maior competência nos negócios justifica a entrega de funções de apoio, que pouca ou nenhuma intimidade têm com os negócios da empresa.

Além disso, os mesmos autores consideram que há uma série de tópicos que podem ser levados em consideração, dentre eles:

- Possibilidade de conversão de custos fixos em custos variáveis;
- Maior qualidade para o serviço delegado e produto final da empresa;
- Redução imediata dos custos e riscos inerentes à execução dos processos transferidos;
- Melhor controle dos departamentos internos;
- Simplificação na produção;
- Liberação de espaço na empresa;
- Criação de um ambiente mais propício para o surgimento de inovações;
- Disponibilidade de novas opções de serviço;
- Serviço realizado por profissionais especializados nas áreas demandadas;
- Formalização de parcerias;
- Diminuição do desperdício e aumento da eficiência e otimização do processo construtivo;
- Valorização profissional;

- Criação de novas micro, pequenas e médias empresas;
- A empresa terceira sempre encontra soluções mais criativas e menos onerosas para a produção, o que elimina parte do desperdício e do comodismo que pode ser característico das grandes empresas-mãe;
- Redução da dependência da comunidade em relação à empresa;
- Fôlego para sobreviver às crises, dadas a facilidade e a rapidez para o cancelamento dos serviços terceirizados, em contraposição à dificuldade e morosidade em se desfazer de ativos;

Apesar de muitas vantagens, a terceirização envolve também alguns riscos. Segundo Koszewska (2004), as empresas que adotam o método perdem inevitavelmente um pouco o controle sobre o futuro, que é em certa parte entregue para a outra empresa, cuja motivação primária pode ser a maximização dos seus lucros. Conseqüentemente, para ser capaz de adquirir vantagens dos benefícios potenciais da terceirização, a empresa tem que saber sobre os riscos e condições a ela relacionados. Tem que haver a confiança no fornecedor de serviços e saber sobre suas possibilidades e potenciais. Neste contexto, se torna extremamente importante para a contratante reter o controle sobre todas as funções e atividades estratégicas.

Dentre os riscos existentes, Koszewska (2004) destaca:

- Dependência do fornecedor;
- Custos ocultos;
- Perda de *Know-How*³ – perda de contato com avanços tecnológicos que ofereçam oportunidades para inovações de produtos e processos;
- Perda a longo prazo de competitividade em pesquisa e desenvolvimento (P&D);

³ *Know-How* é um termo em inglês que significa literalmente "**saber como**". Know-how é o **conjunto de conhecimentos práticos** (fórmulas secretas, informações, tecnologias, técnicas, procedimentos, etc.) adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas.

- Risco de cooperação com um fornecedor desonesto que, tendo ganho acesso às informações a respeito da empresa e de produtos, pode usá-los contra a contratante no futuro;
- Lacuna de capacidades necessárias do fornecedor;
- Dificuldades de coordenação e comunicação.

Padoan (2001) assegura que as empresas que se utilizam corretamente da terceirização, dentro dos parâmetros normativos legais, terão mais vantagens que desvantagens.

O resumo do balanço dos prós e contras da terceirização é apresentado na Tabela 1, elaborada também com algumas considerações expostas por IHRS (pg. 57, 2007).

Tabela 1:Prós e Contras da Terceirização

	Prós	Contras
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nas competências principais • Vantagem para pequenas empresas • Cooperação ao invés de hierarquia • Flexibilidade • Transferência de Responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de dependência • Diferença cultural entre empresas terceirizadas • Risco do trabalho conjunto • Diferenciação na agenda das empresas
Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Alta e versátil competência da empresa terceirizada • Serviços e responsabilidades claramente definidos • Especificação e capacitação dos serviços • Melhor controle dos departamentos internos 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de <i>know-how</i> • Dificuldades na execução de serviços e na comunicação devido a possível distância entre empresas • Diminuição da quantidade de informações informais
Custos	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos na execução dos serviços • Custos variáveis ao invés de fixos • Boa possibilidade de planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de transação • Custo de mudança
Recursos / Finanças	<ul style="list-style-type: none"> • Captação de recursos financeiros • Efeito positivo no encerramento do balanço financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de pessoal devido à transição • Problemas de motivação

2.3 TERCEIRIZAÇÃO NA EUROPA

Uma pesquisa realizada pelo grupo *Ernst & Young Global Limited* (EY) no ano de 2013 revela alguns dados importantes a serem considerados nesse estudo. Ela foi realizada no contexto de oito países: Alemanha, Dinamarca, Finlândia, Holanda, Noruega, Espanha, Suécia e Grã-Bretanha; com aproximadamente 3700 empresários entrevistados e, dentre estes, também alguns clientes.

Dentre outras conclusões, pode-se elencar que a terceirização na área de engenharia vem ganhando cada vez maior abrangência e confiança por parte dos empresários.

Dentre os dados apontados, 45% dos entrevistados pretendem continuar com as empresas subcontratadas após o final do contrato; 41% têm intenção de realizar um processo de seleção (limitado) no qual seu prestador atual de serviço esteja incluído; 8% dos entrevistados pretendem selecionar outro prestador de serviços após o fim do contrato, devido a insatisfação com os serviços prestados – isso mostra que as organizações estão se tornando menos resistente para mudar de um prestador de serviço para outro; e apenas 5% pretendem trazer os serviços de volta para a empresa.

Conforme levantamento do grupo, dentre as razões elencadas do por que terceirizar está em primeiro lugar a melhoria ou redução do nível de custos (42%) e segundo, melhoria da eficiência (33%).

Os clientes entrevistados compartilharam que as principais razões para a terceirização são fortemente dependentes da experiência de terceirização da organização. Vários clientes indicaram que, para a primeira geração dos contratos de terceirização, o foco principal era sobre redução do nível de custos, melhorias de eficiência e melhorar o foco nas competências principais da terceirizadora. Já para a segunda geração de contratos de terceirização, as organizações levaram a redução do nível de custo como apenas um dado e mudaram a seu foco para melhorias de eficiência, acesso a determinados conhecimentos e ferramentas, melhorias de qualidade e normalização de serviços.

Como riscos, foram elencados pela pesquisa: dependência do provedor de serviços externos (51%) e perda de controle (43%), dentre outros.

Evitar riscos é, portanto, a atividade mais complexa da terceirização e deve ser considerada plenamente. Baseado no estudo de caso e método de pesquisa, serão apresentadas, nesse estudo, etapas de análise do planejamento organizacional a serem seguidas para a efetividade dessa estratégia de gerenciamento.

2.4 PROCESSOS PARA A TERCEIRIZAÇÃO

Para que sejam evitados riscos no processo de terceirização, é importante que as atividades sejam planejadas e controladas e que sigam uma ordem cronológica e de processo.

Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart (2007) descreve as atividades assim como são seguidas na Alemanha, onde são racionalmente aplicadas cada uma das seguintes etapas: 'Análise Inicial', 'Decisão Fazer ou Comprar', 'Nomeação', 'Comparação', 'Contrato' e 'Implementação'.

Para a identificação de áreas, funções, processos, entre outros, torna-se essencial uma 'Análise inicial' cuja atividade denota um balanço das necessidades atuais e futuras do mercado e os serviços corporativos necessários derivados deste. Resultado da 'Análise Inicial' é uma especificação que indica o que uma empresa pode fazer, se quiser competir com sucesso no mercado.

O conceito 'Fazer ou comprar', do inglês *Make or Buy*, traduz que serviços podem ser vendidos, sem comprometer a base *Know-How* da empresa (também com a inclusão de futuras oportunidades de desenvolvimento) ou conduzir para a dependência de alguma empresa parceira. Aqui são colocados em questão os potenciais para terceirização de determinados serviços e são examinados o seu custo/desempenho em autocriação e comparado com o nível de custo / desempenho em referência externa. Os conhecimentos adquiridos, bem como uma consideração abrangente das chances e riscos são a base para a decisão do *Make or Buy*.

Em se mostrando, até aqui, através das análises realizadas, que a terceirização tem sentido nessa aplicação, passa-se para a fase de nomeação do maior número de contatos, ofertas e possíveis empresas para uma parceria. Aqui devem ser apresentados o que a empresa ideal contratada deveria desenvolver. Resultado dessas considerações é uma especificação do desempenho com detalhado perfil de obrigações dos serviços que a empresa parceira terceirizada deve realizar.

Para 'Nomeação' de contatos potenciais parceiros de terceirização, recomenda-se principalmente a elaboração de um documento com as especificações de pré-requisitos e desempenhos necessários da empresa contratada. Isso é seguido por uma 'Comparação' entre as propostas recebidas e a sua avaliação por meio das expectativas da empresa de terceirização. Resultado dessa comparação é tanto a escolha de um parceiro de terceirização, e as expectativas de desempenho originais precisam ser realizadas, ou o abandono do projeto de terceirização proposto. Nas negociações de contrato são fixados os vários pilares da futura cooperação na forma de um 'Contrato' escrito. Isto, juntamente com uma relação de confiança mútua, constrói a base para o funcionamento parceria de agregação de valor bem-sucedida. O processo de terceirização finalmente termina com a fase de 'Implementação' e de cooperação. Uma visão geral das diferentes fases e sua concepção de conteúdo podem ser vistos na Quadro 1.

Quadro 1: Processos para a terceirização

Análise inicial	Identificação das chances potenciais de terceirização Primeira avaliação, clara e concisa da empresa
Fazer ou comprar	Busca pelas competências principais (<i>Core-competencies</i>) Seleção dos processos e serviços
Nomeação	Criação de um perfil de pré-requisitos mínimos da empresa contratada Escolha das empresas com os pré-requisitos
Comparação	Avaliação das parcerias Escolha das parcerias e finalização das propostas
Contrato	Divisão das atividades e obrigações Formulação do contrato
Implementação	Realização concreta da parceria de terceirização Integração no contexto existente

Fonte: IHRS (2007).

2.4.1 Análise Inicial

Para a análise inicial, o ponto de partida é identificar as oportunidades para terceirizar tanto no ambiente de negócios, quanto dentro da própria empresa. Depois elucidar o que tange os serviços gerados internamente e sua relevância e relação com as competências principais da empresa; estruturação de atividades potenciais de terceirização; identificação e utilização de possíveis critérios de avaliação.

Os instrumentos usados nessa fase podem ser, ainda segundo IHRS(2007):

- Análise FFOA (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças);
- Análise de custo-benefício;
- Análise do cenário regional.

Algumas perguntas que podem ser respondidas nessa etapa são:

- A empresa já terceiriza alguma de suas atividades?
- Há sinais que indiquem chances e necessidades da terceirização de um determinado serviço?
- Existe transparência sobre os serviços criados internamente na empresa?
- Como pode ocorrer uma avaliação inicial dos potenciais candidatos a terceirização?
- Quais objetivos e motivos determinam as respectivas considerações a respeito da terceirização?

2.4.2 Fazer ou comprar

O ponto de partida é registrar os processos internos para realização das atividades da empresa e, então, pré-estruturar as áreas potenciais de terceirização, tendo claro o que são as competências principais da empresa.

Aqui, analisa-se o custo-benefício em se contratar ou não determinadas atividades, juntamente com a análise das competências principais e processos-chave para se atingir a qualidade requerida do produto final. Nesse âmbito,

verificam-se as vantagens e desvantagem em se terceirizar determinadas atividades-meio ou fim.

As perguntas essenciais são:

1. Quais são as competências principais identificadas na empresa?
2. Qual a importância dessas competências principais no futuro?
3. Há potencial de terceirização das competências secundárias? Há candidatos?
4. A terceirização envolve que vantagens e desvantagens para a empresa? Qualitativamente e quantitativamente.
5. Que benefícios traz a terceirização destas determinadas atividades?

2.4.3 Nomeação

Na etapa de nomeação, as atividades potenciais e não-essenciais da empresa são identificadas e a decisão de terceirizar ou não determinados serviços é tomada. Aqui elencam-se as empresas potenciais e determinam-se os objetivos finais a serem alcançados pelas atividades, bem como o esperado pelos prestadores de serviços. Há uma seleção grosseira das empresas parceiras potenciais e obtenção de ofertas concretas.

As principais perguntas inerentes à essa etapa são:

1. O que deve ser alcançado através da terceirização de um serviço em particular?
2. Qual é o perfil do serviço terceirizado desejado? A que perfil de clientes ele será destinado?
3. Quais são as possibilidades de contato com potenciais prestadores de serviços?
4. Há avaliações negativas das prestadoras de serviços? Por quê?
5. Que serviços podem ser obtidos por quem e de que maneira?

2.4.4 Comparação

Tendo-se criado um perfil de necessidades, aqui estudam-se mais profundamente as empresas potenciais para terceirização das determinadas atividades, elegam-se os pontos fortes e fracos de cada empresa, analisam-se as relações custo-benefício e o perfil de cada empresa em relação ao perfil de destino. Há o confronto, teste e comparação das propostas apresentadas pelas empresas com potencial de terceirização e, a partir daí, há formulações mais detalhadas para os serviços selecionados.

As questões a serem respondidas são:

1. Existe um número suficiente de ofertas que atendam aos critérios do perfil de destino?
2. Quais são os fatores de sucesso que determinam as futuras parcerias de terceirização?
3. Essa parceria inclui os aspectos qualitativos e quantitativos elencados?
4. As ideias de ambos os lados (contratante e terceirizada) estão representadas? As especificações foram aceitas por ambos os lados?

2.4.5 Contrato

Contratos podem ser entendidos como um acordo entre duas ou mais partes, com um mesmo objetivo e em uma conformidade de ordem jurídica, que não extrapolem os parâmetros legais regidos pela constituição e leis daí decorrentes, destinado a regulamentar, formalmente, o interesse de todas as partes. A partir de sua assinatura, os contratos devem ser obrigatoriamente seguidos por ambas as partes. (PEREIRA, 1999; CENTRAL JURÍDICA, 2007; MIRANDA, 2008;)

Para Miranda (2008), sobre os contratos incidem três princípios básicos:

- Autonomia da vontade: denota a liberdade das empresas em contratar e dispor do conteúdo e objeto contratual, de acordo com seus interesses;

- Supremacia da ordem pública: aborda que autonomias são sujeitas às leis e princípios de moral e ordem pública;
- Obrigatoriedade do contrato: significa que o contrato faz lei entre as partes, possuem o dever da veracidade e devem ser cumpridos.

Aqui o(s) parceiro(s) de terceirização é(são) selecionado(s) e os acordos básicos são feitos, bem como os cronogramas são definidos. A partir daí, nomeia-se uma equipe de negociação, elabora-se o projeto de um contrato, que ainda será formalmente discutido, então discute-se o contrato e formula-se um tratado final, explicitando-se direitos e deveres de ambos os lados.

Nesta etapa devem se responder:

1. Quem é o negociador?
2. Quem deve ser membro da equipe de negociação?
3. Qual é a estratégia de negociação?
4. Que termos contratuais deverão constar (a partir de acordos anteriores, regulamentos legais, etc.)?
5. Estão todos os acordos pertinentes e constam especificações de desempenho?

2.4.6 Implementação

Estejam reunidas todas as condições de cooperação e tendo-as fixadas em forma de contrato, ocorre a implementação do trabalho. Aqui são apresentados os processos de execução, os fatores essenciais e os princípios básicos. Aqui podem-se utilizar instrumentos para adaptação da empresa terceirizada ao contexto da empresa contratante, através de treinamento informativo, qualificativo e motivações e as principais perguntas a serem respondidas são:

1. Já existe um calendário de execução?
2. Quando uma adaptação ao contexto da empresa se torna necessária?
3. É possível identificar os promotores e os obstáculos do processo de implementação?

4. Que instrumentos de implementação são particularmente bons? Será que eles precisam ser adaptados?

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para o desenvolvimento do trabalho, utilizou-se de revisão bibliográfica, além de estudo de caso em duas obras da cidade de Freiburg im Breisgau, Alemanha, da empresa Ed. Züblin AG. Nelas estudaram-se os processos de terceirização e sua relação com a qualidade e desenvolvimento da empresa. Também se utilizou de pesquisa de campo, o qual entrevistaram-se empresas da cidade de Pato Branco-PR.

As atividades de revisão bibliográfica, estudo de campo e estudo de caso foram desenvolvidas frente ao fluxograma a seguir (Figura 3)

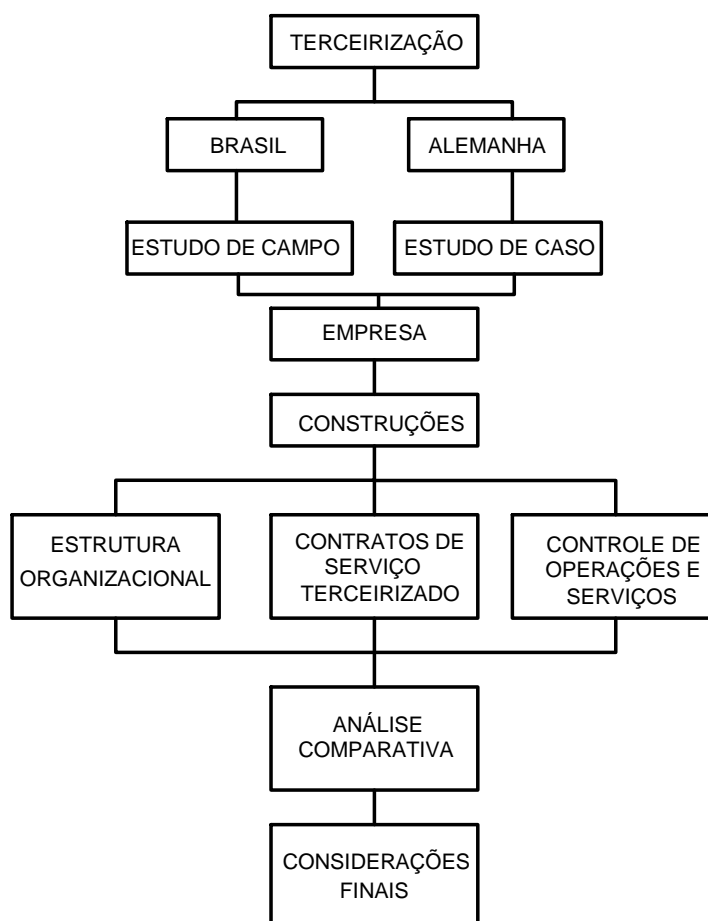


Figura 3: Fluxograma organizacional da metodologia de pesquisa

Apresentada revisão bibliográfica sobre terceirização, identificando e caracterizando o processo como acontece na Alemanha e no Brasil, a etapa seguinte foi a apresentação da empresa onde foi realizado o estudo de caso, na

Alemanha. Expuseram-se, aqui, as duas obras acompanhadas, a estrutura organizacional, a forma como acontecem os contratos de serviços terceirizados e os procedimentos de controle decorrentes.

