

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JACQUELINA DE SOUZA FRÂNCICA

**TERCEIRIZAÇÃO X PROFISSIONAL SÊNIOR
COMO AUMENTAR O DESEMPENHO DA EMPRESA INVESTINDO EM SEUS
FUNCIONÁRIOS**

CURITIBA

2018

JACQUELINA DE SOUZA FRÂNCICA

**TERCEIRIZAÇÃO X PROFISSIONAL SÊNIOR
COMO AUMENTAR O DESEMPENHO DA EMPRESA INVESTINDO EM SEUS
FUNCIONÁRIOS**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a Dra. Jane Mendes Ferreira

CURITIBA

2018

Terceirização x Profissional Sênior

Como aumentar o desempenho da empresa investindo em seus funcionários

Jacqueline de Souza Frâncica

RESUMO

A terceirização é um processo de gestão pelo qual se repassam atividades para terceiros com os quais se estabelecem uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas aos negócios que atua. Porém pode não ser a melhor maneira de gerir uma empresa, apesar de ter um baixo custo. Quando se conta com mão de obra própria de profissionais que conhecem cada milímetro do negócio, vale investir nestes. O mercado, em ritmo acelerado, requer profissionais com um perfil mais dinâmico e exige uma série de competências que devem ser desenvolvidas estrategicamente investindo em capacitação destes colaboradores. O presente estudo traz o resultado de projetos que vêm sendo aplicados em uma grande empresa de logística ferroviária, com o objetivo de diminuir custos e valorizar a mão de obra própria, reduzindo o número de contratações de terceiros, embora isso tenha impactado nas folhas de pagamento. A experiência, o conhecimento e a qualificação profissional fazem parte do patrimônio pessoal de todo colaborador sênior. Todo profissional com mais experiência, tende a ser mais ágil na resolução de problemas, a ter mais equilíbrio emocional e paciência para lidar com situações limitadas no mundo corporativo.

Palavras-chave: Terceirização. Profissional Sênior. Mão de obra própria. Seniorização.

ABSTRACT

Outsourcing is a management process through which activities are passed to third parties with whom a partnership relationship is established, leaving the company focused only on tasks essentially related to the businesses that it operates. But it may not be the best way to run a business, even though it has a low cost. When you count on the own labor of professionals who know every inch of the business, it is better to invest in these. The market, at a fast pace, requires professionals with a more dynamic profile and requires a series of skills that must be developed strategically by investing in training of these employees. The present study is the result of projects that have been applied in a large railway logistics company, with the objective of reducing costs and valuing own labor, reducing the number of third party contractors, although this has impacted on payrolls . Experience, knowledge and professional qualification are part of the personal assets of every senior employee.

Every professional with more experience tends to be more agile in solving problems, having more emotional balance and patience to deal with limited situations in the corporate world.

Key words: Outsourcing. Senior Professional. Own labor. Seniority.

1 INTRODUÇÃO

O mundo está em processo de globalização, principalmente no meio empresarial. Essas mudanças se referem principalmente ao modo de encarar as pessoas que as compõem. Para gerir pessoas não se pode mais ter uma visão mecanicista, metódica, é preciso discutir e entender as diferenças entre as técnicas ultrapassadas e as modernas juntamente com a gestão da inovação e do conhecimento. É necessário resgatar o papel do ser humano nas organizações, com a finalidade de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores. Dessa forma, a organização verá que o capital humano será seu grande diferencial competitivo (SILVA, 2011).

De acordo com artigo publicado na Revista Âmbito Jurídico (2011), a terceirização vem sendo utilizada como ferramenta administrativa já há várias décadas. Há muitos anos, nas empresas do primeiro mundo e no Brasil, se pratica a contratação, via prestação de serviços, de empresas especializadas em atividades específicas. Contudo, apresenta vantagens e desvantagens. Dentre as vantagens está a redução de custos, maior lucratividade e crescimento, favorecimento da economia de mercado, otimização dos serviços, redução dos níveis hierárquicos, aumento da produtividade e competitividade, redução do quadro direto de empregados, entre outros benefícios. Já as desvantagens refletem diretamente nos colaboradores. A taxa de desemprego sobe, assim como os custos com demissões, conflitos sindicais, além do risco na escolha de fornecedores (SILVA, 2011).

Já a experiência, o conhecimento e a qualificação profissional fazem parte do patrimônio pessoal de todo colaborador sênior. Todo profissional com mais experiência, tende a ser mais ágil na resolução de problemas, a ter mais equilíbrio emocional e paciência para lidar com situações limitadas no mundo corporativo. Segundo um estudo de 2017 da Organização Mundial da Saúde (OMS), jovens até

35 anos seriam mais suscetíveis a uma das armadilhas estressantes da vida moderna, a ansiedade. Daí uma certa dificuldade de enfrentar desafios e se abalar mais facilmente com erros ou negativas. Equipes multigeracionais conseguem imprimir equilíbrio nas equipes e os mais velhos podem ser exemplo de resiliência.

Com isso, o presente estudo buscou analisar a implantação de projetos de melhoria em relação a valorização da mão de obra própria e redução na contratação de terceiros na empresa Beta que atua na área de logística ferroviária. Adotar modelos de gestão de pessoas e adotar boas estratégias podem e vão contribuir para o crescimento pessoal e profissional do colaborador sênior, além de aumentar e trazer excelentes resultados para a empresa. Vivemos na sociedade do conhecimento, na qual o talento humano e suas capacidades são vistos como quesitos competitivos no mercado de trabalho. Avaliar o perfil dos profissionais e suas habilidades, manter capacitações, feedbacks, avaliação de desempenho e de satisfação constantes, são práticas que ajudam muito no desenvolvimento de ambos os lados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Existe muita literatura a respeito do tema terceirização. A origem mais remota, segundo Russo (2010, p.37), indica que a terceirização surgiu no século XII na Europa, como uma tentativa de reduzir o controle dos artesãos nas cidades e usar a farta e barata mão de obra feminina e infantil disponível no campo. Já Silveira *et al.* (2002, p.09), dizem que a terceirização vem sendo exercida há cerca de pouco mais de meio século, localizando na indústria norte-americana exemplos de compras frequentes de serviços especializados. Giosa (1997, p.12) também concorda que a prática da terceirização surgiu nos EUA, afirmando que, logo após o surgimento da 2ª Guerra Mundial, as indústrias bélicas focavam no desenvolvimento da produção de armamentos e passaram a delegar algumas atividades de apoio a empresas portadoras de serviço mediante contratação. No Brasil, Silveira *et al.* (2002), afirmam que esta ferramenta de gestão começou a ser usada pelas montadoras de automóveis na década de 1960, quando a indústria automobilística comprava componentes de vários fornecedores e concentrava-se na montagem dos veículos.

Boa parte dos autores detalha um pouco mais essa definição, por exemplo:

Um processo de gestão pelo qual se repassam atividades para terceiros com os quais se estabelecem uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas aos negócios que atua (GIOSA 1997, p. 14).

Enquanto Palmeira (2008), afirma que terceirização é a possibilidade que uma empresa tem de transferir a outra a obrigação da produção de bens, e execução dos serviços, a da terceirização de prática é justificada na maioria dos casos dando a empresa buscar reduzir os custos, a especialização das atividades e na descentralização das atividades.

Segundo o Convênio SE/MTE (2003, p.05), a terceirização se realiza de duas formas não excludentes. Na primeira, a empresa deixa de produzir bens ou serviços utilizados em sua produção e passa a comprá-los de outra empresa, o que provoca a desativação (parcial ou total) de setores que anteriormente funcionavam no interior da empresa. A outra forma é a contratação de uma ou mais empresas para executar, dentro da “empresa-mãe”, tarefas anteriormente realizadas por trabalhadores contratados diretamente. Essa segunda forma de terceirização pode referir-se tanto a atividades-fim como a atividades-meio. Entre as últimas podem estar, por exemplo, limpeza, vigilância, alimentação.

Segundo Alvarez (*apud* Oliveira, 2009, p. 11) a terceirização é um instrumento de modernização administrativa envolvido por um programa gerencial maior. Atividades que não são de vocação de uma empresa devem ser entregues a especialistas. A prática da terceirização bem administrada traz benefícios a todos os envolvidos diretamente.

A técnica da terceirização oferece vários benefícios para a atividade econômica, tais como: a) aumento da qualidade do produto ou serviço vendido e também da produtividade (menor índice de perdas); b) alteração dos custos fixos em custos variáveis; c) redução do preço final do produto ou serviço (gerando competitividade); d) investimentos específicos em pesquisa de tecnologia, para elaboração de novos produtos; e) redução do espaço físico ocupado da empresa (de pessoal e material, inclusive estocagem), com conseqüente redução do número de acidentes do trabalho, gerando assim melhores condições de segurança e saúde (BASILE, 2012, p.122).

Além destas vantagens Silveira *et al.* (2002, p.16) ainda citam a integração da empresa na sociedade (pois com a criação e desenvolvimento de empresas parceiras, a rede de relacionamento e distribuição de renda é aumentada);

flexibilidade contratual, substituindo emprego por serviço (uma vez que o contrato de terceirização é regulado pelo direito civil/comercial e não trabalhista, e a remuneração é paga por produção e não por hora de trabalho); revisão tributária (diminuindo o “Custo Brasil” da atividade) e redimensionamento do enquadramento sindical.

Saratt *et al.* (2008) concordam com estes fatores, que fazem as empresas buscarem a terceirização e acrescentam a redução estrutural de custos não atrelada aos salários praticados; o redimensionamento do quadro de empregados; a redefinição do negócio; a flexibilidade contratual e remuneração por desempenho. Para estes autores, em termos gerais, a terceirização constitui um forte instrumento de gestão que permite às instituições (públicas ou privadas) especializarem-se nas áreas principais de sua atividade produtiva, reduzindo custos e estimulando o crescimento econômico e o emprego, ao passo em que são expandidas as relações de parceria comprometidas com o aperfeiçoamento de produtos e serviços. Validadas por essa prática, que teve amparo legal (Lei 13.429/2017), as empresas encontraram campo fértil para colocar em prática iniciativas diversas de subcontratação, contemplando mesmo atividades consideradas centrais dentre as etapas de suas atividades produtivas. Tem-se assim, a linha de argumentação positiva e, no dizer de seus defensores, sustentadora do que existe de mais moderno em termos de práticas de administração.