Como forma de complementação, regionalização e comprovação do que foi descrito pela bibliografia brasileira, utilizou-se de pesquisa de campo, através de entrevistas realizadas a partir de questionários estruturados apresentados a algumas construtoras da cidade de Pato Branco, escolhidas de modo aleatório, em uma pequena amostra considerada suficiente para esclarecer o que se objetivava.

Em seguida, a partir do levantamento bibliográfico sobre terceirização e dos dados levantados, foi realizada uma análise comparativa dos processos, verificando em que se assemelham e em que não, com o intuito de atender aos objetivos específicos apresentados no início deste trabalho.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No que tange à classificação das pesquisas em geral, Fachin (2001) divide-as em 'quantitativa' e 'qualitativa'. O cunho do presente estudo pode, nessa classificação, ser identificado como qualitativo, uma vez que analisa características de natureza qualitativa, caracterizando e descrevendo seus dados por atributos, mensuráveis ou amensuráveis.

Gil (2002) caracteriza a pesquisa entre 'exploratória', 'descritiva' e 'explicativa'. Pelo caráter da pesquisa apresentada nesse trabalho, ela é descritiva e explicativa, ao passo que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial descrever características do método de terceirização e estabelecer relações entre variáveis e também procura identificar os fatores que contribuí para a ocorrência do evento. Procura-se, aqui, aprofundar o conhecimento da realidade, no que tange diferentes contextos de aplicação da estratégia organizacional.

Em seu livro 'Métodos e Técnicas de Pesquisa Social', pg. 50, Gil (2008) apresenta diferentes e mais detalhadas formas de classificar uma pesquisa, classificando-a em: bibliográfica, documental, experimental, genuinamente experimental, *ex-post-facto*, levantamento de campo, estudo de campo e estudo

de caso. Entende-se que a pesquisa que aqui segue possui elementos de uma pesquisa bibliográfica, à medida que se utiliza de material já elaborado (livros, artigos), com a vantagem de permitir à investigadora cobertura de fenômenos que senão não poderiam ser estudados diretamente, por uma questão de distâncias elevadas ou complexidade; também documental, pois esta pesquisa vale-se de materiais que também, de documentos que ainda não receberam um tratamento analítico, como por exemplo documentos oficiais da empresa contratante e entre contratante e contratada, também contratos, diários de obra, fotografias, relatórios da empresa, etc; e, por último, de estudo de caso, uma vez que explora e analisa situações reais, descreve a situação no contexto em que o estudo está inserido e explica variáveis que causam determinados fenômenos mais complexos, que não seriam facilmente explicitadas em levantamentos e experimentos.

No final de todos estes levantamentos, decidiu-se por confirmar a abordagem da pesquisa bibliográfica através de um questionário com respostas abertas dirigido a algumas empresas de construção civil da cidade de Pato Branco-PR, a fim de estabelecer um panorama, mesmo que amplo, de como o processo de terceirização ocorre nos canteiros de obras da região do estudo (Apêndice A). Optou-se por este formato de questionário buscando-se respostas de maior profundidade, onde o entrevistado pode ter maior liberdade de resposta. Segundo a classificação de Gil (2008), esse questionário pode ser classificado como 'estudo de campo', uma vez que aprofunda mais a pesquisa, regionalizando os resultados através da vivência das pessoas participantes.

4. O ESTUDO

4.1 ESTUDO DE CASO

As atividades foram desenvolvidas durante o período de dez meses em duas obras da empresa *Ed. Züblin AG* na cidade de *Freiburg im Breisgau* – Alemanha (Figura 4).



Figura 4: Mapa da Alemanha com destaque para a cidade de Freiburg im Breisgau
Fonte: Google Maps, 2014.

4.1.1 A empresa

A empresa *Ed. Züblin AG* é uma das maiores construtoras alemãs e com uma história de atuais 116 anos, presente em várias cidades do território alemão, 15 países da Europa e mais 10 países fora do continente europeu.

As raízes da empresa são da cidade de Straßburg – França, onde ela foi fundada no ano de 1898 pelo engenheiro suíço Eduard Züblin. Hoje a sua sede principal está situada em Stuttgart, sul da Alemanha e a empresa conta com um número de mais de 13 mil trabalhadores.

A empresa atua na construção de prédios, pontes, viadutos, canais/túneis subterrâneos, construções metálicas, construções em madeira, restauração, conservação e manutenção, obras de caráter especiais, prestação de serviços, entre outros.

4.1.2 Características das construções

Para que haja o melhor entendimento das obras, onde se realizou o estudo, são descritas e exemplificadas de forma breve, a seguir, algumas características destas.

A primeira obra foi uma clínica universitária designada a ser um centro de pesquisas de células transacionais (Figura 5). A edificação foi construída visando as áreas de pesquisa de células cancerígenas e defeitos de imunidade e como uma extensão dos prédios já existentes da Clínica Universitária, conectados pelo subsolo. A construção possui seis pavimentos, sendo dois subsolos, e área total construída de 3700 m², cuja destinação é uma estrutura interativa de laboratórios, assim como escritórios e salas de conferência para 320 trabalhadores. A obra pronta tem um valor estimado de 24,5 milhões de euros. A empresa Züblin, porém, participou apenas do começo dessa edificação, atuando no que se chama de '*Rohbau*', ou seja, construção da estrutura em osso: concreto, alvenaria, tubulação de esgoto e água encanada e de eletricidade, isolamento térmico e impermeabilização (Figura 5), entre outros. Esta etapa foi iniciada em outubro 2013 e terminada no dia 5 de setembro de 2014 (estrutura em osso).



Figura 5: Clínica Universitária– Freiburg im Breisgau
Fonte: Bauen + Wirtschaft, 2014.

A segunda obra do estudo de caso trata-se de um prédio de sete pavimentos (Figura 6), com garagem no subsolo e designado a ser um prédio comercial com área construída de 5500 m², escritórios e laboratórios (Anexo B). A obra foi iniciada em março de 2012 e o término deu-se em maio de 2014. Suas etapas de planejamento e execução foram certificadas como ‘prata’ pelo DGNB, Associação Alemã para a Sustentabilidade de Construções, sistema de certificação de sustentabilidade alemão, que visa a melhoria dos processos de planejamento, execução e manutenção de obras e reformas guiadas no sentido da sustentabilidade, ou seja, dos aspectos ecológicos, sociais e econômicos.

A DGNB foi fundada em 2007 por 17 precursores de diferentes ramos da Engenharia Civil com o objetivo de garantir um fortalecimento à sustentabilidade nas construções e guiá-las rumo ao aperfeiçoamento de suas técnicas de planejamento e construtivas de forma reduzir o desperdício, otimizar a obra em todo seu ciclo de vida, melhorar o conforto do usuário, entre outros. (Die DGNB, 2014)



**Figura 6: Prédio comercial– Freiburg im Breisgau
Fonte: Arquivos Züblin, 2012.**

4.1.3 Estrutura organizacional

Uma vez que o processo de terceirização tem relação estreita com o sistema de gerenciamento da organização é importante que se apresente a estrutura organizacional predominante das obras objetos deste estudo, ligada diretamente a elas (não incluindo setor de RH, secretariado, etc.) era composta por: Diretor-chefe, Engenheiro Supervisor de Construção, Diretor comercial, Engenheiros, um para a parte de estrutura em osso, um para a finalização e acabamento, e outro para a parte técnica/tecnológica da obra, Mestre de obras, Estagiário (Figura 7).

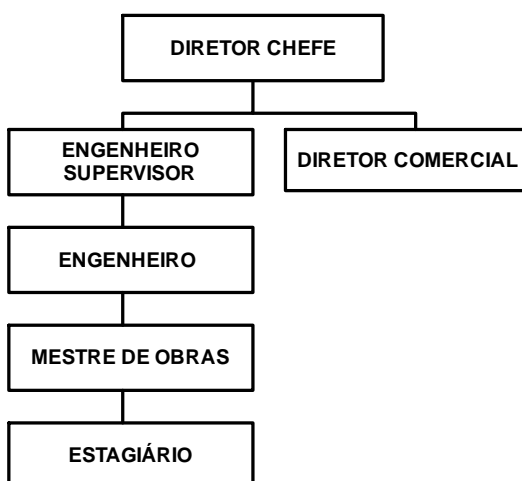


Figura 7: Estrutura Organizacional

A obra era monitorada diariamente pelas três últimas hierarquias, que ficam em um container-escritório no local e lá fazem registro diário da situação da obra e do contexto que a cerca (condições do tempo, temperatura, número de empresas terceirizadas no local, o que está sendo feito e utilizado, problemas enfrentados, soluções, entre outros)

O Diretor-chefe cuida das questões burocráticas e de relacionamento entre cliente e construtora, atua na relação negócios-negócios 'B2B'⁴ além de assuntos gerais da empresa; o Diretor comercial é responsável pela encomenda de produtos e serviços e controle de preços, pagamentos para as empresas terceirizadas e da imagem da obra em geral; o Engenheiro Supervisor, das questões gerais relacionadas à obra, decisões de cunho estratégico, bem como monitoramento de todas as atividades do engenheiro da obra, mestre de obras e estagiário e das conformidades da execução de acordo com as normas e em função do cronograma e dos custos planejados. É ele quem possui a maior parte da responsabilidade pela obra. O Engenheiro da obra gerencia a construção, participando no controle dos materiais e processos e atuando em decisões de mudança de planos que exigem deliberações rápidas e no local, resolução de pequenos problemas, soluções táticas e práticas, otimização de custos; Mestre

⁴ B2B (*Business-to-Business* do inglês ou 'negócios para negócios') denota a relação entre empresas que negociam produtos e/ou serviços entre si

de obras atua no monitoramento das atividades diretas da obra e controla produtos e serviços das empresas terceirizadas, certificando-se de que estes estão de acordo com o regimento de qualidade da empresa; o Estagiário é o suporte para o engenheiro e o mestre de obras.

4.1.4 Contratos de serviços terceirizados

Para serviços terceirizados e considerando-se a primordialidade do relacionamento formal entre empresas e subcontratadas, há necessidade explícita de um contrato que regulamente os serviços prestados de forma a garantir qualidade e total execução dos serviços, em uma relação benéfica para ambos os lados.

No âmbito contratual destacam-se três tipos de contratos: de serviços, de produtos; de locações.

- De serviços: a empresa contratada oferece seus serviços especializados;
- De produtos: a empresa contratada oferece produtos.
- De locações: a empresa contratada oferece máquinas e equipamentos.

Sendo assim, nas obras pertencentes a este estudo de caso constataram-se relações contratuais de serviços e produtos que envolveram, dentre outros, os seguintes elementos:

- Data de início e término das atividades;
- Descrição das atividades/tarefas a serem executadas com documentos comprobatórios (plantas baixas, por exemplo);
- Valor acertado no contrato;
- Condições de qualidades mínima esperadas;
- Responsabilidades da contratada e contratante;
- Exigências especiais da contratante, no caso de certificações da sustentabilidade das construções;
- Declaração de responsabilidades do responsável técnico e da empresa, de forma a garantir a presença de um especialista

qualificado no corpo que compõem a empresa terceirizada, bem como, responsabilidade pelos serviços prestados;

- No que tange aos empregados terceirizados que trabalharem de forma direta no desenvolvimento da obra, todos devem ser registrados na empreiteira e estar de acordo com os termos do contrato, garantindo-se pagamentos à subempreitada e, por conseguinte aos empregados desta, surtindo, aqui, a obrigatoriedade do repasse a estes. Os abrigos e ambiente de trabalho são responsabilidade da empreitada, enquanto que o treinamento fica a cargo da subempreitada. As jornadas de trabalho são um acordo em comum entre todos.

Todos esses elementos formam, juntos, no final da execução da obra, um grande documento de revisão, somando-se aos:

- Manuais de uso, cuidados e manutenção dos equipamentos que compuseram a obra, quando presentes, garantindo o uso adequado destes;
- Relatório de testes técnicos dos aparelhos instalados e/ ou utilizados, quando presentes;
- Detalhes técnicos de todos os produtos/aparelhos instalados;
- Manual do usuário;
- No caso de certificação de sustentabilidade, no caso o DGNB, lista de todos os materiais utilizados com foto de instalação destes em obra, bem como relatórios comprovando a procedência do produto e seu caráter ambientalmente não prejudicial;
- Se os produtos forem oferecidos por outra empresa à empresa terceirizada, produtos primários, por exemplo, aquela deverá oferecer todas as informações necessárias no que tange o produto e as responsabilidades sobre este;
- Todos os projetos necessários para execução da obra. Todos com data da última modificação e descrição desta;
- *Checklist*, elaborado pela empreiteira e assinado e preenchido pela subempreiteira, tendo em vista a execução de todos os serviços contratados e formalizados.

Para os contratos de locação, explicita-se os tipos de equipamentos e máquinas utilizados com todas as suas especificações, bem como tempo e local de uso.

4.1.5 Controle de operações e serviços

Para a garantia da qualidade do produto final faz-se necessário o controle direto de operações e serviços em todas as fases do ciclo de vida do projeto: projeto, planejamento, execução e utilização.

Nas obras estudadas, o foco principal era dado ao planejamento, visto que, quanto mais tardia a detecção de erros, maiores os custos e dificuldades de mudanças. Era necessário ter em vista que, nas etapas subsequentes ao planejamento, modificações geram retrabalho, demolições, atrasos no cronograma físico, entre outros.

Além disso, como demonstra a Figura 8, a influência no custo da obra na fase de projeto é a mais alta, seguida pela fase de planejamento. Ou seja, as decisões tomadas ainda na primeira fase têm a maior influência nos custos da obra, seus custos de alteração, porém, são os mais baixos. A partir daí, torna-se importante a reflexão em torno dessa etapa dos projetos, priorizando-as de modo a gerar e melhorar a qualidade da edificação.

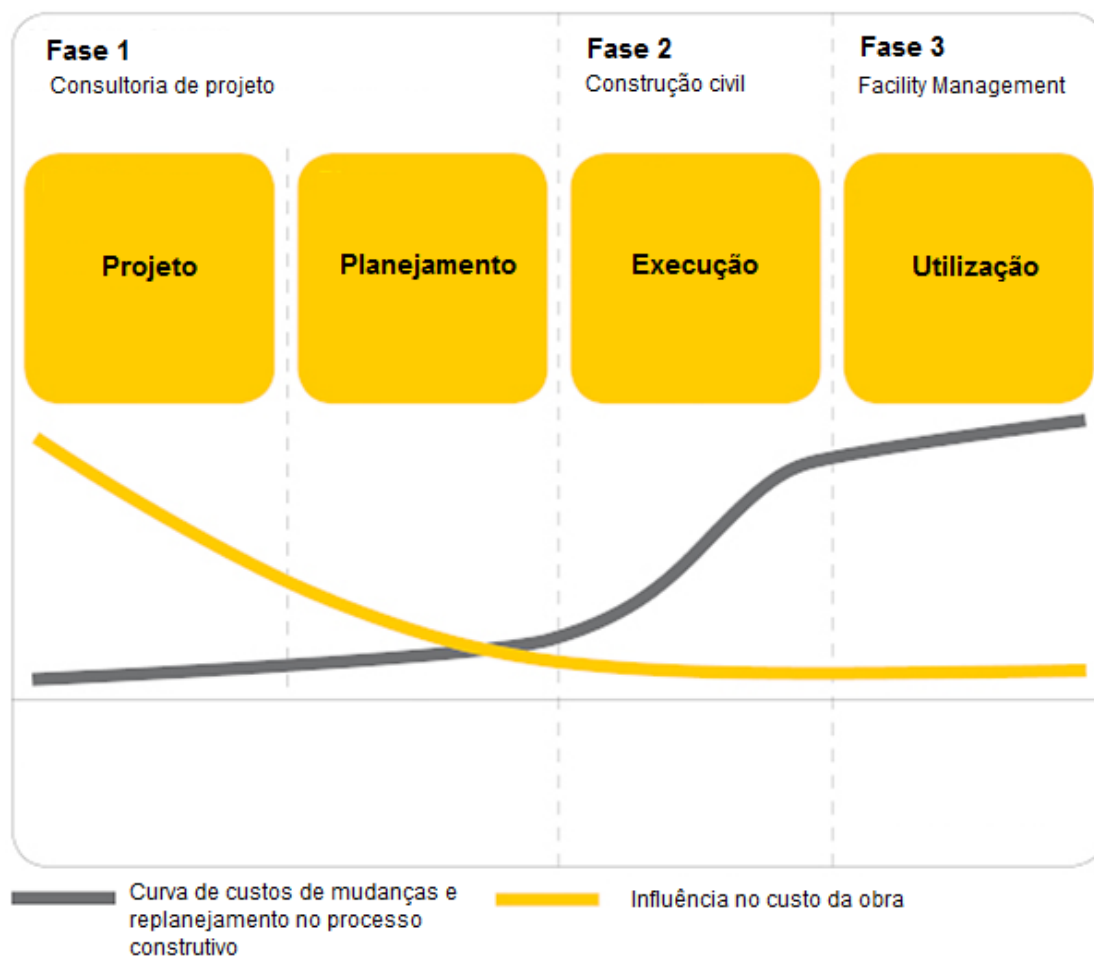


Figura 8: Influência das etapas construtivas no custo da obra
Fonte: Ed. Züblin AG. (1998)

A etapa de 'projeto' é a etapa de desenho básico da edificação e complementos pertinentes e determinação dos processos e materiais a serem utilizados. Também a determinação do programa de necessidades em linhas gerais do que será projetado e construído; estimativa de custos através de orçamentos preliminares; estudos de viabilidade através da análise custo-benefício; identificação do poder de compra por parte da empresa; e demais delimitações pertinentes ao empreendimento.

É a etapa de maior influência no custo da obra, uma vez que a maioria das decisões sobre o produto final são ali tomadas: materiais, qualidade, padrão e custo. Por outro lado, é a etapa construtiva que menos oferece custos de mudanças e replanejamentos, pois quaisquer alterações são feitas em papel (em meio físico ou eletrônico).

No 'planejamento' são determinados parâmetros a serem seguidos referentes ao cronograma de execução da obra, bem como o projeto executivo com todos os elementos necessários para a execução da obra. Fazem parte, também, o orçamento analítico, com composição de custos de serviços e mais detalhamento que a etapa anterior; estrutura analítica do projeto; elaboração do cronograma de obra, com definição de prazos e partes componentes do contrato.

A execução é, então, a etapa de maior duração no ciclo de vida de um projeto. Pertencem a esta etapa: execução dos serviços, com aplicação de materiais, mão-de-obra e máquinas e equipamentos; controle de qualidade, com o controle das atividades executadas em comparação com o planejamento construtivo e fiscalização de produtos e/ou serviços; monitoramento do projeto frente aos objetivos

Na utilização há a formalização da aceitação do produto final e verificação dos últimos detalhes a serem fechados. Esta é a etapa onde as alterações são as mais onerosas.

4.1.6 Atividades terceirizadas e seus processos

No estudo de caso, a responsabilidade atividades de certa parte de um serviço foi externada a empresas contratadas, sem que estas tomassem parte do processo como um todo, apenas de alguns produtos e serviços.

A terceirização de produtos deu-se na encomenda de recursos não fornecidos pela empresa terceirizada de serviços. Concreto, aço para concreto, estruturas pré-moldadas, formas para concreto, ferramentas são exemplos deste. Na terceirização de serviços são atendidas as etapas da obra como um todo e o papel da Construtora nesse meio é coordenar as atividades de modo que tudo saia como planejado e de forma organizada, com controle da qualidade e de custo/benefício.

Para o controle de materiais e serviços executados, cada obra possui, pelo menos, um mestre de obras, um engenheiro e um estagiário encarregado, que vistoriavam a obra durante a execução de todos os serviços e durante todo o expediente. Todos os materiais entregues são fotografados e sua qualidade era controlada. Diariamente gera-se um relatório com fotos, atividades

realizadas e empresas terceirizadas responsáveis. O Anexo A mostra um exemplo de diário de obra, em alemão, e o Anexo B, a tradução deste.

A coordenação das atividades e o cronograma executivo são, aqui, importantes para o devido desenvolvimento da obra. Quando a concretagem for efetuada, por exemplo, os eletrodutos para passagem dos fios elétricos já devem estar instalados.

Das etapas de planejamento tornam-se, aqui, imprescindíveis as seguintes etapas:

- Definição da sequência de execução: devem ser identificadas a precedência das atividades a serem realizadas, definidos os métodos construtivos;
- Distribuição das atividades ao longo do tempo: é necessário, dentro da etapa de planejamento, a determinação da duração de cada atividade e distribuí-las ao longo do tempo disponível de execução do empreendimento, o que é feito concomitantemente à verificação de custos, que compõem, ao final, o cronograma de obra;
- Definição da quantidade de recursos: determinam-se, aqui, a quantidade de recursos requeridos para que as atividades transcorram no tempo planejado.

Para exemplificar a terceirização de serviços, é necessário separar os processos construtivos em três partes: construção da superestrutura (estrutura em osso); acabamentos; automação; complementares. Das exemplificações a seguir mostradas nos itens 4.1.7.1 a 4.1.7.4, torna-se claro que o papel da empresa contratante é o de gerir as empresas terceirizadas, atuando na fiscalização das mesmas, também no atendimento ao cronograma. Visto que os serviços são interligados, cada empresa precisa deixar frente para outra, sem que o cronograma fosse alterado. Salienta-se que algumas Figuras foram alteradas no sentido de ocultar o nome da empresa atuante.

4.1.6.1 Construção da Superestrutura

A construção da superestrutura foi realizada por diversas empresas terceirizadas, coordenadas pela empresa contratante. Abaixo a descrição de algumas dessas atividades atreladas à cada empresa, como forma de exemplificação do que, nesse âmbito, ocorria. As empresas expostas a seguir não ultrapassam 30% do número de empresas terceirizadas efetivamente envolvidas nas obras. Optou-se pela não divulgação do nome destas, nomeando-as apenas como Empresa 1a, Empresa 2a, Empresa *na*:

- Empresa 1a: Serviços preliminares de escavação, aterro e limpeza do terreno;

A empresa atuava com, em média, 3 funcionários e era responsável pelo maquinário e pelos serviços.



Figura 9: (a) Serviços de escavação –Prédio Comercial, (b) Serviços de compactação – Clínica Universitária

- Empresa 2a: Execução das fundações;

De forma parecida com a atividade anterior, essa empresa atuava com, em média, 3 funcionários e era responsável pelo maquinário e pelos serviços.



Figura 10: (a) Escavação de fundação profunda –Prédio Comercial, (b) Máquina de escavação de fundação profunda – Prédio Comercial
Fonte: Arquivos internos Züblin (2012)

- Empresa 3a: Locação da obra: pilares e fundações;

A empresa atuava com, em média, 2 funcionários e era responsável pelos materiais/equipamentos necessários, uso de EPI's e execução dos serviços.



Figura 11: (a) e (b) Locação de pilares –Clínica Universitária
Fonte: Autoria Própria (2014)

- Empresa 4a: concretagem, fôrmas, armadura;

A empresa atuava com, em média 20 funcionários, dependendo da etapa em que a obra se encontrava e da rapidez de execução necessária. A empresa contratante fornecia alojamento, equipamentos de segurança, treinamento e os materiais que seriam executados na obra. A equipe contava com um mestre de obras e um encarregado geral, a quem devia se reportar a empresa contratante para resolução de problemas.

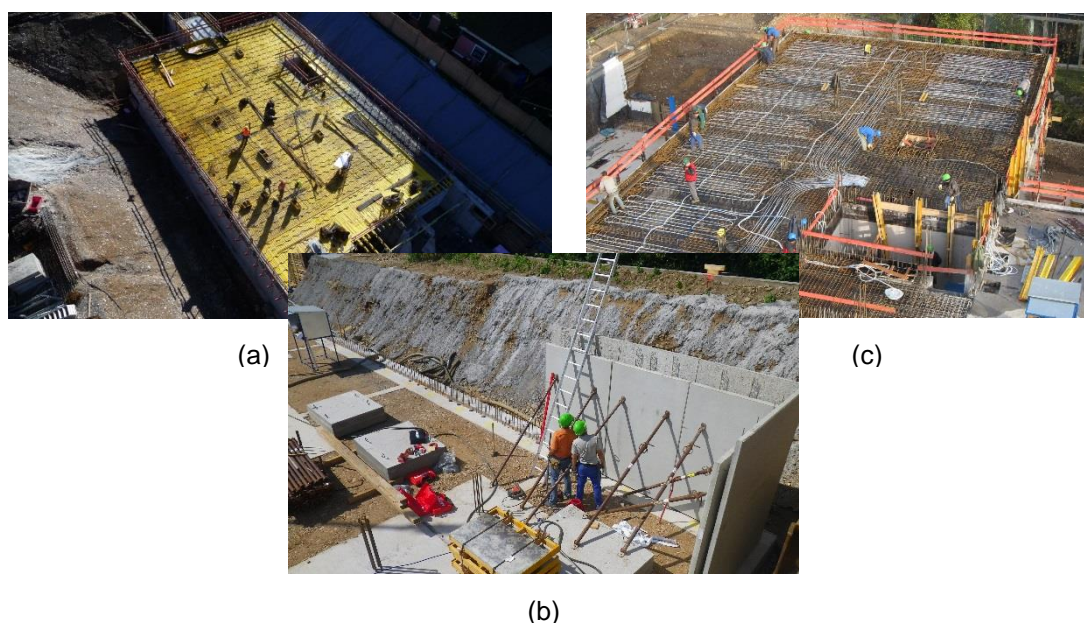


Figura 12: (a) Instalação de formas e armação – Clínica Universitária; (b) Instalação de fôrmas verticais de concreto; (c) Armação da laje – Prédio comercial
Fonte: Arquivos internos Züblin (2013); Aatoria Própria (2014)

- Empresa 5a: Instalação do encanamento de água fria, quente, esgoto e águas pluviais;

A empresa atuava com, em média 3 funcionários e era responsável pelo fornecimento de materiais, uso de EPIs e execução dos serviços.

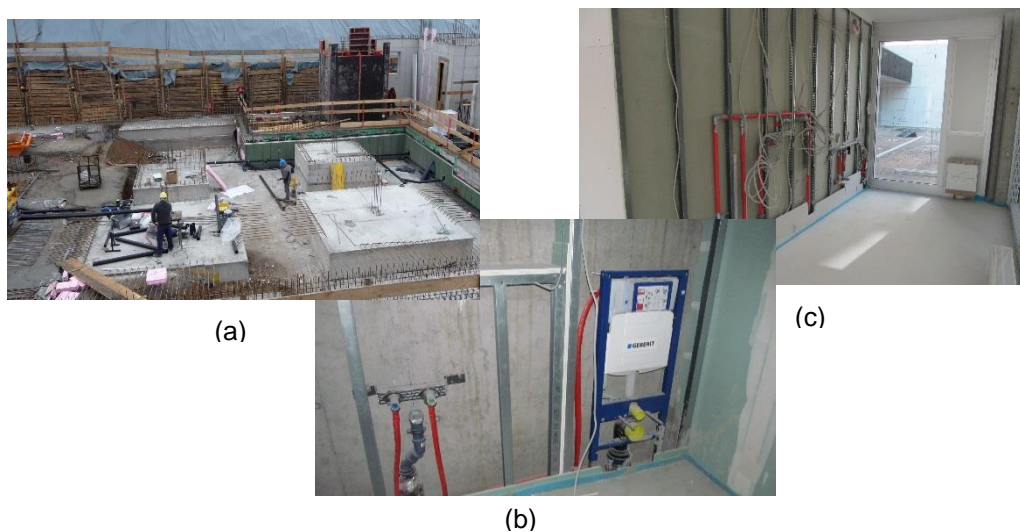


Figura 13: (a) Instalação da tubulação de esgoto – Clínica Universitária; (b) Instalações de água fria, banheiro – Prédio Comercial; (c) Instalação de água fria, cozinha – Prédio comercial
Fonte: Arquivos internos Züblin (2013); Aatoria Própria (2014)

- Empresa 6a: Instalação dos eletrodutos;

A empresa atuava com, em média 2 funcionários e era responsável pelo fornecimento de materiais, uso de EPIs e execução dos serviços.

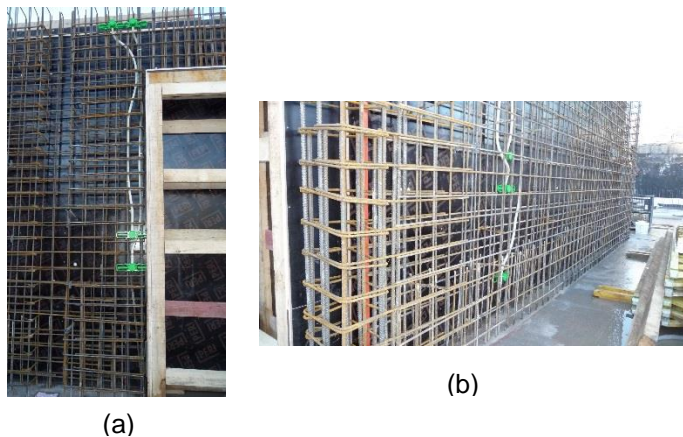


Figura 14

Figura 14: (a) e (b) Instalação de eletrodutos – Clínica Universitária
Fonte: Autoria Própria (2014)

- Empresa 7a: Execução da impermeabilização em toda área externa da obra;

A empresa atuava com, em média 4 funcionários e era responsável pelo fornecimento de materiais, uso de EPI's e execução dos serviços.



Figura 15: (a), (b) e (c) Impermeabilização externa – Clínica Universitária
Fonte: Autoria Própria (2014)

4.1.6.2 Acabamento

Fazem parte do acabamento as atividades relacionadas ao revestimento da estrutura, tais como pintura, revestimentos cerâmicos, acabamentos em gesso, telhado e tudo o que envolver a finalização e melhoria do aspecto da edificação. As empresas expostas a seguir não ultrapassam 20% do número de empresas terceirizadas efetivamente envolvidas nas obras. Aqui também, como no item anterior, optou-se por não divulgar as empresas envolvidas, dessa vez, descritas como Empresa 1b, Empresa 2b, Empresa *nb*.

- Empresa 1b: Pintura;

A empresa atuava com, em média, 3 funcionários e era responsável pelo fornecimento de materiais, uso de EPIs e execução dos serviços de pintura e emassamento geral.



Figura 16: (a) Pintura de porta, corta-fogo – Prédio Comercial, (b) Execução de pintura da parede – Prédio Comercial e (c) Emassamento de teto – Prédio Comercial
Fonte: Arquivos internos Züblin (2013)

- Empresa 2b: Instalação e fornecimento de revestimento cerâmico;

A empresa atuava com, em média 3 funcionários e era responsável pelo fornecimento de materiais, uso de EPI's e execução dos serviços tanto de revestimento cerâmico de piso, quanto de parede.

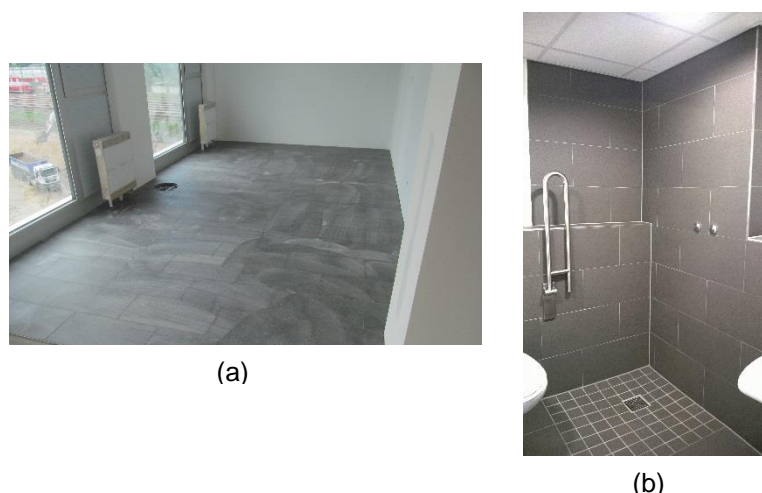


Figura 17: (a) Revestimento cerâmico da cozinha – Prédio Comercial, (b) Revestimento cerâmico do banheiro – Prédio Comercial
Fonte: Arquivos internos Züblin (2013); Autorial Própria (2014)

- Empresa 3b: Instalação e fornecimento de janelas e portas automáticas;

A empresa atuava com, em média, 6 funcionários e era responsável pelo fornecimento de materiais, uso de EPI's e execução dos serviços instalação de portas e janelas, quanto impermeabilização das mesmas.

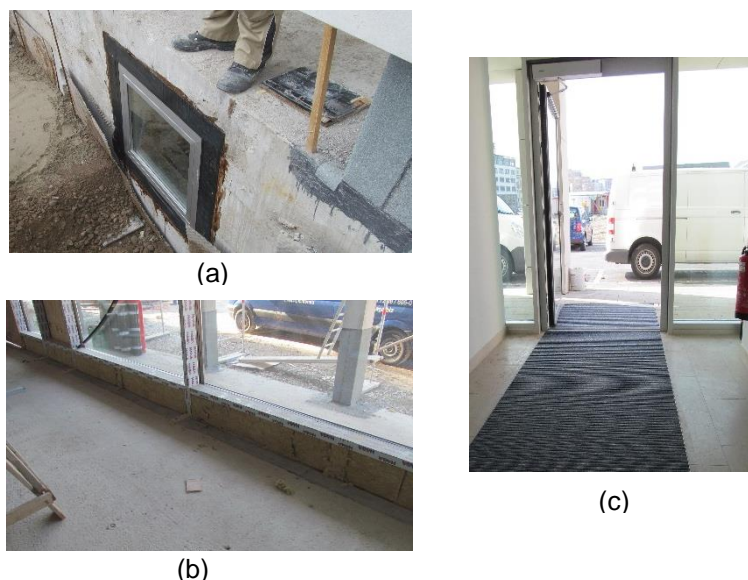


Figura 18: (a) Janela do subsolo e impermeabilização desta – Prédio Comercial; (b) Janela do pavimento térreo e isolamento térmico desta – Prédio Comercial; (c) Porta automática de entrada no prédio.
Fonte: Arquivos internos Züblin (2013); Autorial Própria (2014)

- Empresa 4b: Instalação e fornecimento de carpetes;

A empresa atuava com, em média, 3 funcionários e era responsável pelo fornecimento de materiais, uso de EPI's e execução dos serviços.