Pagnoncelli (*apud* Oliveira, 2009, p. 12), aponta os benefícios alcançados com a terceirização: a) concentração de esforços (focalização) – priorizar a atividade-fim como foco dos esforços diretos da empresa e delegar a atividade-meio a terceiros; b) maior capacidade de adaptação às mudanças (flexibilidade) – estrutura enxuta permite que as empresas tenham maior agilidade nas respostas bruscas ao ambiente; c) agilização (desburocratização) – ocorre quando as organizações transferem atividades consideradas morosas a terceiros capazes de desenvolvê-las com maior rapidez; d) melhoria da qualidade do produto ou serviço – ocorre quando há possibilidade de se obter externamente produtos ou serviços de qualidade superior aos executados pela própria empresa; e) melhoria da produtividade, proporcionando maior competitividade – implantação de programas de produtividade, nos quais se encontra inserida a terceirização de algumas atividades, com vistas a torná-las mais competitivas; f) redução de custos – ocorre quando os gestores constatarem que os custos de determinado produto ou serviço não são

competitivos e descobrem que existem empresas especializadas em tal produto ou serviço no mercado, apresentando custo bem inferior; g) redução do imobilizado – as empresas vendem parte de seus ativos, dispensáveis devido à terceirização de parte das atividades, e transfere recursos obtidos para outros fins, como capitalização para investimentos em suas áreas estratégicas; h) liberação de espaço – espaços físicos anteriormente utilizados para desenvolvimento de processos são aproveitados para outros fins após terceirização dos mesmos; i) criação de ambiente propício ao surgimento de inovações – organizações terceirizam pesquisa e desenvolvimento visando a novas tecnologias, modernização e competitividade; j) formalização de parcerias – trata-se de uma evolução do processo de terceirização em que os fornecedores participam diretamente das mudanças tecnológicas e das inovações operacionais. Os fornecedores submetem-se a mudanças em suas unidades de produção para atenderem às necessidades dos clientes; k) valorização profissional – geralmente, ocorre durante a implantação de programas de contenção de despesas com a demissão de empregados. As empresas terceirizam serviços considerados não essenciais aos ex-funcionários como uma oportunidade para terem seus próprios negócios; l) sinergia entre empresas – espécie de convênio entre empresas do mesmo ramo de negócio em que uma terceiriza parte das atividades à outra como solução para ganho de produtividade e redução de custos. Ocorre também quando várias empresas do mesmo ramo de negócio se agrupam constituindo uma “terceirização consorciada” com a finalidade de comercializar os seus produtos; m) estabelecimento de novas micro, pequenas e médias empresas – acontece quando a empresa faz acordo com alguns funcionários ao demiti-los com a condição de constituírem suas próprias empresas e prestarem os mesmos serviços para a empresa onde trabalhavam. Com o passar do tempo, estas novas empresas passam a atender novos clientes; n) ampliação do mercado para micro, pequenas e médias empresas já existentes – grandes empresas terceirizam suas atividades para outras, que subcontratam a outras, formando o efeito cascata da terceirização. Surgem, então, oportunidades de ampliação de negócios para as micro, pequenas e médias empresas; o) redução da dependência da comunidade em relação à empresa e vice-versa – é quando a economia de determinado município depende de uma grande empresa nele sediada. Essa empresa terceiriza parte das atividades e gera oportunidades aos empreendedores locais, reduzindo o grau de dependência.

Já segundo Moreto (*apud* Oliveira, 2009, p. 13), as vantagens e desvantagens percebidas em um processo de terceirização podem ser resumidas (QUADRO 1).

QUADRO 1- VANTAGENS E DESVANTAGENS EM UM PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Focalização dos negócios das empresas na sua área de atuação.	Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção.
Maior poder de negociação.	Resistências e conservadorismo.
Redução das atividades-meio.	Risco de coordenação dos contratos.
Aumento da qualidade.	Falta de parâmetros de custos internos.
Ganhos de flexibilidade.	Demissões na fase inicial.
Redução do quadro direto de empregados.	Custo de demissões.
Aprimoramento do sistema de custeio.	Dificuldade de encontrar a parceria ideal.
Ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas.	Falta de cuidado na escolha dos fornecedores.
Maior agilidade nas decisões.	Aumento do risco de ser administrado.
Menor custo.	Conflito com os Sindicatos.
Maior lucratividade e crescimento.	Mudanças na estrutura do poder.

FONTE: OLIVEIRA, A. L. A. Terceirização e Satisfação com o Trabalho. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2009.

Já para outros autores, a terceirização é vista de forma negativa. Para Dau et al. (2009), a terceirização é caracterizada no Brasil, em larga medida, pela diminuição da qualidade no trabalho: redução de salários e benefícios, aumento de jornadas de trabalho, geração de insegurança no emprego, quebra de solidariedade entre os trabalhadores, entre outros aspectos. Terceirizar ao máximo é entendido como trajetória desejável da empresa. Isto trouxe impactos profundos sobre o mercado de trabalho e o sindicalismo. Estes autores acreditam que existe um falso véu de modernidade na terceirização e defende que o mesmo deve ser retirado, porém não se nega que fatores competitivos relacionados à especialização e escalas de produção e reconhecemos novos elementos de contradição que a terceirização traz para o mundo do trabalho e ação sindical. Já Teixeira *et al.* (2016) acreditam que o Brasil tem um mercado pouco estruturado e com brutal desigualdade de rendimento e de inserção dos trabalhadores, e a liberação total da terceirização deve ser entendida como parte de uma estratégia de redução de custos, que tende a aprofundar características impiedosas, pois trata-se de um

mercado de trabalho extremamente flexível no que se refere à contratação, uso e remuneração da força de trabalho, visto a facilidade de contratar e dispensar os trabalhadores, expressado na alta rotatividade. Para estes autores, o avanço da terceirização não contribuiu para organizar o mercado de trabalho, e sim acentuar a natureza desorganizada deste, ao permitir a convivência de muitas formas de contratação que ampliam a liberdade da empresa gerir a sua mão de obra de acordo com as suas necessidades, submetendo estes funcionários a uma situação ampliada de vulnerabilidade, desorganizando assim suas vidas. Defendem que a terceirização é uma combinação de formalização com trabalho precário, péssimas condições de trabalho e baixa remuneração. E afirmam que a flexibilidade, que significa autonomia do empregador de romper o vínculo da relação de emprego, é mais uma característica do mercado de trabalho brasileiro. Basile (2012, p.122), também defende que na terceirização sempre terá efeitos perversos: a redução dos postos de trabalho; a contratação de trabalhadores por valores mínimos e sem concessão de diversos benefícios e vantagens (ignorando o piso e os demais dispositivos da convenção coletiva da categoria econômica a que pertencer a empresa contratante); a marginalização dos prestadores de serviços terceirizados em relação aos demais empregados e na escala de importância dentro da empresa, além da maior dificuldade na fiscalização do trabalho.