(a)

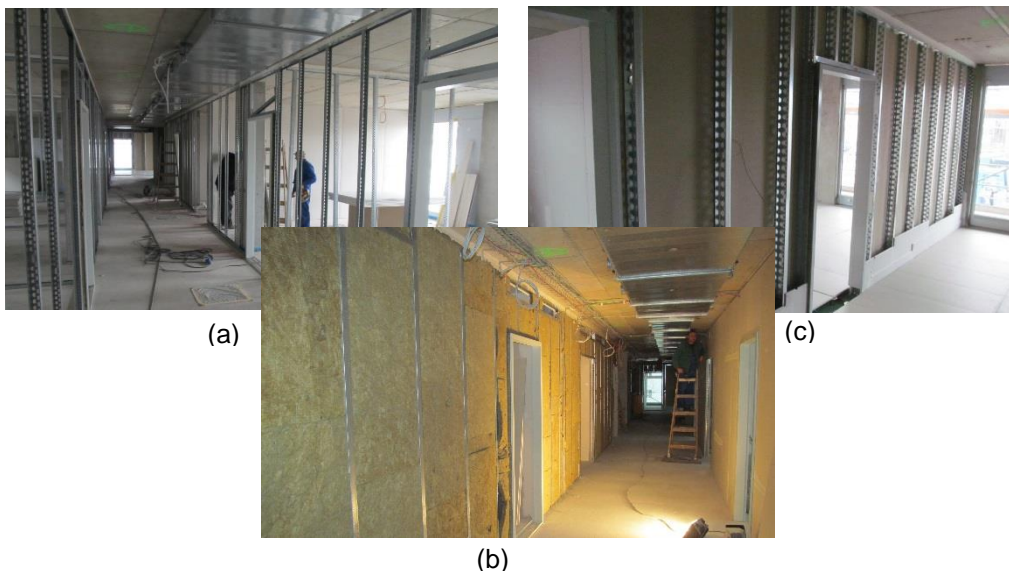


(b)

Figura 19: (a) e (b) Instalação de carpete – Prédio Comercial
Fonte: Arquivos internos Züblin (2013); Autoria Própria (2014)

- Empresa 5b: Instalação e fornecimento de divisórias em *Light Steel Frame*⁵;

A empresa atuava com, em média, 4 funcionários e era responsável pelo fornecimento de materiais, uso de EPI's e execução dos serviços.



(a)

(b)

(c)

Figura 20: (a), (b) e (c) Instalação em *Light Steel Frame*⁵ – Prédio Comercial
Fonte: Arquivos internos Züblin (2013); Autoria Própria (2014)

⁵ Light Steel Frame: sistema construtivo que utiliza o aço galvanizado como principal elemento estrutural. São estruturas que não utilizam tijolo ou cimento.

- Empresa 6b: Impermeabilização da laje de cobertura

A empresa atuava com, em média, 5 funcionários e era responsável pelo fornecimento de materiais, uso de EPI's e execução dos serviços.

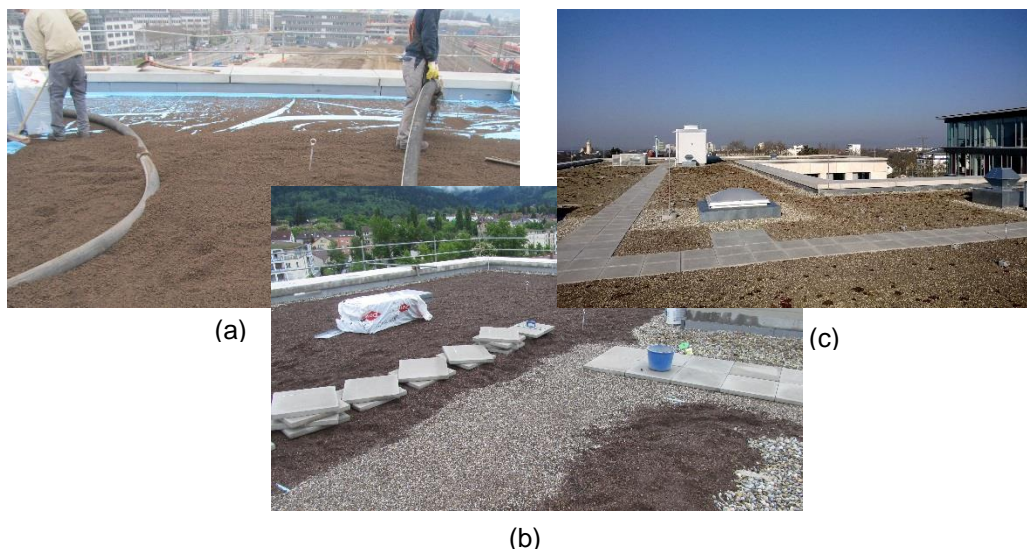


Figura 21: (a), (b) e (c) Impermeabilização da laje da cobertura– Prédio Comercial
Fonte: Arquivos internos Züblin (2013); Aatoria Própria (2014)

- Empresa 7b: Instalação de portões e gradis

A empresa atuava com, em média 4 funcionários e era responsável pelo fornecimento de materiais, uso de EPIs e execução dos serviços.

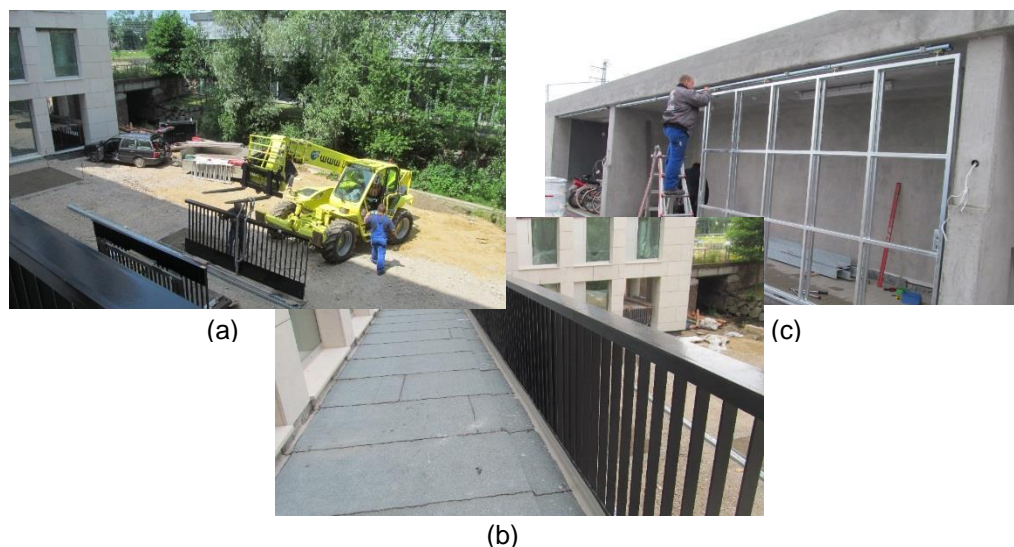


Figura 22: (a) e (b) Instalação dos gradis e (c) Impermeabilização da laje da cobertura– Prédio Comercial
Fonte: Arquivos internos Züblin (2013); Aatoria Própria (2014)

- Empresa 8b: Fornecimento e instalação de portas de madeira

A empresa atuava com, em média 4 funcionários e era responsável pelo fornecimento de materiais, uso de EPI's e execução dos serviços.

- Empresa 9b: Fornecimento e montagem de *pavers*

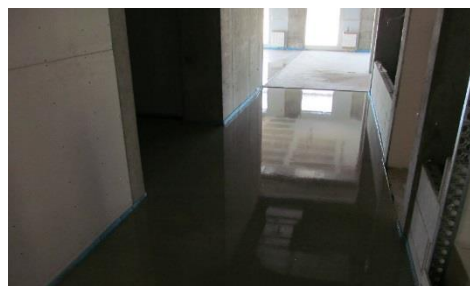
A empresa atuava com, em média 2 funcionários e era responsável pelo fornecimento de materiais, uso de EPI's e execução dos serviços.

- Empresa 10b: Execução de piso elevado

A empresa atuava com, em média 5 funcionários e era responsável pelo fornecimento de materiais, uso de EPI's e execução dos serviços.



(a)



(b)

Figura 23: (a) Instalação de tábuas para piso elevado – Prédio Comercial e (b) Camada de piso elevado com argamassa de gesso– Prédio Comercial
Fonte: Arquivos internos Züblin (2013)

4.1.6.3 Automação

Toda obra apresentava diferentes tecnologias. Aqui são apresentadas algumas dessas tecnologias observadas no prédio comercial, as empresas expostas a seguir não ultrapassam 50% do número de empresas terceirizadas efetivamente envolvidas nas obras. As empresas serão tratadas como Empresa 1c, Empresa 2c, Empresa *nc*.

- Empresa 1c: Prevenção de incêndio;

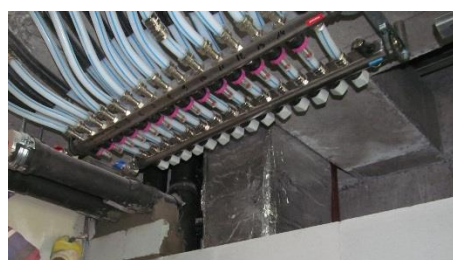
A empresa atuava com, em média 3 funcionários e era responsável pelo fornecimento de materiais, uso de EPI's e execução dos serviços.

- Empresa 2c: Conforto térmico;

A empresa atuava com, em média 3 funcionários e era responsável pelo fornecimento de materiais, uso de EPI's e execução dos serviços.



(a)



(b)



(c)

Figura 24: (a) Aparelho de regulação de calefação; (b) Tubulação para piso aquecido com controle de pressão (c) Controle de temperatura e quantidade para o sistema de calefação

Fonte: Arquivos internos Züblin (2013); Autoria Própria (2014)

- Empresa 3c: Conforto acústico;

A empresa atuava com, em média 3 funcionários e era responsável pelo fornecimento de materiais, uso de EPI's e execução dos serviços.



(a)



(b)

Figura 25: (a) e (b) Placas acústicas

Fonte: Autoria Própria (2014)

Empresa 4c: Janelas automáticas;

A empresa atuava com, em média 4 funcionários e era responsável pelo fornecimento de materiais, uso de EPI's e execução dos serviços. No caso de incêndio na edificação, essas janelas eram automaticamente acionadas e abriam.

Empresa 5c: Sistema de ventilação.

A empresa atuava com, em média 4 funcionários e era responsável pelo fornecimento de materiais, uso de EPIs e execução dos serviços de ventilação entre os cômodos, para possibilitar que, no inverno, as janelas se mantivessem fechadas.

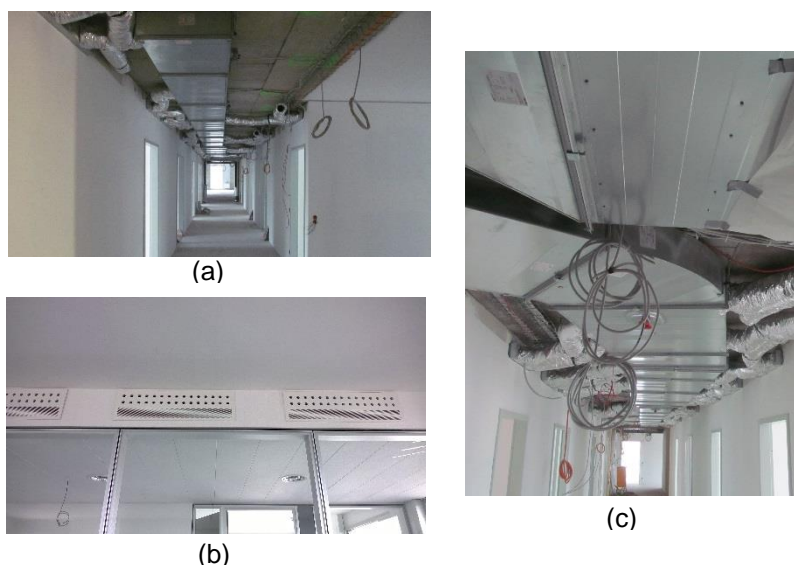


Figura 26: (a), (b) e (c) Canais de ventilação
Fonte: Autoria Própria (2014)

4.1.7.4 Complementares

Nas atividades complementares entram os projetos, controle e prevenção de incêndio, controle de segurança do trabalho, limpeza, entre outros. Cada serviço era realizado por uma empresa diferente.

4.1.7 A terceirização e o desenvolvimento da empresa

No decorrer deste estudo, tornou-se claro que, no desdobramento da história da empresa, ao passo que ela foi crescendo, cresceu, também, o número de atividades terceirizadas, expandindo o mercado da empresa.

Dependendo da diretoria/cidade, a empresa atua, ainda, como atividade de competência principal na construção de pontes, viadutos, canais/túneis subterrâneos, construções metálicas, construções em madeira, restauração, conservação e manutenção, obras de caráter especiais, prestação de serviços, entre outros.

A terceirização possibilitou à empresa um maior espaço no mercado, visto que, através dela, foram atingidas áreas de diversos ramos da engenharia civil antes restritos às competências empresariais. Além disso, podem-se constatar inovações e modernizações contínuas, isso porque a terceirização permite uma flexibilização dos trabalhos e melhor escolha do produto final, bem como adequação ao mercado consumidor e modernização de técnicas construtivas. De forma prática, eliminaram-se os trabalhos desnecessários e concentrou-se na melhora do produto final, ou seja, da obra em si. Trabalhou-se, a partir daí, na descoberta da melhor combinação de produtos e serviços terceirizados das melhores empresas da região e arredores de forma que o resultado combinasse com as expectativas do cliente.

Em termos de ganhos financeiros pode-se considerar a Figura 9, a seguir, que indica a relação de empregados e o desenvolvimento da empresa em ganhos financeiros (DM = marco alemão) nos anos de 1950 a 1997.

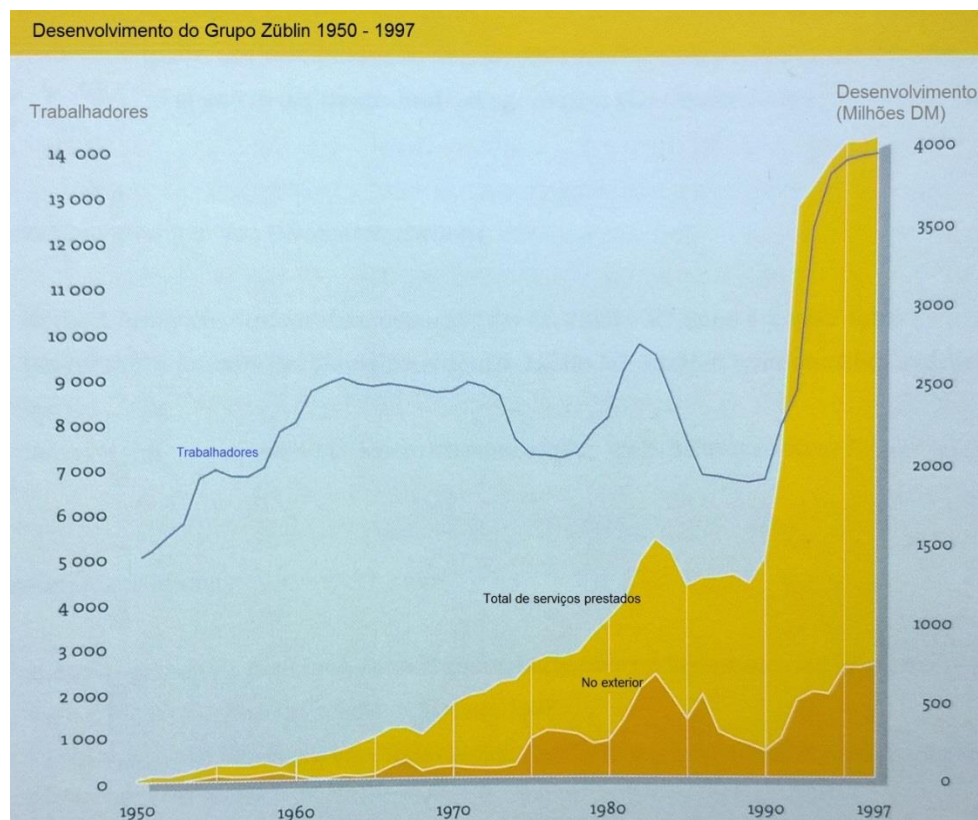


Figura 27: Desenvolvimento do Grupo Züblin.
Fonte: Ed. Züblin AG. (1998)

A área laranja da Figura acima representa os ganhos no exterior e a amarela o desenvolvimento empresarial em termos de ganho financeiro representado em número na coluna à direita. A linha azul representa a relação de trabalhadores fixos da empresa no ano, excluindo-se os terceirizados, descrita em números na primeira coluna.

Vê-se, aqui, entre os anos de 1950 a 1990, uma relação quase que direta entre o número de trabalhadores e o crescimento da empresa, em termos financeiros. Percebe-se, porém, que a partir do ano de 1990, o número de empregados não é mais uma dependência para o desenvolvimento pleno da empresa, pois a exponencialidade de progresso desta mostrou-se maior que daquele.

Entre os anos 1970 e 1990 houveram duas quedas no número de trabalhadores efetivos, acompanhadas, também, de um leve decréscimo do desenvolvimento empresarial, mais precisamente nos anos de 1974 a 1989. Isso deve-se, segundo Ed. Züblin AG (1998), à crise do petróleo, que prejudicou a economia na Alemanha, na época e conseqüentemente a construção civil.

No ano de 1990 a 1997, a empresa teve um avanço exponencial em capital, que ocorrera, em sua maioria, em território alemão, tendo os avanços no exterior ocorrido em menor escala. Isso, pois, nessa época, a Alemanha teve a sua reunificação como nação e atividades econômicas voltaram a crescer fortemente, também o mercado consumidor. Nos anos 90, então, a empresa passou a colocar a terceirização em suas pautas.

O Quadro 2 mostra o desenvolvimento empresarial de 2008 a 2012 em termos de ganhos econômicos no país e no exterior, projetos realizados e número de trabalhadores da empresa.

Quadro 2: Relações do desenvolvimento empresarial

Relações de desenvolvimento empresarial	Ano				
	2012	2011	2010	2009	2008
Grupo Ed. Züblin AG					
Desempenho operado	3.075	2.714	2.419	2.524	2.950
Crescimento / Decrescimento por ano %	+13	+12	-4	-14	+5
Na Alemanha	2.058	1.800	1.645	1.806	2.094
Porcentagem destes %	67	66	68	72	71
No exterior	1.017	914	774	718	856
Porcentagem destes %	33	34	32	28	29
Entrada de projetos	3.110	3.282	2.371	2.211	3.434
Na Alemanha	2.462	2.012	1.287	1.701	2.259
No exterior	648	1.270	1.084	510	1.175
Projetos terminados	3.574	3.468	2.850	2.845	3.115
Na Alemanha	2.313	1.861	1.619	1.959	2.053
No exterior	1.261	1.607	1.231	886	1.062
Trabalhadores (per 31.12.)	13.457	13.411	13.302	12.279	14.429
Na Alemanha	7.313	6.690	6.382	6.398	6.608
No exterior	6.144	6.721	6.920	5.881	7.821

Fonte: Arquivos internos Züblin (2014)

Para uma comparação entre a Figura 9 e a Tabela 3, visto que esta mostra os ganhos em Euros (€), pode-se fazer a seguinte relação:

$$1 \text{ DM} = 0.51129 \text{ €}$$

Onde:

DM = Deutsche Mark

€ = Euro

Observa-se então que houve continuidade no número de trabalhadores diretos da empresa, embora o desenvolvimento empresarial em termos de ganhos financeiros tenha aumentado.

Em 2012, embora o número de trabalhadores tenha diminuído em comparação à 1997, os ganhos, calculados através da relação monetária DM/€ acima, aumentaram aproximadamente dois bilhões para mais de três bilhões de euros. A relação de continuidade de trabalhadores na empresa demonstra que, para que haja crescimento financeiro e tecnológico, a empresa 'não' necessariamente tenha que aumentar a sua disponibilidade física e número de trabalhadores, o que denota um forte indício de terceirização e reforça as vantagens financeiras desta. Mostra, ainda, que o crescimento empresarial não precisa estar absolutamente ligado ao número de trabalhadores diretamente contratados por esta.

4.2 O BRASIL E A TERCEIRIZAÇÃO

Considerando-se importante a diferenciação entre a terceirização vista na cidade de Freiburg im Breisgau, na Alemanha, e a abordada no Brasil e em prática vista na cidade de Pato Branco, Paraná, fez-se necessário um estudo bibliográfico que demonstrasse, de forma geral, como o termo e a prática são vistos no país.

Segundo o DIEESE (2007), na construção civil a terceirização é mais conhecida como subempreitada, ou seja, a contratação, pela construtora, de empresas menores para a realização de etapas segmentadas e distintas da construção. Ainda, devido à complexidade e características específicas do setor de construção civil, pode-se dizer que a terceirização casa-se com as necessidades deste, a medida que permite a flexibilização dos serviços.

Em etapas como a preparação do terreno, serviços de acabamento, limpeza final da obra e mesmo outras etapas estruturais, como fundações, ou elétricas eram tradicionalmente subempreitadas. À construtora cabia então o papel de principal empregadora de mão-de-obra no canteiro de obras. Essa realidade vem, porém, se alterando sensivelmente no andamento das obras. Cada vez mais etapas relacionadas à execução têm sido delegadas a empresas menores, o que redefine o papel da construtora, transformando-a em gerenciadora de empresas na realização de um empreendimento. (DIEESE, 2007)

De acordo com a Associação de Serviços Terceirizáveis e Trabalhos Temporários (Assertem), a partir do estudo encomendado pela empresa Instituto de Pesquisa Manager (Ipema), abordado por Jorge (2011, pg. 110), “no período de abril de 2009 a abril de 2010, o Brasil tinha mais de 31 mil empresas de serviços terceirizáveis, sendo que 15,3 mil estavam localizadas nos estados de São Paulo, Paraná e Rio de Janeiro. Em relação à empregabilidade, o Brasil tinha mais de 8 milhões de trabalhadores terceirizados, o que representava quase 9% da População Economicamente Ativa (PEA) e que, se comparando com dados de 2005, representa um aumento de 95%”.

Farias (2008) aponta em sua pesquisa um estudo recente da consultoria A.T. Kearney, que diz que o Brasil é um grande mercado para a terceirização na

América Latina, destacando-se como um país com potencial de atração de empresas que comporiam parcerias para terceirizações. Segundo a pesquisa, o Brasil ficou em sétimo lugar no ranking que avaliou 25 países a partir de três critérios, estes voltados à valorização da viabilidade para processos de terceirização: estrutura financeira, ambiente para os negócios e mão-de-obra. Ocorrem, a partir de então, avanços de mercado para que se formem novos nichos e parcerias, de modo geral, incentivando a criação de pequenas e médias empresas e, portanto, a criação de novas vagas empregatícias.

Esse fenômeno de intensificação da terceirização no canteiro traz para dentro da obra, de acordo com o DIEESE (2007), uma quantidade grande de empresas. Até 15 anos atrás, era comum uma edificação, na sua totalidade, ter a participação de 5 ou 6 empresas, além da construtora. Atualmente, não é difícil encontrar empreendimentos que chegam a ter de 18 a 20 empresas envolvidas em sua construção. Isso está, porém, ainda muito abaixo do número de empresas contratadas na totalidade de uma obra na Europa, por exemplo, cujo número de empresas terceirizadas em construções de grande porte, segundo pesquisa na cidade estudada pela pesquisadora, pode passar facilmente de 60.

Ainda segundo o mesmo Departamento o problema do processo de terceirização no Brasil está na falta de planejamento e entendimento do processo como um todo. Essa transformação na forma de organizar e gerenciar a obra e trabalhadores chega de forma distorcida e simplifica a ideia de terceirização para apenas redução de custos. Para esse departamento, a grande empresa contrata os subempreiteiros para deixar de pagar os custos sociais e terceirizar o risco do passivo trabalhista.

Nesse âmbito, Faria (1994) *apud* Jorge (2011) afirma que a terceirização do trabalho é uma busca incessante pela redução de custos com força de trabalho e defende que o eufemismo da flexibilização do trabalho está diretamente correlacionado à precarização e aí impera a desconfiança generalizada entre empregados, fornecedores e o mercado.

Nesse contexto, parte da bibliografia brasileira estudada trata a terceirização como uma forma de precarização do trabalho em ambiente nacional e o processo de terceirização, no Brasil, encontra alguns fatores restritivos. Alguns destes são descritos por Giosa (1999) *apud* Campos e Pessoa (2009):

a) Desconhecimento sobre o assunto

Por ser uma estratégia de gestão relativamente nova no contexto nacional, ainda encontra entraves no que diz respeito às disposições trabalhistas, o que gera receio na implantação desta atividade empresarial.

b) Resistência

Outro fator de limitação encontra-se no fato de que muitos dirigentes de empresas têm atitudes conservadoras em relação a mudanças. Muitos preferem resultados de curto prazo que os de longo prazo, mesmo que estes retornem soluções e resultados mais positivos, lucrativos e duradouros.

c) Dificuldade em se encontrar parceiros

A estrutura que norteia a terceirização está inserida na ótica do planejamento prévio e da busca por parceiros ideais. Para tanto, o empresário não deve focar prioritariamente no alcance de custos baixos, mas sim na obtenção de resultados favoráveis, busca de parceiros, serviços ou mão-de-obra especializadas e responsáveis para com seus profissionais.

d) Risco na coordenação de atividades

Deve ser claro o que será terceirizado. Evita-se, assim, possíveis descontroles no que se refere à coordenação de atividades entre seus próprios funcionários e os terceirizados. Assim, cabe apenas à empresa contratada a boa coordenação dos seus funcionários, bem como delimitação e fiscalização de suas atividades, com vistas a executar primordialmente os serviços aos quais foi destinada.

e) Ausência de parâmetros de custos internos

Falta de estrutura organizacional pode gerar empecilhos no que tange as atividades desenvolvidas por terceiros. Nesse sentido, deve-se ter em mente, com exatidão, os custos de cada atividade interna. Dessa forma, devem ser obtidos o máximo de informações pertinentes às atividades, as quais se deseja

terceirizar, bem como seus custos para que se perceba com mais exatidão lucros e detalhes qualitativos almejados.

f) Custos com demissões iniciais

Quando não há um planejamento prévio adequado para a implementação da terceirização pode ocorrer a demissão de funcionários da própria empresa, o que pode acarretar em desvantagem competitiva e gerar custos. É, portanto, importante que a empresa defina de antemão suas competências principais e que trabalhe em cima destas, gerando, então, o crescimento através da terceirização de atividades às quais não se tenha o foco principal e/ou competência. Funcionários podem ser, também, no caso de o cargo já existir dentro da empresa, realocados; estes passam então a ocupar posições que tenham as reais características da empresa.

No caso de não haver solução a não ser a demissão, ou seja, que a demissão for inevitável, deve-se priorizar as necessidades do funcionário e trabalhar no sentido de minimizar perdas para este.

g) Relação de conflito com os sindicatos

Quando não há, por parte da empresa, planejamento de ações, conforme discutido no item anterior, podem haver conflitos entre sindicato e empresa, a medida que funcionários forem despedidos.

O fato é que o funcionário não pode ser prejudicado para que a terceirização funcione, deve-se pensar de forma conjunta e planejada, beneficiando ambas as partes. Devem ser, portanto, garantidos e considerados os direitos e necessidades de ambas as partes.

h) Desconhecimento da legislação trabalhista

Todos os direitos trabalhistas devem ser garantidos. Dessa forma, faz-se importante o conhecimento das legislações trabalhistas, de forma a vislumbrar esse modelo de gestão dentro das regularidades e nos conformes da lei.

O DIESEE (2007) argumenta, ainda, dentro do que foi apontado anteriormente, que empresas brasileiras se equivocam na aplicação de métodos de gerenciamento e precarizam as relações trabalhistas porque a entrada de

novos sistemas construtivos industrializados é, ainda, limitada, abarcando uma parte muito pequena dos empreendimentos no país. O departamento diz que empreiteiras especializadas, com elevada qualificação e grande eficiência, são infelizmente ainda raras no mercado. Ainda, as empreiteiras que contratam subempreiteiros deixam a responsabilidade do pagamento dos custos sociais e os riscos trabalhistas para a subempreiteira e estabelece o preço que se dispõe a pagar pela etapa contratada do processo de produção. Isto, num mercado de concorrência acirrada como o da construção civil, força a terceirizada a encontrar saídas para reduzir seu preço.

Dessa forma, em um quadro onde a correlação de forças entre empresa contratante e as empresas terceirizada é discrepante, devido ao fato destas serem pequenas e pouco estruturadas, o que efetivamente ocorre são baixos investimentos em qualificação, em segurança e em condições de trabalho, redução de benefícios e pagamento de salários inferiores ao que categoria estabelece, além de um número significativo de trabalhadores sem registros legais.

Além disso, afirmações contratuais como as descritas a seguir por Barreto (2007) tornam as relações empresa 'terceirizadora' x 'terceirizada' ditatoriais e autoritárias e passam longe do cumprimento legislativo e de condições trabalhistas adequadas que a terceirização exige.

OBRIGAÇÕES 1.01 – A Contratada se obriga a: manter na obra o número suficiente de operários necessários ao bom andamento dos serviços e de acordo as solicitações da Contratante; manter permanentemente na obra um encarregado geral que deverá acatar as instruções oriundas da Contratante; retirar da obra, no prazo de 24 (vinte e quatro) horas, todo operário que for julgado indesejável à obra, sem ônus para a Contratante.

1.02. Substituir qualquer funcionário que a CONTRATANTE julgue não possuir as qualificações necessárias ao ofício, ou seja, considerado indesejável ou inconveniente à sequência regular dos serviços contratados (BARRETO, 2007, PG. 2).

Padoan (2001) afirma que deve-se estabelecer uma distinção entre a terceirização lícita e ilícita. Enquanto aquela observa os preceitos legais referentes aos direitos trabalhistas, esta refere-se à locação permanente de mão-de-obra, conceito explicado no item 2.1.1.2 desta pesquisa, que pode dar ensejo a fraudes e prejuízos aos trabalhadores.

Marcelino (2004), em seu estudo de comparação do Brasil com a França em termos de terceirização, refuta a separação entre a terceirização regional e internacional, dizendo que esse tipo de estratégia deveria ser considerada como um todo e não apenas restritamente, por seguir em todos âmbitos as lógicas do capital, apesar de, no Brasil, esse método assumir dimensões mais perversas, por sua própria história de exploração.

Esta autora afirma, também:

As experiências de terceirização e as próprias condições a que são submetidos as subcontratadas e seus trabalhadores mostram que o objetivo central desse procedimento, num balanço final de seus resultados, é a redução de custos. É ela que torna a contratação do trabalho de terceiros uma estratégia fundamental do padrão produtivo toyotista. O aumento no ritmo de trabalho, a concentração de tarefas e responsabilidades, a precarização das condições de trabalho e emprego, são as principais conseqüências desse novo projeto capitalista (MARCELINO, 2004, PG.5).

Tendo em vista o que será apresentado a seguir, porém, percebe-se que, a longo prazo e com planejamento adequado para o mercado brasileiro, a terceirização pode ser uma opção de melhoria qualitativa da construção civil brasileira, sendo sinônimo também de melhoria qualitativa para o trabalhador.

Além disso, como aponta Queiroz (1998) *apud* Farias (2008), quando do surgimento da terceirização no Brasil, esta era voltada à contratação de serviços provindos de terceiros e busca pela redução de custos com mão-de-obra. Hoje, porém, suas características estão voltadas à satisfação dos seus clientes, fornecedores e sociedade em geral. Tais peculiaridades estão presentes na forma como o gestor aplica esta estratégia, visando não somente lucros, mas também soluções inteligentes e sustentáveis à empresa e empregados.

4.2.1 Terceirização e a lei brasileira

O debate legal sobre a possibilidade de terceirização na construção civil brasileira, em termos de lei denominada 'subempreitada', é complexo e não possui respaldo concreto nas leis trabalhistas brasileiras.

A CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) é, no Brasil, a lei máxima que regula as decisões quanto às questões referentes à terceirização. O principal

artigo da CLT que trata da empreitada, e que vem a respaldar a terceirização na Construção Civil é o artigo 455:

Art. 455 – Nos **contratos de subempreitada** responderá o subempreiteiro pelas obrigações derivadas do contrato de trabalho que celebrar, cabendo, todavia, aos empregados, o direito de reclamação contra o **empreiteiro principal** pelo inadimplemento daquelas obrigações por parte do primeiro.

Parágrafo único – Ao **empreiteiro principal** fica ressalvada, nos termos da lei civil, ação regressiva contra o **subempreiteiro** e a retenção de importância a este devidas, para a garantia das obrigações previstas neste artigo.

De acordo com análise realizada por Pinto (2012) e exposta pelo Sindicato da Indústria da Construção Pesada no Estado de Minas Gerais (Sicepot-MG), embora apenas a terceirização das atividades-meio sejam respaldadas devidamente pela lei, não há lei que proíba a contratação de terceiros e, nesse âmbito, a contratação de subempreitadas, que são, por este autor, descritas como empreitadas parciais.

E aqui torna-se necessária uma definição mais detalhada no que tange as atividades-meio e atividades-fim. Aquela refere-se a atividades que não são inerentes ao principal objeto de produção da empresa, trata-se de um serviço necessário, mas que não tem ligação direta com o produto final da empresa; esta condiz com atividades que caracterizam o objetivo principal da empresa e têm ligação direta ao seu produto final

A CLT determina apenas a responsabilidade solidária do empreiteiro principal pelas obrigações derivadas dos contratos de trabalho do subempreiteiro, afirma Pinto (2012). Ainda, o parágrafo único descrito anteriormente assegura o direito regressivo do empreiteiro principal, para reaver eventual dispêndio, afirmando a possibilidade da subempreitada e a legitimidade dos vínculos trabalhistas acertados pela subempreiteira. Vale dizer que, ao contrário dos demais ramos da economia, a construção civil possui regramento próprio, e que valida à terceirização desta atividade.

Pinto (2012, pg.4) conclui “Torna-se claro, portanto, a possibilidade de terceirizar o contrato de empreitada, ressalvando, contudo, aos empregados do subempreiteiro o direito de pleitear eventual indenização decorrente de verbas não pagas ao longo de seu contrato de trabalho”.

Modificações no caráter legal das terceirizações têm sido discutidas desde o ano de 2004, sob a premissa do Projeto de Lei PL 4330/2004, mas

apenas agora as discussões tomaram força com retomada através de Projeto de Lei da Câmara PLC 30/2015. O qual discute-se uma regulamentação da terceirização também para atividades-fim, mas restringe em alguns pontos essa relação contratante e contratada. O Art 3º apresenta alguns requisitos mínimos para a empresa de prestação de serviços, o qual está incluso que esta deve estar inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), além da delimitação de um capital mínimo de 10 mil reais para as empresas contratadas. O Art 7º explicita a responsabilidade da contratante de zelar pelas condições de segurança e saúde dos trabalhadores, estando estes sob suas dependências, ou em local por ela designado. O Art 14º especifica alguns deveres da empresa contratada no sentido de, além de outros, obrigatoriedade na apresentação de comprovantes de cumprimento das obrigações trabalhistas, pelas quais a contratante é subsidiariamente responsável.

Em outras palavras, o projeto de lei regulamenta atividades terceirizadas que, por ora, são entendidas meramente como atividades temporárias ou os quais os trabalhadores são entendidos como autônomos.

A proposta tem sido firmemente atacada por sindicatos, que defendem que a proposta de lei enfraquece os movimentos sociais, divide os trabalhadores e torna a exploração do trabalho, portanto, evidente. Até a presente data de apresentação dessa pesquisa, o projeto de lei estava ainda em tramitação no Senado.

Assumpção (2015) trata do assunto de forma elucidativa no seu texto exposto na coluna de economia da revista Carta Capital, conhecida como uma revista que defende fortemente o proletariado. Em seu texto reafirma o papel da terceirização defendendo-a frente a sazonalidade de necessidade de mão-de-obra, normal em várias áreas, inclusive a da construção civil, além de elucidar a conseqüente maior disponibilidade de profissionais qualificados, melhora no planejamento empresarial, nas condições de emprego e do trabalhador. Ele o faz, porém, com ressalvas, reiterando o papel da 'empresa terceirizada' como uma empresa legal e bem estruturada. A sua defesa, perfaz nada mais do que o objeto de defesa desta pesquisa.

Ele defende:

O Brasil mudou muito desde então. E o mundo inteiro também mudou e sempre na nossa frente. Nossas leis e as leis mundiais evoluíram, em especial nos países desenvolvidos, os tais

chamados de primeiro mundo. Nesses países encontram-se empresas especializadas em 'mão-de-obra terceirizada[...]. Ter empresas especializadas em recrutamento seja para mão de obra efetiva (aquela que será registrada na empresa cliente) em todos os níveis ou para mão de obra terceirizada (temporária – paga por projeto ou por atividade específica), também em todos os níveis, é altamente vantajoso para todas as partes (ASSUMPÇÃO, 2015, PG.1).