Porém, além destes conceitos defendidos em diversos manuais de Administração, referenciados formadores de opinião na área econômica do país, como Pastore (2017) defendem que a terceirização não reduz os direitos de trabalhadores nem salários. Segundo ele, a mesma abre novas oportunidades, pois estimula "as empresas a entrarem em novos negócios, expandir as suas vagas e, portanto, aumentar a oferta de postos de trabalho, criando empregos, o que é um grande benefício para o trabalhador".

Conforme a legislação vigente em nosso país, o processo de terceirização é regulamentado pelo Código Civil Brasileiro e não pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), pois não consiste somente em contratação de mão de obra. (FRANCO *et al.* 2013, p.95).

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi elaborado em duas etapas: levantamento e análise dos dados. Em relação aos objetivos do trabalho, foi desenvolvida pesquisa aplicada, onde os dados pesquisados e coletados foram aplicados na empresa Beta, a fim de solucionar problemas encontrados no cotidiano da empresa.

O recorte temporal desta pesquisa se deu durante o período de 01 a 20 de junho do ano de 2018. Quanto ao recorte espacial, a geografia ou região pesquisada, foi a cidade de Curitiba (PR) e Região Metropolitana, cidades do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Para o levantamento de dados de acordo com a delimitação da pesquisa, as unidades de análise foram 12 Postos de Trabalhos que fazem parte da Mecânica Sul da Empresa Beta, identificando o *headcount*¹ (HC) próprio e *headcount* terceiro (QUADRO 2).

QUADRO 2 – POSTOS DE TRABALHOMECÂNICA SUL

POSTO	HC PRÓPRIO	HC TERCEIRO	PART. TERCEIRO
ARAUCÁRIA	0	20	100%
MARINGÁ	0	6	100%
PARANAGUÁ	0	4	100%
CRUZ ALTA	0	4	100%
UVARANAS	5	22	81%
MAFRA OFICINA	28	53	65%
CURITIBA BACK SHOP	117	85	42%
PARANAGUÁ	36	25	41%
RIO NEGRO	12	8	40%
CURITIBA OFICINA	40	26	39%
CACEQUI	27	12	31%
POA	16	5	24%

FONTE: COLABORADOR Y. Gerente Executivo de Manutenção de Locomotivas (2017).

NOTAS: Base Dezembro.

Para compor os resultados, os dados foram tratados por meio de estatística descritiva simples que fornece um resumo sobre a amostra e as observações que foram feitas e analisados após leitura e categorização dos campos das tabelas de controle na base de dados da empresa e também de entrevistas fornecida pelas gerências da empresa estudada.

¹ Termo corporativo, refere-se ao número de pessoas que trabalham em determinada equipe ou empresa.

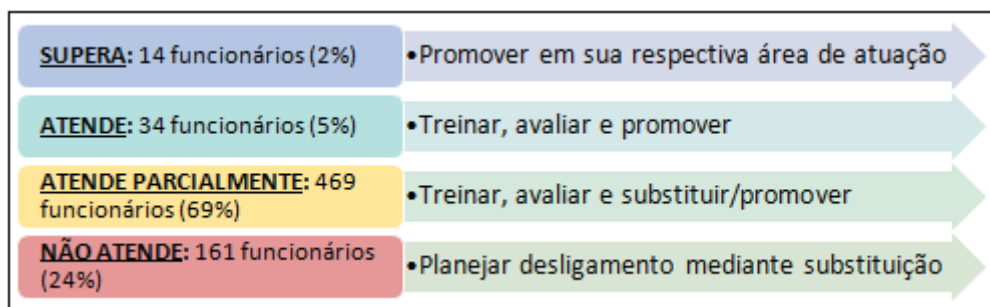
4 PROJETO SENIORIZAÇÃO

Projeto Seniorização nasceu a partir de outro projeto aplicado anteriormente chamado Projeto Transformação. Este projeto teve como base pesquisas e análises realizadas que resulta em cortes de mão de obra (MO) própria e terceirizada, mudanças de contratos e a seniorização do setor. Como os resultados foram consideráveis em relação à produtividade e confiabilidade para as Oficinas, foi defendido o Projeto Seniorização Parte I para 2017 e Parte II para 2018 com o objetivo de identificar falhas e reparar o quadro de colaboradores, assim oferecendo treinamento e proporcionando o desenvolvimento humano de cada parte do setor.

Através do aumento da produtividade, tendo em vista um plano de manutenção com equipe própria, um dos principais objetivos do projeto é reduzir as equipes terceiras. Dessa forma, demonstrar aos colaboradores a importância da Trilha de Carreira, indicando caminho para a evolução funcional tem sido uma forma de valorizar as pessoas que contribuem diariamente com a empresa. Essa valorização tem se dado através do investimento em ensino aos colaboradores, pois colaboradores mais bem graduados possuem maior produtividade, melhoram diagnósticos e reduzem tempo de consultas técnicas e retrabalho.