No final de seu texto, ele ainda complementa que a empresa contratante pode assim focar no seu negócio, melhorando a produtividade, aumentando a lucratividade e revertendo-a no benefício de todos.

4.2.2 Estudo de campo

Realizou-se um estudo de campo de caráter comprobatório com 4 construtoras da cidade de Pato Branco-PR. Um representante de cada empresa respondeu a um questionário de respostas abertas relacionado à terceirização dentro da empresa e na cidade, como exposto nos Apêndice A.

A ideia desta entrevista teve um caráter meramente complementar e comprobatório, não sendo o foco principal deste trabalho.

Para não expor as empresas, nem os entrevistados, optou-se pela denominação 'Empresa A', 'Empresa B', 'Empresa C', 'Empresa D'; e 'Entrevistado A', 'Entrevistado B', 'Entrevistado C', 'Entrevistado D'. O resultado é exposto nos Apêndices B, C, D e E.

4.2.2.1 Resultado do estudo de campo

As empresas entrevistadas apresentaram, em sua totalidade, serviços terceirizados e, dentre estes, tanto serviços de atividades-meio, quanto de atividades-fim. Dentre os serviços terceirizados mencionados estão: Instalações elétricas, pintura, fundações, estrutura metálica, esquadrias metálicas e de madeira, revestimentos em geral, fornecimento de concreto e argamassa, projetos. Alguns destes serviços são contratados com funcionários autônomos.

Percebeu-se a predominância da informalidade nas ações e tratos entre todas as partes. As empresas apresentaram pouca ou nenhuma formalização através de contratos de serviços terceirizados. A argumentação reforçada pelos

entrevistados foi de que, se houver a formalização, o empregado pode “entrar na justiça e requerer seus direitos alegando vínculo empregatício com a empresa contratante” (Entrevistado C).

Em todas as empresas entrevistadas há um encarregado geral, que cuida de todas as obras, e um mestre de obras, responsável por uma ou duas obras. Estes controlam os serviços executados e alguns materiais entregues e instalados, normalmente os relativos ao acabamento da obra, mas a grande maioria dos materiais são fornecidos pelas construtoras.

Também em todas as empresas não são oferecidos treinamentos para a mão-de-obra terceirizada por já se esperar que os contratados tenham experiência. De mesmo modo, a mão-de-obra não-terceirizada recebe pouco ou nenhum treinamento, devido à grande rotatividade da mesma.

O que foi bastante frisado é a informalidade presente na construção civil da região e a falta de controle trabalhista pelos órgãos competentes, o que acaba dando espaço à terceirização ilícita e precariza as condições trabalhistas e, desta forma, o estado deixa de arrecadar. Outro problema apontado para a terceirização na região é a falta de mão-de-obra especializada, fazendo-se necessário, quando o serviço é mais complexo e inovador, a contratação de mão de obra de outras cidades da região.

O Entrevistado B afirma que “a medida que novos processos executivos, materiais e equipamentos surgem e em rapidez cada vez maior, fica difícil que as construtoras mantenham-se atualizadas. Porque há novos equipamentos, novos materiais, não há tempo de treinamento. As construtoras ficarão obsoletas”. Ele conclui que, para que a terceirização funcione de forma adequada, tudo deve ser visto com um sistema de planejamento e gerenciamento eficiente, sem o qual fica difícil a implantação do método.

Também, de acordo com os entrevistados, a lei brasileira é muito restritiva no sentido da terceirização, o que acaba engessando algumas atividades ou tornando-as ilegais.

Para o Entrevistado D, “através da terceirização, os custos poderiam até ser mais elevados, mas a vantagem em se terceirizar e ter a mão-de-obra disponível é melhor do que ficar refém da mão-de-obra altamente rotativa e de qualidade geralmente baixa, como vemos hoje”. Ele defende, também, que “se a questão da terceirização for formalizada, de um modo adequado, se permitirá

o surgimento de muitas empresas especializadas em alguns serviços e isso, para construção civil, pode agilizar muito, tanto a questão de custos, tempo de obra, porque, por mais que você pague mais para o terceirizado, devido aos custos legais, você ganha na produtividade, você ganha no seu tempo, você ganha na certeza do serviço”. E, na conclusão de seus argumentos o mesmo Entrevistado diz “Eu acho extremamente necessário, para que haja uma evolução na construção civil, a possibilidade da terceirização nos mais variados quesitos e áreas, por assim dizer”.

Em resumo, tem-se um panorama favorável à terceirização nas construtoras estudadas, que defendem a maior liberdade de negociação entre as partes (terceirizada e terceirizadora) e maior abrangência de áreas legalizadas para terceirização. Quando questionadas se haviam serviços terceirizados em suas empresas, todos, sem exceção, confirmam o uso desta estratégia. Serviços como fundações, revestimento cerâmico e pintura foram os serviços mais citados como exemplo de atividades terceirizadas. Com relação à formalização dos serviços, novamente houve consenso, pois todos salientaram que a informalidade contratual é ainda muito presente e que exigências mínimas são normalmente acordadas verbalmente. Em todas as empresas entrevistadas há um encarregado geral pelas obras, a quem as empresas terceirizadas poderiam se reportar. Ainda por unanimidade das construtoras, este encarregado de obras faz o controle diariamente de quase todos serviços executados e de apenas alguns materiais utilizados, que são, em sua maioria, fornecidos pela empresa contratante. Também, referente ao pagamento, veio de todos que o pagamento é realizado por produção e geralmente mais vinculados ao andamento do que à qualidade e que o funcionário terceirizado não recebe nenhum tipo de treinamento e o não-terceirizado, o mínimo, devido à alta rotatividade da mão-de-obra fixa. Ainda foi coletivo o pensamento de que, num cenário de constantes inovações, a terceirização viria a auxiliar as construtoras na modernização contínua das técnicas, materiais e equipamentos utilizados.

5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

5.1 DISCUSSÃO INICIAL

Em contraste com o que foi apresentado anteriormente e, principalmente às afirmações da Marcelino (2004), este trabalho defende que deve haver sim a contextualização do método aplicado, uma vez que diferentes culturas podem determinar presença ou não da denominada 'empreiteirização', conceito explicado no item 2.1 deste trabalho. Além disso, através do estudo de caso da pesquisadora na cidade de Freiburg na Alemanha, observou-se, para construção civil, uma realidade diferente da que a pesquisadora, citada anteriormente, se refere. Apesar de gerar redução de custos, não se observou nenhum tipo de precarização das condições trabalhistas e sim um incentivo a estas, com maior investimento em especialização e melhoria das condições de trabalho. Essa problemática não foi, portanto, observada no âmbito da construção civil nesse país. A 'lógica capitalista' a qual a pesquisadora se refere remete a processos produtivos dentro de indústrias, cujo foco é o lucro, presente em uma sociedade capitalista. Em nenhum momento, porém, o método estratégico apresentado neste trabalho, no contexto da construção civil, fortalece essa lógica, a medida que descentraliza poderes e confere maior poder de decisão aos trabalhadores.

Dessa forma, foram apresentados, no item 2.4 dessa pesquisa, alguns processos para a aplicação da terceirização utilizados na Alemanha e, como continuação desse estudo, serão ainda apresentadas formas de melhorar a efetividade da terceirização.

Esta pesquisa defende, na junção dos argumentos acima abordados, que o incentivo à criação de empresas especializadas gera maior flexibilização do trabalho e descentralização do poder. Com mais e mais atividades terceirizadas, a construtora passa a ter um papel de gerenciadora e perde esse poder de Grande-Empresa *versus* Pequena-Empresa, passando a dividir responsabilidades. O processo, porém, acontece a longo prazo. Deve-se, para tanto, haver incentivos governamentais à estruturação de pequenas e médias empresas e maior busca pela qualificação da obra como um todo e dos serviços a ela relacionados, além de maior controle dos órgãos públicos e sindicatos dos

trabalhadores da construção civil no que tange as questões trabalhistas. Também, a terceirização das atividades-fim devem ser devidamente regularizadas por lei.

Outrossim, uma vez determinadas as competências principais da empresa que deseja terceirizar produtos, torna-se necessário encontrar um parceiro que realmente atenda às necessidades de qualidade estabelecidas. Assim, para que todo o processo represente ganho de qualidade, todas as empresas envolvidas devem estar cientes das metas de qualidade, bem como ter conhecimento detalhado dos produtos e serviços definidos pelo contratante.

Em análise ao item 4.2 e na junção dos resultados da pesquisa de campo, tem-se que as atividades de terceirização, atualmente regulamentadas só para as atividades-meio, são sim executadas, mas de forma informal, sob o eufemismo de ‘atividades temporárias’, ‘atividades de empreitadas’ ou ‘autônomas’. Tais serviços não são caracterizados por contratos e não são devidamente regulamentados com as questões sindicais e trabalhistas e, desta forma sim, precarizam as condições dos trabalhadores. Também, o que torna as relações trabalhistas deficientes e denigre a imagem da construção civil é a falta de planejamento, percebida na cultura construtiva, bem como a falta de formalização das atividades e contratos, e não a terceirização.

Como afirmou o Entrevistado A: “Em obras pequenas, onde o proprietário que contrata os serviços, acredito que 80% das obras não possuem trabalhadores registrados. Ruim para o empregador e para o trabalhador, que se obriga a trabalhar frio. E, dessa forma, com a quantidade de trabalhos informais, o governo perde muito dinheiro, deixando de arrecadar”.

Também, a medida que as leis brasileiras engessam as construção civil e a tornam demasiado burocrática, as empresas veem-se frente a uma situação o qual ou se enfrenta a grande burocracia e se aumentam os custos fixos da empresa, com trabalhadores fixos e atuantes em muitas atividades diferentes, ou seja, não exatamente especializados em atividades específicas, ou se torna competitivo no mercado, burlando-se algumas etapas, que estavam engessando a execução das atividades. Infelizmente, a segunda opção torna-se a mais aplicada.

Assim como afirma o Entrevistado A “o empreiteiro acaba sendo totalmente desestimulado a entrar na formalidade por causa da burocracia para

tanto. E não há, de qualquer forma, qualquer fiscalização por parte do INSS ou sindicatos”.

Outra diferença levantada através do questionário e reafirmada por Borges (2004) é o processo de convocação de funcionários de confiança, como os mestres de obra ou encarregados, a montarem suas próprias empresas e continuarem, porém, a prestar serviços à empresa e única e exclusivamente à ela, que antes era sua contratante formal. Nesse sistema ‘empreitada’, a empresa contratada executa os serviços por um valor fixo, ou seja, por produção, não onerando o contratante em custos indiretos. Na Alemanha, essa prática não foi observada, uma vez que as empresas terceirizadas especializadas prestam serviços a várias outras empresas, sendo as empresas terceirizadas autônomas e bem estruturadas.

5.2 COMPARAÇÃO

De acordo com alguns parâmetros, definidos por IHRS (2007), há fatores que são críticos para o sucesso na terceirização: Qualidade, custo, tempo, técnica, serviço e outros. Esses fatores estão também presentes no Quadro 4 do item 5.3, e, para que se possibilite uma melhor análise comparativa, eles serão aqui usados para que se melhor definam os quesitos a serem comparados.

No quesito ‘qualidade’, como no estudo de caso a qualidade do produto final de cada empresa terceirizada era o foco principal, nos contratos eram expostos os requisitos de qualidade mínimos a serem atingidos, não só do produto final, já instalado, mas também dos materiais envolvidos, que deviam ser, inclusive, ambientalmente controlados. Lá, os dados técnicos de cada produto eram analisados, bem como todas as atividades executadas. Quando as atividades não eram realizadas com a qualidade acordada, as empresas eram penalizadas com o valor representado pela grandeza ou prejuízo na venda com o valor final da obra. Essas empresas tinham, então, o período de, em média, um mês para deixar tudo como ajustado, para não perderem a quantia estipulada. Através do estudo de campo, foi percebido que a qualidade dos materiais e serviços eram parcialmente controlados e, como a informalidade é

muito presente, a qualidade desejada não é acordada através de contratos. Se os serviços tinham sido realizados e os materiais entregues, as empresas contratadas recebiam o valor combinado.

Na questão do 'preço', há, no estudo de caso, uma relação de empresas com potencial de terceirização e, cada uma, é avaliada de acordo com os serviços já executados. O objetivo era não só a economia, mas principalmente, a qualidade do produto final, podendo esta, até custar mais caro que as demais. A economia poderia, nesse sentido, ser gerada, uma vez que não eram necessários gastos com custos indiretos (treinamento, equipamentos, e outros). Pelo contrário, de acordo com o observado em Pato Branco, o custo acaba tornando-se mais importante e os poucos funcionários acabam fazendo muitas atividades diferentes e não recebendo devidamente para tanto. Por exemplo, na terraplanagem, que exige equipamentos diferenciados, o custo direto e indireto dos equipamentos, como manutenção, combustível, depreciação, juros que são deixados de ser ganhos no valor imobilizado do equipamento, poderiam ser, na terceirização, rateados entre diversos clientes da empresa contratante e ficariam, portanto, não só a cargo de uma empresa, gerando possibilidade de melhoria de tecnologia de equipamentos e treinamentos. A terceirização de equipamentos tende a ter uma pequena evolução na terceirização no Brasil, em vista de inúmeras empresas no setor de locação de equipamentos, que locam desde betoneiras, furadeiras, equipamentos de uso específico, compactadores, e outros. Todos esses não são, no entanto, acompanhados por mão-de-obra.

No assunto 'tempo', o planejamento é imprescindível. Como já abordado, um cronograma bem definido é fundamental. Um dos entrevistados destacou que o importante é poder contar com a mão-de-obra para cumprir cronograma, mas que isso, infelizmente, não ocorre. No estudo de caso percebeu-se que, devido ao planejamento eficiente e formalização de cronogramas e prazos, através de contratos, o tempo de execução da obra e o efetivamente observado eram muito próximos. Também, na inovação de processos, eram geradas otimizações das atividades executadas, o que também ajudava no tempo de execução. No estudo de campo, porém, verificou-se, em sua maioria, o descaso com o cronograma da obra e o conseqüente não-cumprimento ou acompanhamento deste.

No parâmetro 'técnica' deve haver o controle da qualidade de execução dos serviços, bem como do produto final. No estudo de caso, percebeu-se que as empresas especializadas dispõem de tecnologias mais inovadoras em equipamentos e em procedimentos, já que se tratam de empresas especializadas. Já no estudo de campo, a maioria dos serviços prestados são os que denotam preocupação com especialidade (assentadores, eletricitas, encanadores, e outros), e não com inovação. Além disso, com pouco controle da etapa de planejamento e da execução, a proteção e conservação ambiental acabam ficando de lado, fator também determinante para a sustentabilidade do produto final.

O que se espera de um serviço de construção civil é que, após sua entrega, tenha minimizada a necessidade de suporte, e é neste momento que a terceirizadora pode assumir parte do ônus, no contato direto com o cliente. Para os 'serviços', nos quesitos manutenção e suporte e assessoria ao cliente, observou-se que a principal diferença entre as duas situações, no Brasil e na Alemanha, é que neste a empresa terceirizada fornece garantia de produtos e serviços, que pode ser renovada, assim que vencida, mediante pagamento anual e, dessa forma, eles mesmos fornecem serviços de manutenção, sempre quando necessário. O único 'ônus' nessa relação é, então, a intermediação cliente-empresa terceirizada, que fica a cargo da empresa terceirizadora. Naquela, por outro lado, todo o ônus é assumido pela empresa contratante, que se responsabiliza por todo produto final, depois de vendido.

No quesito 'outros' entram parâmetros que nada mais são do que consequências do planejamento e controle de qualidade como um todo: conforto, segurança e funcionalidade. Essas são as responsabilidades que a empresa terceirizadora tem para com o usuário final e não apenas este, mas também todos os trabalhadores das empresas terceirizadas, para os quais devem ser garantidos todos os requisitos básicos para a melhor elaboração do trabalho e qualidade de vida, ficando, porém, a cargo da terceirizada todos os encargos sociais, treinamentos e itens de segurança. Um dos motivos pelo qual os empresários estudados temem a terceirização é que, com o tempo, as responsabilidades dos empregados das terceirizadas recaiam sobre eles. Isso aconteceria, porém, apenas numa terceirização não bem estruturada, pois, na contratação de uma empresa terceirizada, não há como as responsabilidades

com encargos sociais, treinamentos e itens de segurança recaírem sobre uma outra empresa.

O Tabela 2 mostra, em síntese, a análise final, de acordo com os parâmetros acima abordados.

Tabela 2: Quadro analítico entre o estudo de caso (Alemanha) e o estudo de campo (Brasil)

Parâmetro	Estudo de caso	Estudo de campo
Qualidade	-Qualidade acordada em contrato; -Penalidade no não cumprimento; -Qualidade dos serviços e produtos 100% controlada.	-Ausência quase total de formalidade; -Qualidade dos serviços e produtos parcialmente controlada.
Preço	-Economia com custos indiretos; -Qualidade mais importante que o preço.	-Empresas querem ser autossuficientes; -Preço mais importante que a qualidade.
Tempo	-Bastante planejamento; -Cronograma eficiente.	-Pouco planejamento; -Cronograma ineficiente.
Técnica	-Preocupação com o meio ambiente; -Técnicas inovadoras.	-Pouca preocupação com o meio ambiente; -Pouca inovação.
Serviços	-Manutenção 100% garantida pelas empresas terceirizadas.	-Manutenção não garantida para todos os serviços das empresas terceirizadas.
Outros	-Conforto, segurança e funcionalidade garantidos pela qualidade e planejamento eficientes	- Conforto, segurança e funcionalidade não são totalmente garantidos.

Em síntese há uma grande diferença entre os objetos estudados que pode ocorrer devido a uma diferença cultural na sociedade dos dois países estudados. A Alemanha, para se erguer das guerras que enfrentou, precisou de muito planejamento e organização. O Brasil, colônia de exploração, precisava ter recursos materiais e ver resultados e dinheiro imediato. Nessas diferenças históricas talvez tenham se moldado dois estilos diferentes de gerenciar.

É claro que a Alemanha tem uma história de sociedade urbanizada muito mais antiga que o Brasil, assim como a construção civil alemã. Nesse sentido, espera-se que a construção civil naquela seja muito avançada que neste, mas que a tendência de modernização, agora com a globalização, que ambos os países se aproximem, no que se refere a técnicas gerenciais e, mais precisamente, na terceirização.

5.3 COMO MELHORAR A EFETIVIDADE DA TERCEIRIZAÇÃO

A partir das questões expostas durante toda essa pesquisa, ficam aqui, alguns pontos relevantes, levantados por IHRS (2007) e expostos no Quadro 3, como fatores críticos de sucesso dos produtos da construção civil. Em cima destes deve haver controle e planejamento continuados e cíclicos.

Quadro 3: Fatores críticos de sucesso

Fatores críticos de sucesso do produto da construção civil	
Fatores	Descrição
Qualidade	Processo Qualidade Continuada Vida útil da edificação Garantia Qualidade de Espaço
Preço	Preço de compra Custos de manutenção Depreciação
Tempo	Tempo de entrega Ciclo de vida Grau de inovação
Técnica	Serviço Utilização Proteção e conservação ambiental
Serviços	Serviço de manutenção e suporte Assessoria ao cliente Intervalo de serviço
Outros	Design Conforto Segurança Funcionalidade

Fonte: IHRS (2007).

Levantados por Borges (2004), o processo de contratação de uma empresa terceirizada, deve, para qualidade na relação e maior segurança na contratação, seguir, entre outros, os seguintes parâmetros:

- Verificar se é assegurado aos empregados seguro para acidentes de trabalho;
- O capital social deve ser compatível com o faturamento;
- Relacionamento da empresa com instituições financeiras nos últimos anos;

- Análise dos últimos balanços da estrutura patrimonial;
- *Curriculum* dos executivos e pessoal de primeira linha;
- Informações comerciais e financeiras;
- Registro de empregados;
- Treinamento de empregados;
- Capacidade técnica;
- Capacidade de modernização de seus equipamentos;
- Ouvir os empregados da contratada, conversar com empresas que já utilizaram os seus serviços, conhecer os planejamentos a curto e longo prazo e a filosofia da empresa contratada.

Além disso, de acordo com Kathawala *et. al.* (2005), há um número crítico de pontos que devem ser considerados pelas empresas terceirizadoras, de modo a melhorar a efetividade e qualidade do processo. Estes são citados a seguir nos itens 5.3.1 a 5.3.7.

5.3.1 Gerenciamento de projeto

O gerenciamento de projeto é essencial para qualquer tipo de terceirização. Se o escopo, objetivos, desempenho, riscos, qualidade, custos e benefícios do trabalho envolvido não forem definidos e gerenciados por um profissional, estarão as partes expostas a frustrantes e caros debates sobre resolução de problemas. Em adição ao processo de planejamento, o monitoramento e controle do produto são igualmente críticos.

O primeiro pensamento do gerente de projetos é entender as metas e objetivos da terceirização, que deve ser condizente com as metas e objetivos da empresa. A outra parte chave do gerenciamento de projeto é, então, a avaliação do desempenho e resultado, que pode ser medida pela produtividade, qualidade, valor econômico, entre outros.

5.3.2. Determinação da competência principal da empresa

A competência principal (do inglês *core-competencies*) de uma empresa é uma combinação inovadora de conhecimento, habilidades especiais, tecnologias próprias e métodos de operação únicos. Organizações se utilizam dessas combinações para produzir produtos e serviços únicos e diferenciados desejados pelo consumidor final. É importante destacar que o ambiente de negócios está em constante mudança e que, portanto, as companhias devem alinhar suas competências principais à melhor estratégia de terceirização.

5.3.3 Seleção das empresas terceirizadas

A seleção de empresas terceirizadas deve ser compatível com os objetivos da contratante.

Segundo Kathawala *et. al.* (2005), há dois tipos de provedores de produtos e serviços: o primeiro é o parceiro estratégico, que desenvolverá um relacionamento como parte dos negócios da empresa, participando dos encontros de planejamento estratégico e contribuindo com decisões estratégicas; o segundo é o fornecedor, que entregará os serviços solicitados, no mínimo, com as especificações solicitadas.

5.3.4 Gerenciamento contínuo das relações

O inerente conflito entre as agendas da empresa contratante, do cliente e das empresas terceirizadas torna claro que há considerações a serem feitas no que se refere a um relacionamento de longo termo para um cenário positivo para todos os lados. Para tais adversidades, segundo Kathawala *et. al.* (2005), há duas opções disponíveis: a primeira, a empresa compra uma parte em títulos da empresa terceirizada. Essa perspectiva permite que ambos sócios da relação de terceirização tenham uma agenda compartilhada, porém não é executável para a maior parte das organizações, especialmente às de pequeno e médio porte. A segunda opção é, de muitas formas, é mais alinhada às razões da terceirização:

através da estruturação do contrato, a organização contratante pode criar um relacionamento onde a terceirização é focada apenas na produção do esperado e acordado e, apenas através da execução deste, o pagamento é efetuado.

No sentido de construir uma relação efetiva, devem ser levados em consideração mecanismos sobre o monitoramento continuado do desempenho e resolução de problemas. No monitoramento do desempenho, o contratante pode descobrir como trabalhar com os outros de forma a melhorar a eficiência.

Deve-se considerar que problemas de terceirização podem existir entre pessoas, processos e tecnologias. Em casos de divergências com o acordado, o contratante pode resolver os problemas através de uma intervenção formalizada ou rescisão.

5.3.5 Negociação e contrato

Dado que muitos dos projetos são complexos e de negociações críticas, negociação e contratos são ações significantes para que se garanta uma terceirização legítima e interligada. Contratos de terceirização são o escopo dos serviços, padrões de desempenho, cronograma físico-financeiro, termos e condições. Há diversos componentes críticos referentes a um bom acordo de contratação. A ênfase, desde o início, não deve ser sobre quem ganha o melhor negócio, mas sim em negociar um contrato razoável para ambas as partes. Como todos os aspectos do relacionamento da terceirização é governado por contratos, tanto a contratante quanto a contratada precisam atingir um consenso de todos os aspectos. O sucesso nas relações de terceirização parte do foco no objetivo, critérios mensuráveis, quantificáveis e comparáveis, que são pré-estabelecidos através de contratos. Em cada arranjo de terceirização há uma série de questões contratuais fundamentais que devem ser abordadas, tais como descrição de serviço e de medição, requisitos estatutários e regulamentares, flexibilidade e prazo.

5.3.6 Comunicação aberta com indivíduos ou grupos afetados

As empresas precisam compartilhar informações para ter sucesso no mercado global. A partilha de informação entre fronteiras organizacionais internacionais é necessária para atingir melhorias nos tempos de ciclo, posicionamento de estoques, custo, entrega, serviço ao cliente e outras áreas-chave de desempenho. A necessidade de relações mais estreitas ao longo de uma cadeia de fornecimento global impulsiona a necessidade de compartilhar informações entre empresas de maneira eficaz e eficiente. Sistemas de informação inter-organizacionais desempenham um papel importante na partilha de sucesso de muitos tipos de informações através das fronteiras organizacionais globais e no sucesso ou fracasso de uma estratégia global de recursos.

5.3.7 Questões de pessoal

As empresas precisam garantir que os funcionários tenham habilidades que lhes permitam contribuir para as metas e objetivos da organização. Programas de treinamento, sistemas de recompensa do empregado e outros processos de construção de competências, com base nos conjuntos de habilidades necessárias, são fatores primários de sucesso para a terceirização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Seguindo as necessidades de um mercado cada vez mais exigente e flexível, a terceirização tem ganhado mais abrangência como uma solução para a flexibilização, que garantem a habilidade da empresa em responder às mudanças de mercado e à produção no que diz respeito às incertezas inerentes à aquisição e às mudanças do ambiente, e a melhoria qualitativa do sistema construtivo em geral. Em resumo, a subcontratação e a terceirização melhoram a flexibilidade funcional, de volume e financeira das empresas, além de influenciar positivamente na qualidade do produto final. Para tanto são necessárias algumas análises no sentido de garantir a aplicação adequada dos procedimentos e escolha da estratégia de subcontratação.

Nesse âmbito, esse trabalho se propôs a caracterizar os processos construtivos alemães onde há terceirização e sua relação com a qualidade, o qual observou-se que, em se seguindo todas as etapas de planejamento, execução e controle do método de terceirização tornam-se claras as vantagens competitivas que essa ferramenta proporciona. E, nesse sentido, essa pesquisa apresentou alguns requisitos necessários para a adoção de atividades terceirizadas, na defesa de que a etapa de planejamento é fundamental e contrapondo pensamentos e aplicações do método de terceirização, descritos em bibliografias brasileiras, apresentando análises do planejamento organizacional.

No estudo de caso foram explicitadas como a empresa se organiza em torno da terceirização e como o processo de gerenciamento de projetos e toda a fase de projeto/pré-projeto são importantes para a garantia da qualidade das atividades-meio e fim.

Vê-se, porém, uma gritante diferença entre o observado no estudo de caso e lido em bibliografias européias e o observado e lido em trabalhos acadêmicos brasileiros e observado através do estudo de campo, no âmbito do assunto em questão. Talvez isso dê-se pelo fator cultural de cada país, explicitado nas relações interpessoais e entre empresas.

O fato é que a informalidade é infelizmente ainda muito presente na construção civil da cidade de Pato Branco-PR. E aí, nessa ambiguidade de conceitos, informalidades e formalidades é que a construção civil se perde em

meio ao eufemismo de terceirização, que se traduz, na verdade, em uma 'empreiteirização', tomada pela desconfiança das contratantes para com as contratadas e vice-versa, o qual o foco torna-se pura e simplesmente a redução de custos em detrimento da precarização das relações trabalhistas.

Outro fator agravante são as leis brasileiras que engessam os sistemas de construção e gestão como um todo e fazem com que os órgãos públicos, ao invés de regulamentarem e controlarem as ações das construtoras e contratadas, realizem o papel de meros assessores burocráticos. As construtoras pato-branquenses se veem, então, presas a um sistema que incentiva a ilegalidade e, conseqüentemente a informalidade, a medida que torna-se óbvio que o avanço de tecnologia e novas técnicas construtivas não consegue ser absorvido por única e exclusivamente uma empresa ou que, para que isso seja alcançado, o investimento com trabalhadores e estrutura seja imenso, sem que haja, porém, uma especificidade de ações e com alto número de demissões devido à sazonalidade explícita da construção civil.

Esse método se fortalece na discussão do Projeto de Lei - PL 4330/04 ou Projeto de Lei da Câmara - PLC 30/15 , que, se aprovado, começaria a permitir o surgimento de empresas recrutadoras de mão-de-obra para todos os serviços da construção civil. O papel da construtora seria o de gerenciar as empresas especialistas e escolhê-las da forma mais adequada à filosofia empresarial. Os trabalhadores seriam, então, registrados das empresas recrutadoras, que, mesmo com a sazonalidade, teriam trabalho.

E o argumento da precarização, conseqüência da terceirização segundo sindicatos e alguns autores aqui abordados, se perde no fato de que as atividades, que seriam na terceirização realizadas por pessoas registradas e legalizadas, são ainda sim realizadas na empreiteirização, vista na cidade de Pato Branco, sem, no entanto, legalização das atividades e trabalhadores e sem garantia de qualidade dos serviços e do produto final. E aí, quem perde não é só o empresário ou o governo, que deixa de arrecadar, é também o empregado.

Em virtude do exposto, espera-se que vislumbre uma oportunidade de melhoria e avanço tecnológico e social para a região e sociedade pato-branquense.

A próxima etapa desta pesquisa e considerando-se o deferimento do PLC 30/2015 é a aplicação do conceito de planejamento e execução da terceirização

em uma empresa de engenharia civil da cidade de Pato Branco, tendo em vista toda a análise gerencial exposta nesse trabalho.

BIBLIOGRAFIA

ALDER, Helen. **OUTSOURCING**. 2003

ARAÚJO, Luis César G de. **ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS MODERNAS FERRAMENTAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSOCIAÇÃO ALEMÃ PARA A SUSTENTABILIDADE DE CONSTRUÇÕES. **Die DGNB** Presente em ><http://www.dgnb.de/de/verein/die-dgnb/>< Acesso em 26.05.2014

ASSUMPÇÃO, Alfredo. **TERCEIRIZAÇÃO, MAIS UMA PALAVRA**. Coluna Econômica do Carta Capital. 2015. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/economia/terceirizacao-mais-uma-palavra-7860.html>> Acesso em 15.05.2015

BARRETO, Aldo B. **TERCEIRIZAÇÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL**. Goiânia – Brasil. 2007

BAUEN + WIRTSCHAFT. Architektur der Region im Spiegel. **REGIERUNGSBEZIRKT FREIBURG 2014**. Ed. Wirtschaft- und Verlagsgesellschaft mbH. 2014. Pg 17-19, 64-65

BORGES, Mário S. N. **AS EMPRESAS CONSTRUTORAS E TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO DE OBRA NA CONSTRUÇÃO CIVIL**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo. 2004

CAMPOS, Auristela C., PESSOA, Gerisval A. **TERCEIRIZAÇÃO: VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA AS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS**. Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoa da Faculdade Atenas Maranhense – FAMA. Maranhão – Brasil. 2009

CENTRAL JURÍDICA. **CONCEITOS, REQUISITOS E PRINCÍPIOS DOS CONTRATOS**. Disponível em: <http://www.centraljuridica.com/doutrina/78/direito_civil/conceito_requisitos_principios_dos_contratos.html> Acesso em 24 de abril de 2015

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO (CLT). Art. 455/43

Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. **O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO E SEUS EFEITOS SOBRE OS TRABALHADORES NO BRASIL**. Sistema de Acompanhamento de Contratações Coletivas – SACC-DIEESE. 2007

Departamento de Engenharia de Construção Civil. **PLANEJAMENTO DE PROCESSOS DE CONSTRUÇÃO PARA A PRODUÇÃO INDUSTRIALIZADA DE EDIFÍCIOS HABITACIONAIS: APRESENTAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO**. Boletim Técnico da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2013

ED. ZÜBLIN AG. **ZÜBLIN: 100 JAHRE BAUTECHNIK 1898-1998**. 1998. Stuttgart – Alemanha

Ernst & Young Global Limited – EY. **OUTSOURCING IN EUROPE: An in-depth review of drivers, risks and trends in the European outsourcing market**. 2013

FARIAS, Angelica. **TERCEIRIZAÇÃO**. Rio de Janeiro. 2008

FACHIN, Odília. **FUNDAMENTOS DE METODOLOGIA**. São Paulo: saraiva. 2001.

GIL, Antônio Carlos. **COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA**. 4^o Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA SOCIAL**. 6 ed. Ed. Atlas. São Paulo. 2008

HASHIMOTO, Aparecida T. **TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS, LOCAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA E TRABALHO TEMPORÁRIO**. Gramadeiro Guimarães Advogados. 2008

Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart. **LEITFADEN ZUM OUTSOURCING VON DIENSTLEISTUNGEN** – Informationen für die Praxis. Stuttgart – Alemanha 2007

JORGE, Heber R. **TERCEIRIZAR, FLEXIBILIZAR, PRECARIZAR: UM ESTUDO CRÍTICO SOBRE A TERCEIRIZAÇÃO DO TRABALHO**. Dissertação de mestrado. Universidade Estadual de Campinas. Campinas. 2011

KAPAZ, Emerson. **TERCEIRIZAÇÃO CONSAGRA QUALIDADE**. Artigo para a Folha de São Paulo. 1999

KATHAWALA, Yunus et.al. **GLOBAL OUTSOURCING AND ITS IMPACTS ON ORGANISATIONS: PROBLEMS AND ISSUES**. Int. J. Services Operations Management, Vol. 1, No. 2, 2005. Pg. 196-199

KOSZEWSKA, Malgorzata. **OUTSOURCING AS A MODERN MANAGEMENT STRATEGY. PROSPECTS FOR ITS DEVELOPMENT IN THE PROTECTIVE CLOTHING MARKET**. 2004

MARCELINO, Paula R. P. **TERCEIRIZAÇÃO DO TRABALHO NO BRASIL E NA FRANÇA**. São Paulo. 2004

MIRANDA, Maria B. **TEORIA GERAL DOS CONTRATOS**. Revista Vitual Direito Brasil – Vol. 2. 2008

PADOAN, Adayl de Carvalho. **A TERCEIRIZAÇÃO E SEUS ASPECTOS LEGAIS**. Revista do Curso de Direito da Universidade Estácio de Sá. 2001 Disponível em: <<http://www.estacio.br/graduacao/direito/revista/revista4/artigo12.htm>> Acesso em: 10 de maio de 2015.

PEREIRA, Mauro J. **DIREITO CIVIL – CONTRATOS**. Notas de aula. 1999. Disponível em: < <http://www.angelfire.com/mt/ricardoprado/contrato.html>> Acesso em: 11 de abril de 2015

PINTO, Luciana G. F. **TERCEIRIZAÇÃO E O CONTRATO DE SUBEMPREGADA**. Sicepot.MG. 2012

PROJETO DE LEI PL4330/2004

PROJETO DE LEI COMPLEMENTAR PLC 30/2015

REVISTA ÂMBITO JURÍDICO. **TRABALHO AUTÔNOMO**. 2008. Disponível em: <<http://www.ambito-juridico.com.br/pdfsGerados/artigos/4755.pdf>> Acesso em: 10 de maio de 2015

SILVA, Renata L., SILUK, Julio Cezar M. **TERCEIRIZAÇÃO: O OUTSOURCING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA**. Unifra. Santa Maria – Rio Grande do Sul – Brasil. 2007.

WOLFF, Gilberto. **INTEGRAÇÃO VERTICAL E TERCEIRIZAÇÃO: UMA ABORDAGEM CRÍTICA FOCADA NAS QUESTÕES ESTRATÉGICAS PARA COMPETITIVIDADE DA MANUFATURA**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2001

ANEXO A: EXEMPLO DE DIÁRIO DE OBRA (EM ALEMÃO)

Datum:	
Bearbeiter:	
Kostenstelle:	
Dokumentenkennezeichen:	

Tagesbericht Nr. _____ Datum: _____ ,den _____
Wochentag

Projekt und Ort:

DI/Bereich: _____ Kostenstelle: _____

Arbeitszeit

Wetterbedingungen

Bemerkungen

Temperatur

früh: _____ mittag: _____ abend: _____

Personal

() Poliere () NU - Personal, davon:

Gewerk	Firma	Anzahl Pers.		Ausgeführte Arbeiten

Besondere Vorkommnisse:

Besondere Witterungseinflüsse, Betriebsstörungen, Anordnungen der Bauleitung, Eingang von Planunterlagen, Baustellenbesuche, usw.