Após definir os objetivos, a 1ª demanda verificada é o cenário atual e como desenvolver a mão de obra própria, para gerar ganhos de produtividade, reduzir terceiros, sem impactar na manutenção e operação. A 1ª etapa avalia as competências do time operacional e traça ações (QUADRO 3).

QUADRO 3 – AVALIAÇÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS (GERÊNCIA EXECUTIVA DE MANUTENÇÃO SUL)



FONTE: COLABORADOR Y. Gerente Executivo de Manutenção de Locomotivas (2017).
NOTAS: Base Dezembro.

Após avaliação de competências realizada pelos Gerentes e Coordenadores, foi visto que praticamente ¼ da equipe (24%) não está apta, nem mesmo, a passar pelo processo de desenvolvimento e podem ser desligadas/substituídas. Isso porque não atendem as necessidades de qualquer área da empresa. Outros 69% da equipe não tem habilidades para contribuir com as demandas da Manutenção, mas tem capacidade de passar por formação e posterior avaliação. 5% da equipe atende às expectativas e, por fim, 2% da equipe está na condição “supera”, ou seja, contribuiriam de imediato para o desenvolvimento da Manutenção. Sendo assim, feita uma análise SWOT, um plano de ações inicial é traçado (QUADRO 4).

QUADRO 4 – ANÁLISE SWOT



FONTE: COLABORADOR Y. Gerente Executivo de Manutenção de Locomotivas (2017).

Após esta análise, em reuniões entre Manutenção e Recursos Humanos são definidos os próximos passos:

✓ Analisar contratos de serviço (mão de obra) vigentes na Manutenção Sul: quantidade *headcount*, custo por *headcount*, e vigência/multas – Responsável Colaborador Y, Reunião realizada em 03/06;

✓ Definir perfil do novo Técnico de Manutenção – Responsáveis Gerentes de Manutenção e Colaboradora X, Reunião realizada em 25/05;

✓ Definir “Equipe Ideal” de Manutenção (balanceamento por Especialidade e Posto), detalhando demanda de formação/contratação – Vagões e Locomotivas – Responsáveis Gerentes de Manutenção, Reunião realizada em 30/05;

- ✓ Apresentar avaliação de desempenho e demanda de treinamento e contratações/substituições da equipe de Téc. Especializados, Líderes, Téc. Administrativos e Analistas – Responsáveis Gerentes de Manutenção, Reunião realizada em 06/06;

- ✓ Validar vigência/atualização dos procedimentos operacionais utilizados na integração na função – Responsável Colaborador Z, Reunião realizada em 03/06;

- ✓ Informar cidades/locais que possuem demanda de formação de mão de obra – Responsável Colaborador Y. Reunião realizada em 27/05;

- ✓ Apresentar escopo de treinamento e desenvolvimento dos mantenedores – Curso de Mantenedor Ferroviário SENAI (Barra do Pirai) – Responsável Colaborador A, Reunião realizada em 03/06;

- ✓ Orçar/prospectar turmas de formação de mecânicos e eletricitas dentro do escopo definido – Responsável Colaboradora C. Reunião realizada em 06/06;

Na sequência serão agendadas as seguintes ações:

- ✓ Definir formato final da Trilha de Carreira;

- ✓ Definir fluxo de contratação e avaliação dos novos contratados – período de experiência;

- ✓ Realizar cálculos e alimentar viabilidade do Plano de Trabalho de Gente – relação terceiro/próprio de 1,33 e redução *headcount* total – Responsável Colaborador J;

- ✓ Detalhar demanda de Aprendiz e plano de implementação do Programa Aprendiz na Manutenção;

- ✓ Fechar detalhamento final do cronograma do Plano de Trabalho de Gente;

4 RESULTADOS

O conceito do Seniorização consiste em ter equipes menores, mas com maior formação, resultando em uma entrega de maior qualidade e de forma mais produtiva. Com isso, o projeto é colocado em prática e a primeira análise de pessoal é de aproximadamente 1720 pessoas como *headcount* próprio e 560 pessoas como *headcount* terceiro. O passo inicial foi começar uma redução no *headcount* próprio, gerando saldo e utilizando parte deste saldo para contratar, em menor quantidade, algumas pessoas com melhor formação e experiência, além de gerar saldo para os primeiros treinamentos técnicos. Iniciou-se a reposição de “*headcount* inteligente”

pelos Coordenadores e Líderes e, em seguida, também com alguns Técnicos Especializados.

No entanto, como os terceiros estavam espalhados por toda a Gerência Executiva, e como a eliminação destes terceiros é o foco, é preciso ter uma estratégia de saída x formação de próprios que atenda a demanda do Seniorização, sem impactar a produção da empresa. Foi definido o seguinte:

- ✓ O maior prestador de serviços para a empresa Beta era a Companhia Alpha, em Vagões Central. Desta forma, a Gerência de Vagões deveria receber mais atenção num primeiro momento, dada fragilidade, e receber “investimentos” das demais Gerências para se desenvolver e, na linha do tempo, reduzir a demanda por terceiros;

- ✓ A 2ª maior quantidade e concentração de terceiros era no *Backshop*². Foram seguidos os mesmos critérios descritos acima;

- ✓ A 3ª maior quantidade de terceiros era no Rio Grande do Sul, generalizado, entre Locomotivas e Vagões;

- ✓ A menor concentração de terceiros era em Locomotivas Central, foco inicial do Seniorização.

Desta forma, foi iniciado os trabalhos do Seniorização compilotos em Locomotivas Central, gerando os primeiros resultados, eliminando terceiros e, assim, gerando saldo para seguir com investimentos em treinamentos para formação do time das demais Gerências, além da contratação de Técnicos formados e com experiência.