Ort und Datum

Name und Unterschrift
Bauleiter

Name und Unterschrift
Auftraggeber

ANEXO B: TRADUÇÃO DO DIÁRIO DE OBRA

Data: Responsável: Obra: Arquivo:	EMPRESA
--	----------------

Razão social

Número do diário de obra: _____ Data: _____
Dia da semana Data

Projeto e lugar:

Direção:

Direcionamento de custos:

Tempo de trabalho:**Condições do tempo:**

Observações

Temperatura

manhã:

tarde:

noite:

Trabalhadores

() Responsável Técnico

() Empresa terceirizada, destas:

Área de atuação	Empresa	Nº Pessoas	Trabalho executado
-----------------	---------	------------	--------------------

Observações:

(Condições meteorológicas especiais, falha do equipamento, acordos de gestão local, a recepção de documentos de planejamento, visitas ao local, etc.)

Local e data

Nome e assinatura
do gerente de obra

Nome e assinatura do
proprietário

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO ABERTO UTILIZADO EM ENTREVISTAS

A pesquisa foi realizada em empresas de construção civil na cidade de Pato Branco-PR. O intuito desta pesquisa foi o de obter dados para o estudo sobre o processo de terceirização destas organizações para comparar com dados coletados durante experiência de estágio em empresa alemã onde os serviços terceirizados eram amplamente utilizados e com resultados bastante positivos.

A empresa não será identificada no trabalho, sendo mencionado como Empresa A, de mesmo modo o entrevistado será citado como Entrevistado A, Empresa B – Entrevistado B e assim por diante.

A pesquisadora se comprometeu a manter sigilo sobre as informações recebidas e consideradas confidenciais.

APÊNDICE B: TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS EMPRESA A - ENTREVISTADO A

- Ramo de atividade: Obras públicas
- Cargo: proprietário e administrador técnico
- Tempo de serviço na empresa: 10-15 anos
- Tempo de serviço no cargo: 10-15 anos
- Número de empregados da empresa: variava de 8 a 10 até 47 registrados e 30 avulsos
- Sócios/gestores: 1 sócio

A empresa atuou no mercado por 15 anos e, mas deixou de atuar há pouco tempo

1) Em sua empresa, em suas obras, existem serviços terceirizados?

Quais?

Instalações elétricas, pintura, fundações, estrutura metálica, esquadrias metálicas e de madeira, revestimento. Os pedreiros eram registrados na empresa.

2) Há formalização através de contratos destes serviços?

Havia nota fiscal, recibo, sem muita formalização. As empresas terceirizadas realizavam o serviço, ele era inspecionado pelo encarregado da obra, que assinava ao final uma nota fiscal.

3) Em se havendo, o que é abordado nestes?

Não há contratos específicos. A informalidade é muito grande na construção civil.

4) São acordadas exigências mínimas da empresa contratada? E da contratante? São explicitados direitos e deveres?

O que era abordado é: o aspecto final a ser atingido, cronograma e quantidades. São explicitados direitos e deveres.

As obrigações trabalhistas são por conta do terceirizado, o que a construtora exigia era o uso de EPI, mas muitos não usavam.

5) A quem as empresas terceirizadas devem se reportar?

Havia um encarregado na obra.

6) Quem faz controle dos serviços terceirizados? Há controle de materiais utilizados e serviços efetuados?

Tinha encarregado geral e um mestre de obras. Este verificava a exposição dos materiais entregados, se estavam sendo desviados, se desapareciam.

Alguns materiais eram fornecidos para as empresas terceirizadas. Para pintura, por exemplo, eram fornecidos materiais, mas para esquadrias não.

Perfis, soldas, lixas, por exemplo, eram comprados pela construtora e a empresa terceirizada vinha com o equipamento e montava o que tinha que ser montado.

7) De que modo são controlados os serviços, diariamente, semanalmente ou apenas ao final de cada etapa? Há um protocolo de vistoria?

Cada obra tinha o encarregado de obra. Havia diário de obra e cartão ponto.

8) Os pagamentos são vinculados à qualidade dos serviços prestados? Como são efetuados os pagamentos?

Efetuava o serviço, recebia o pagamento. Comprovado através de nota fiscal.

9) São oferecidos treinamentos à mão-de-obra terceirizada? E à mão-de-obra não-terceirizada?

Não. Contratava já dizendo que tinha que ser experiente.

10) Como você percebe a terceirização na construção civil? (Na cidade de Pato Branco, no Brasil e no mundo)

Com muitos serviços terceirizados, fica mais difícil de controlar as obras e, dessa forma, o gerente da obra tem que ter mais controle da situação. Há, decorrente disto, uma grande burocracia para controle dos serviços e contratações. E eu acredito que deveria haver um contrato específico e diferenciado para os serviços de terceirização.

Com o grande número de atividades na construção civil é importante a terceirização para serviços mais específicos, pois, senão, para obras pequenas, se demandariam muitos profissionais que atuariam, por exemplo, só em uma pequena etapa da obra, mas que receberiam, em sendo registrados na empresa, por todo o tempo da construção. A construção civil é diferente dos outros ramos, é mais complexa e envolve muitas atividades diferentes.

Em obras pequenas, onde o proprietário que contrata os serviços, acredito que 80% das obras não possuem trabalhadores registrados. Ruim para o empregador e para o trabalhador, que se obriga a trabalhar frio. E, dessa forma, com a quantidade de trabalhos informais, o governo perde muito dinheiro, deixando de arrecadar.

O empreiteiro acaba sendo totalmente desestimulado a entrar na formalidade por causa da burocracia para tanto. E não há, de qualquer forma, qualquer fiscalização por parte do INSS ou sindicatos.

APÊNDICE C: TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS EMPRESA B - ENTREVISTADO B

- Ramo de atividade: Construção civil
- Cargo: Responsável Técnico
- Tempo de serviço na empresa: 15 anos
- Tempo de serviço no cargo: 15 anos
- Número de empregados da empresa: antigamente 80, hoje 20, dependendo do período da obra
- Sócios/gestores: 1
- Funcionários terceirizados: 60/70% de terceirizados

1) Em sua empresa, em suas obras, existem serviços terceirizados? Quais?

Instalações elétricas (ventilação); pintura, revestimento forro gesso, pvc; granito instalação; logística; esquadrias; fundações; fornecimento de concreto e argamassa

Na movimentação de terra são 100% temporários e não registrados.

Colocação de revestimento cerâmico, são funcionários autônomos, não é uma empresa. Também assentamento tijolo e revestimentos: chapisco, emboço e reboco.

2) Há formalização através de contratos destes serviços?

Não há, basicamente tudo verbal, senão o empregado entra na justiça e requer direitos como se fosse empregado da empresa. Em obras públicas não se pode terceirizar/delegar serviços.

3) Em se havendo, o que é abordado nestes?

Não há

4) São acordadas exigências mínimas da empresa contratada? E da contratante? São explicitados direitos e deveres?

Verbalmente

5) A quem as empresas terceirizadas devem se reportar?

Há um departamento de compras, que gerencia acerca os valores. Ao engenheiro da obra, a empresa terceirizada pode se reportar para questões executivas.

6) Quem faz controle dos serviços terceirizados? Há controle de materiais utilizados e serviços efetuados?

Da parte executiva, o engenheiro da obra. Os serviços efetuados são controlados, os materiais são fornecidos pela empresa contratante e alguns são controlados e outros não.

7) De que modo são controlados os serviços, diariamente, semanalmente ou apenas ao final de cada etapa? Há um protocolo de vistoria?

Diariamente e tudo é registrado através do diário de obra. Há também um relatórios de serviços feito pelo engenheiro da obra. Há também um mestre de obras geral, que controla todas as obras. Mas tudo é bastante informal.

8) Os pagamentos são vinculados à qualidade dos serviços prestados? Como são efetuados os pagamentos?

Os pagamentos são efetuados conforme serviço. Mede-se o que foi feito quinzenalmente e paga-se.

9) São oferecidos treinamentos à mão-de-obra terceirizada? E à mão-de-obra não-terceirizada?

Da mão-de-obra terceirizada, não. E da não terceirizada pouquíssimo, devido à alta rotatividade.

12) Como você percebe a terceirização na construção civil? (Na cidade de Pato Branco, no Brasil e no mundo)

Eu percebo como uma necessidade para oxigenar, porque se isso não ocorrer, as empresas não tem condição de ser especialista em tudo. Porque há novos equipamentos, novos materiais, não há tempo de treinamento. As construtoras ficarão obsoletas. Mas tudo isso deve ser visto com um sistema de planejamento muito eficiente. Deve haver bom planejamento e gerenciamento, senão não é possível a implantação. Cronograma é fundamental!

Atualmente, os gestores estão preocupados com vistoria de qualidade, mas não com treinamento e qualidade realmente.

APÊNDICE D: TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS EMPRESA C - ENTREVISTADO C

- Ramo de atividade: Execução de obra
- Cargo: Diretor/ técnico responsável
- Tempo de serviço na empresa: 10 anos
- Tempo de serviço no cargo: 10 anos
- Número de empregados da empresa: fixos atualmente são 7
- Sócios/gestores: 1
- Funcionários terceirizados:

1) Em sua empresa, em suas obras, existem serviços terceirizados?

Quais?

Sim, fundação, alguns serviços de acabamento, projetos.

É contratado um empreiteiro para prestar serviços de pedreiro e servente e ele paga os funcionários dele por produção. Acredito que esses funcionários tenham caráter temporário, uma vez que só trabalham aqui nas etapas necessárias.

Há também serviços temporários, como a escavação para fundação. Isso só ocorre no começo da obra. Ou a pintura, que só ocorre no final.

2) Há formalização através de contratos destes serviços?

De alguns serviços.

3) Em se havendo, o que é abordado nestes?

Questões de valores e serviços que devem ser efetuados e também cláusulas para quebra de contrato, cronograma de execução dos serviços e pagamentos. Mas nada além disso.

4) São acordadas exigências mínimas da empresa contratada? E da contratante? São explicitados direitos e deveres?

Depende do serviço. A exigência mínima dos pedreiros, por exemplo, é deixar o canteiro de obras em ordem, usar EPIs e executar o serviço como planejado.

5) A quem as empresas terceirizadas devem se reportar?

Há um encarregado geral, que cuida de qualquer questão pendente.

6) Quem faz controle dos serviços terceirizados? Há controle de materiais utilizados e serviços efetuados?

Quem faz o controle é o encarregado geral, que cuida de todas as obras em andamento. Os serviços efetuados são controlados, mas dos materiais, geralmente só o acabamento é controlado.

7) De que modo são controlados os serviços, diariamente, semanalmente ou apenas ao final de cada etapa? Há um protocolo de vistoria?

Cada obra tem seu diário de obras, preenchido pelo subempreiteiro. Diariamente o encarregado das obras, passa visitando todas.

8) Os pagamentos são vinculados à qualidade dos serviços prestados? Como são efetuados os pagamentos?

Não exatamente. Fez da forma combinada, recebe o pagamento, que são feitos mensalmente, por produção.

9) São oferecidos treinamentos à mão-de-obra terceirizada? E à mão-de-obra não-terceirizada?

Não é oferecido nenhum treinamento para mão-de-obra terceirizada. Eventualmente para a não-terceirizada.

10) Como você percebe a terceirização na construção civil? (Na cidade de Pato Branco, no Brasil e no mundo)

Acho que tudo se encaminha para isso. O problema daqui de Pato Branco é que faltam especialistas de várias áreas ligadas à construção civil.

Em algumas obras nossas, por exemplo, temos que trazer materiais e técnicas de fora, porque aqui não se encontra.

A terceirização é interessante, pois assim pode-se trabalhar com um número pequeno de empregados dentro da empresa, tendo assim mais controle e mais qualidade. Os serviços contratados tendem a ser também mais especializados. Coisa que não conseguiríamos fazer com pouco treinamento e com um corpo de empregados reduzidos.

APÊNDICE E: TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS EMPRESA D - ENTREVISTADO D

- Ramo de atividade: Construção civil, mais especificamente de edifícios
- Cargo: Engenheiro Civil e Sócio-gerente
- Tempo de serviço na empresa: 3 anos
- Tempo de serviço no cargo: 2 anos
- Número de empregados da empresa: aproximadamente 40
- Sócios/gestores: 2
- Funcionários terceirizados: em média 15 funcionários, mas é muito variável dependendo da etapa da obra

1) Em sua empresa, em suas obras, existem serviços terceirizados?

Quais?

Pintura interna e externa, execução do forro de gesso, confecção e instalação das aberturas de alumínio, instalação de piso laminado, portas.

A legislação não permite que tenhamos autônomos ou temporários, só para alguns serviços, entre eles, os citados acima. A legislação permite que seja terceirizado desde que o material seja de responsabilidade deles, mas, no meu entendimento, não um funcionário, mas sempre uma empresa, com CNPJ. Por exemplo, a pintura interna. Não é permitido terceirização de pintura interna, mas como eu tenho um acordo com o pintor, ele fornece o material e a mão-de-obra. Dessa forma, pode-se sim terceirizar, senão não é considerado um serviço especializado, logo não poderia ser terceirizado.

A duração dos serviços também é muito variável, pode durar de um mês até oito meses.

Pede-se que a empresa contratada seja registrada, mas não há controle periódico se isso é realmente feito.

2) Há formalização através de contratos destes serviços?

Alguns, não todos. Geralmente só é feita uma ordem de serviço e são feitas então as medições e pagamentos conforme o que foi acordado.

3) Em se havendo, o que é abordado nestes?

Não há

4) São acordadas exigências mínimas da empresa contratada? E da contratante? São explicitados direitos e deveres?

Não são formalizadas as exigências e nem explicitados direitos e deveres.

5) A quem as empresas terceirizadas devem se reportar?

Elas se reportam, na obra, ao mestre de obra e, quando necessário, o engenheiro e os proprietários da empresa, como no caso de prazos de execução, por exemplo.

6) Quem faz controle dos serviços terceirizados? Há controle de materiais utilizados e serviços efetuados?

Há controle de serviços, mas não todos. Ao final de um lote/apartamento há controle de, por exemplo, pintura e de gesso, mas geralmente nós não conseguimos vencer as demandas. Então é feito, mas não em todos os serviços e não todas as vezes.

7) De que modo são controlados os serviços, diariamente, semanalmente ou apenas ao final de cada etapa? Há um protocolo de vistoria?

Diariamente.

8) Os pagamentos são vinculados à qualidade dos serviços prestados? Como são efetuados os pagamentos?

Geralmente são vinculados mais ao andamento do que à qualidade. Você até paga às vezes mesmo tendo algum reparo por fazer, porque se sabe que o trabalhador irá consertar.

9) São oferecidos treinamentos à mão-de-obra terceirizada? E à mão-de-obra não-terceirizada?

Não são oferecidos treinamentos para mão-de-obra terceirizada.

Para não-terceirizada sim. Por exemplo, da NR 18, NR 35, ergonomia e integração. Cumprindo os requisitos que o Ministério do Trabalho de Pato Branco tem pedido.

10) Como você percebe a terceirização na construção civil? (Na cidade de Pato Branco, no Brasil e no mundo)

Aqui em Pato Branco ela está muito pior do que estava, porque com a vinda da procuradoria do Ministério do Trabalho, eles estão exigindo que só se terceirize serviços que não são especializados. Só que eles não consideram serviços especializados pintura, gesso e alguns outros que eu considero especializados.

Azulejista fica às vezes 60/90 dias só na obra e nós estávamos contratando bastante MEI, um autônomo que tinha seu registro profissional e fornecia uma nota de serviço pra gente, só que não permite mais isso.

Então nós tivemos que formalizar bastante pessoas depois dessas exigências e isso aumenta muito o custo. Por exemplo, eu pagava mais o m² pro MEI do que eu pago agora, porque os encargos são muito maiores.

E a gente percebe que ainda há muita informalidade. Você registra o funcionário, mas paga por produção. Isso é uma prática muito comum, ainda e é uma forma de você estar legal, mas favorecer o funcionário e a empresa através de um maior rendimento e uma rentabilidade de acordo com a produção

Acho que a nível de Brasil não vai mudar muito. Ainda há muita informalidade na construção civil, infelizmente, mas acho que vem melhorando nos últimos anos, ainda mais com tanta fiscalização

Como falta uma regularização da terceirização, tanto quem terceiriza, quanto quem oferece o serviço têm dificuldades de ter confiança um no outro pra poder contar com um serviço de qualidade.

Por exemplo, se eu soubesse que tem uma empresa que vai fazer todo o azulejo pra mim do prédio, toda a parte cerâmica, que é serviço de acabamento, delicado, que deve ser muito bem feito, se eu contratasse uma empresa dizendo que ela teria tantos dias pra me entregar isso, pra mim seria muito melhor e eu poderia até pagar mais do que eu pago hoje, porque evita de eu ficar cobrando

e ter que me preocupar com tudo. Então eu acho que poderíamos evoluir muito se a legislação permitisse a terceirização, de uma forma correta e que fique bem pra todos. Não sei dos detalhes desse projeto de lei que estão propondo, mas acho que, através da terceirização, poderiam até subir os custos, mas a vantagem em se terceirizar e ter a mão-de-obra disponível é melhor do que ficar refém da mão-de-obra altamente rotativa e qualidade geralmente baixa, como vemos hoje. Então se a questão da terceirização for formalizada, de uma forma adequada, se permitirá o surgimento de muitas empresas especializadas em alguns serviços e isso, para construção civil, pode agilizar muito, tanto a questão de custos, tempo de obra, porque, por mais que você pague mais para o terceirizado, devido aos custos legais, você ganha na produtividade, você ganha no seu tempo, você ganha na certeza do serviço. Eu acho extremamente necessário para que haja uma evolução na construção civil, a possibilidade da terceirização nos mais variados quesitos e áreas, por assim dizer.