Em paralelo com este plano do Seniorização, estava sendo desenvolvido e melhorado as ferramentas de gestão da produtividade. Começou com formulários, preenchidos à mão pelos mantenedores, e que semanalmente eram compilados por uma equipe de suporte administrativo das Gerências. Uma Equipe de Produtividade na Gerência Executiva foi formada pelos colaboradores M e N. Foram os dois primeiros Especialistas contratados para conduzir a estratégia da Produtividade, desenvolvendo uma ferramenta de gestão, suportando o Seniorização. Em 6 meses M desenvolveu o Sistema de Apontamento de Tarefas (SAT) no Posto de Manutenção de Locomotivas (PML) do Iguaçu e Oficina de Curitiba. Logo já estava implementado em todos os PML's e Postos de Manutenção de Vagões (PMV's) da Operação Sul (com exceção de Mairinque e Corumbá). Seguem alguns conceitos

criados pelos colaboradores e, junto ao SAT, implementados na rotina da manutenção neste primeiro ano de trabalho.

Com este trabalho da Produtividade inicialmente tendo à frente os especialistas, focados em locomotivas, foi definido nosso modelo de medição, da seguinte forma:

- ✓ As horas produtivas da equipe, com H/h de fato implementado na manutenção, foi chamado de Utilização;
- ✓ A capacidade da equipe em realizar as atividades dentro de um tempo padrão, foi chamado de Performance;
- ✓ A multiplicação destes dois fatores acima (Utilização x Performance), resulta na Produtividade (QUADRO 5).

QUADRO 5 – CONCEITO DE PRODUTIVIDADE

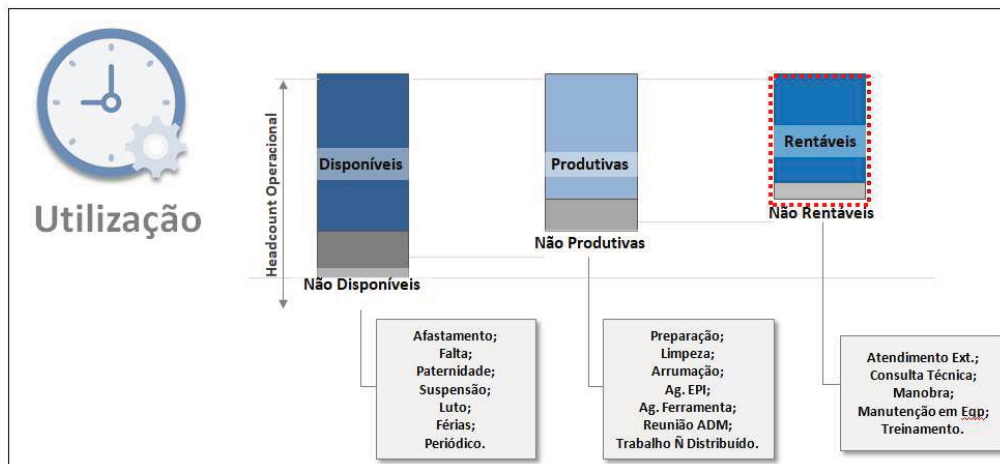


FONTE: COLABORADOR Y. Gerente Executivo de Manutenção de Locomotivas (2017).

Como as pessoas não trabalham o tempo todo, pois possuem necessidades básicas (como se alimentar, ir ao banheiro, descansar, etc), além de demandas de gestão (participar de reuniões, etc.), foram definidas algumas pausas para que, a medida que não estivessem aplicando seu tempo na manutenção, justificassem o motivo (QUADRO 6).

² Local onde são feitos reparos nas locomotivas.

QUADRO 6 – CONCEITO DE UTILIZAÇÃO



FONTE: COLABORADOR Y. Gerente Executivo de Manutenção de Locomotivas (2017).

Para definir os tempos padrões e conseguir medir a performance das equipes, foi cronometrado em campo as atividades. Iniciou-se pelos escopos preventivos de Locomotivas, seguindo para trocas de componentes, escopos de corretivas pesados e, em seguida, foi feito o mesmo em Vagões (QUADRO 7).

QUADRO 7 – CONCEITO DE PERFORMANCE



FONTE: COLABORADOR Y. Gerente Executivo de Manutenção de Locomotivas (2017).

Com os tempos padronizados inseridos em sistema, o SAT já nos entregava a Produtividade de cada CPF da manutenção, além de conseguir enxergar o desempenho por Líder, Coordenação, por especialidade (Eletricista x Mecânico x Pneumático, por exemplo), por posto, por gerência, enfim, uma infinidade de análises. Neste momento, já estava implementada a reunião quinzenal de Produtividade, onde os gerentes puxavam as análises com seus coordenadores,

focados na meta idealizada (baseada nos resultados de produtividade da empresa Delta), além da reunião mensal de Produtividade, onde os gerentes apresentavam os resultados e planos de ação, em conjunto com as ações do Seniorização.

Iniciada a primeira etapa da eliminação de terceiros, foi eliminado os terceiros que trabalhavam em manutenção planejada de Locomotivas na Central. Basicamente, existia 5 diferentes empresas terceiras dentro da Oficina de Curitiba, trabalhando em locomotivas, e foi encerrado o contrato com todos. Foi entendido que existia capacidade de trabalhar com a mão de obra própria para atender a manutenção orçada para o ano. No entanto, para demandas extra orçamento, como levante de locomotivas acidentadas (demanda não planejada e extra plano), foi feito um contrato com um dos terceiros para que continuassem a prestar este tipo de serviço.

Como os trabalhos relativos à manutenção preventiva e corretiva de Locomotivas deram muito certo, sofrendo pouco com a saída de terceiros, partiu-se para a segunda etapa: eliminar os terceiros da Oficina de Mafra, manutenção preventiva de Vagões. Na sequência foi eliminada a Companhia Alpha e Mina em Mafra, deixando a Oficina de Vagões de Mafra somente com colaboradores próprios, e foi mudada a estratégia de preventivas de Vagões, deixando de realizar revisões gerais (RG) e passando a realizar revisões de regularização (RR). Com a mudança da estratégia, já era conduzido em paralelo um projeto de produtividade. Nesta época a equipe de Produtividade já contava com mais três pessoas, sendo dois ex-trainees (programa Engenheiros) e que foram colocados em Mafra para reduzir o provável impacto da saída dos terceiros, ganhando produtividade, implementando a nova estratégia de Manutenção.

O ano de 2017 foi fechado com cerca de 1230 *headcount* próprios (-7,5%) e 250 *headcount* terceiros (-28,5%). Foi trocado cerca de 15% da equipe própria (*turn over*³ medido final do ano), trazendo pessoas experientes e em posições estratégicas

(Técnicos Especializados), com alguns Especialistas já sendo contratados. Conforme Quadro 15, foi conseguido aumentar a quantidade de mão de obra técnica com estas contratações, além dos treinamentos dados para o time, e foi entregue 4,3MM⁴ de ganho no orçamento próprio + terceiro de 2018.

³ Rotatividade de pessoal.

⁴ Milhões por mês.

FONTE: COLABORADOR Y. Gerente Executivo de Manutenção de Locomotivas (2017).

Esta mesma escala de treinamentos, com a mesma quantidade de semanas, foi replicada de 2017 para 2018 e já foi concluído em 2018.

Ao longo de 2017, com estas ações em andamento, foram capturados bons resultados de produtividade nas Gerências. No primeiro semestre de 2017, foram eliminados os terceiros do *Backshop*. Com estas evoluções, foi gerado saldo e transferido, também, alguns *headcount* próprios para a Gerência de Vagões Central. Para se ter uma referência, 50% do *headcount* da Gerência de Vagões Central era de terceiros e se tinha uma enorme dependência da Companhia Alpha.

Em Outubro/17, foi defendida a segunda etapa do Seniorização e 2018 foi iniciado com resultados do Seniorização no “verde”, mas com um desafio grande de conseguir fechar o posicionamento dos Técnicos Especializados e, principalmente, Especialistas.

Como referência, iniciou o ano com cerca de 1220 *headcount* próprios e 250 *headcount* terceiros e, entre Janeiro e Fevereiro/18 foram eliminados vários terceiros, acelerando o saldo para a contratação dos Especialistas, conforme plano. Foi concluído agora, em Setembro/18, a eliminação de 100% dos terceiros da Manutenção de material rodante da Operação Sul para manutenção orçada/plano de manutenção preventiva + corretiva. Segue resumo do ano de 2018 (QUADRO 11).

QUADRO 11 – CONTRATOS SENIORIZAÇÃO II

PGFER MC –	-R\$ 2,5 MM
PGFER LBR –	-R\$ 0,1 MM
PS SOLDAS –	-R\$ 3,1 MM
JCN –	-R\$ 0,2 MM
T&T LAVAGEM –	-R\$ 0,8 MM
ADESIVAGEM –	-R\$ 0,6 MM
ULTRASOM LDP –	-R\$ 0,6 MM
TOTAL –	-R\$ 8,0 MM

FONTE: COLABORADOR Y. Gerente Executivo de Manutenção de Locomotivas (2018).

Com a redução de custos promovida pelo Seniorização, foi possível investir em Especializações/MBA, em parceria com a Fundação Dom Cabral (QUADRO 12).

QUADRO 12 – GANHOS COM INVESTIMENTO DOS GERENTES



FONTE: COLABORADOR Y. Gerente Executivo de Manutenção de Locomotivas (2018).

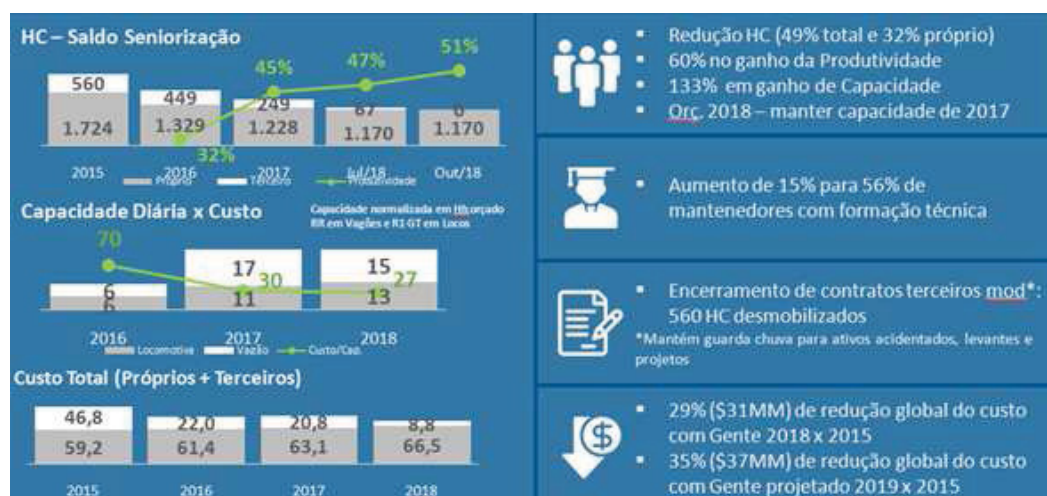
Os ganhos gerados para o ano de 2018 foram “reaplicados” na equipe, parte nestas formações dos Gerentes de material rodante e de Planejamento e Controle da Manutenção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para 2019, a empresa tem um ganho de 2,1MM, já reduzido da linha de próprio + terceiro do orçamento da Manutenção de material rodante.

Por fim, o resumo dos indicadores e desafios do Seniorização segue no Quadro 13.

QUADRO 13 – MECÂNICA PROJETO SENIORIZAÇÃO



FONTE: COLABORADOR Y. Gerente Executivo de Manutenção de Locomotivas (2018).

✓ Redução, desde 2016 (final 2015), quase 50% do *headcount* total, eliminando terceiros.

- ✓ Aumento de 15% para 56% a equipe Técnica de material rodante.
- ✓ Redução de 29% do custo global com Gente (próprio + terceiros), gerando 31MM de reais em ganhos anualizados.

Iniciou-se em Outubro/18 com as equipes formadas, bem distribuídas e com os indicadores de desempenho acima de 100% das metas estipuladas.

É necessário agora:

- ✓ Manter e superar o desempenho.
- ✓ .Conquistar mais produtividade. Existe espaço para absorver mais manutenção ou reduzir *headcount*;
- ✓ Estancar *turn over* forçado. Já existe o time montado e, grande parte dos colaboradores contratados externos se mantém na empresa. É necessário estabilizar e criar um senso de união dos times, agora buscando acelerar o desenvolvimento de quem está na empresa;
- ✓ Apertar a gestão do absenteísmo, focado no absenteísmo por saúde. Foi evoluído muito nestes últimos anos, com espaço para chegar no benchmarking, 1,5%;
- ✓ Reduzir hora extra, eliminando os “geradores de salário paralelo”. Para tal, é acompanhado também “horas extras indevidas”, com registros e justificativas no SAT;
- ✓ Manter o desenvolvimento do time e gestão via fluxo de tratamento de mão de obra, focados em segurança pessoal, produtividade e confiabilidade. Estas ferramentas permitem acompanhar, com visão do grupo ao indivíduo, o desempenho do time, suportando análises e tomadas de decisão até então.

A literatura acerca de serviços (Saratt et al. 2008; Palmeira 2008) mostram-se favoráveis à terceirização, pois defendem que a mesma reduz custos para as empresas e estimulam o desenvolvimento econômico e o emprego. Poucos autores alertam os riscos e dificuldades deste tipo de estratégia para as organizações. No entanto, isso nem sempre acontece, como foi o caso das ações implementadas na empresa objeto do estudo.

No caso apresentado, a terceirização apresentava problemas que foram resolvidos com a internalização dos serviços, gerando economia, melhoria da qualificação de mão de obra e ganhos com o quadro de gestores renovado, além de mostrar aos colaboradores o valor de suas experiências e habilidades e também lhes proporcionar mais conhecimento fazendo investimentos em seus estudos.

REFERÊNCIAS

BASILE, C. R. O. **Direito do Trabalho: Teoria Geralá Segurança e Saúde**. 5ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

Colaborador Y, Gerente Executivo de Manutenção de Locomotivas. **Profissional Sênior como peça chave no desempenho da empresa**. Curitiba, Rumo Logística S.A., 10 de dezembro de 2017. Entrevista concedida à Jacqueline de Souza Frâncica.

Convênio SE/MTE nº 04/2003, **O Processo de Terceirização e seus Efeitos sobre os Trabalhadores no Brasil**, Processo nº 46010.001819/2003-27. Relatório Técnico - Dieese, Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos, Sistema de Acompanhamento de Contratações Coletivas (SACC-DIEESE), 2003.

DAU, D. M. et al. **Terceirização no Brasil: do discurso da inovação à precarização do trabalho (atualização do debate e perspectivas)**. São Paulo: Editora Annablume, 2009.

DRAUZ, R. **Re-insourcing as a manufacturing-strategic option during a crisis: cases from the automobile industry**. Journal of Business Research, v. 67, p. 346-353, 2013.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5ª edição, revisado e ampliado. São Paulo: Pioneira, 1997.

MAGALHÃES, Y. T. et al. **Da terceirização à primarização: um estudo em uma mineradora de grande porte**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16., 2009, Bauru. Anais... Bauru: UNESP, 2009.

OLIVEIRA, A. L. A. **Terceirização e Satisfação com o Trabalho**. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2009.

PASTORE, J. **Jornal Nacional. Terceirização estimula economia**, diz relator de projeto aprovado na Câmara. Edição do dia 23/03/2017. <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2017/03/terceirizacao-estimula-economia-diz-relator-de-projeto-aprovado-na-camara.html>>. Acesso em: 17 jul. 2018.

RUSSO, G. M. **Diagnóstico da Cultura Organizacional: O impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010.

SARATT, N. D. et al. **Gestão plena da terceirização: o diferencial estratégico**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SILVA, Rogério Geraldo da. **A terceirização no Brasil e a Súmula 331 do TST**. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XIV, n. 92, set 2011. Disponível em: <<http://www.ambito>

juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10278>.
Acesso em: 10 out. 2018.

SILVEIRA, A. D. *et al.* **Um passo além da Terceirização**: A transferência de atividades e tecnologia. Porto Alegre: Badejo Editorial, 2002.

TEIXEIRA, M. O. *et al.* **Precarização e terceirização**: faces da mesma realidade. São Paulo: NSA Gráfica e Editora, 2016.