

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RH EM
REDES DE EMPRESAS:
AS TERCEIRIZAÇÕES NA BRASKEM**

Relatório Final do PIBIC

Aluna: Maíra B. R. de Castro

Orientadora: Beatriz M. B. Lacombe

*de Castro,
Lacombe
9/8/06*

São Paulo
2006

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	2
I. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	3
II. METODOLOGIA	24
i. Tipo de Pesquisa	24
ii. Problema da Pesquisa	24
iii. Objetivos	25
iv. Justificativa	25
v. Local de Estudo	26
vi. Método de Coleta de Dados	26
vii. Técnica de Análise dos Dados	29
III. RESULTADOS DA PESQUISA	30
i. Histórico Braskem	30
ii. Procedimentos para Contratação de Serviços na Braskem	37
IV. CONCLUSÃO	52
V. REFERÊNCIAS	54
VI. ANEXOS	57

INTRODUÇÃO

O mercado atual é altamente competitivo. É um mercado instável e imprevisível, em que as organizações que não conseguem responder a essas novas condições não sobrevivem. Ser flexível tornou-se uma característica fundamental.

Uma das saídas para o sucesso tem sido o estabelecimento de redes estratégicas entre as empresas. Além disso, tornou-se essencial para as organizações que saibam reconhecer quais são suas "core competencies", para que possam focar-se nelas. As demais atividades são executadas pelos parceiros da rede.

Partindo dessa premissa, torna-se importante conhecer a fundo as relações entre as organizações, que estabelecem múltiplos vínculos entre si e entre empresas e funcionários. É importante, também, na análise dessas relações, verificar se há influências entre as organizações pertencentes a uma mesma rede, onde ocorrem essas influências e em que grau.

Foi, então, realizado um estudo de caso na empresa Braskem, onde se procurou investigar as relações entre uma grande organização e as demais empresas a sua volta, e as influências exercidas entre elas.

Este trabalho está estruturado da seguinte maneira: o primeiro capítulo traz uma revisão bibliográfica sobre a evolução do RH, conjuntamente com a evolução das relações de trabalho, trazendo à tona a questão da flexibilização e da busca das organizações em sobreviver no mercado competitivo; no segundo capítulo, é apresentada a metodologia utilizada para responder ao problema da pesquisa; e, ao final, são relatados os resultados do estudo de caso, contendo a descrição do processo de contratações de serviços na Braskem, que dão embasamento para a conclusão da pesquisa.

I. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O intuito dessa revisão teórica é resgatar um pouco do desenvolvimento histórico da função Recursos Humanos para que possamos entender como foi sua evolução até os dias de hoje e entender as atuais práticas e conceitos utilizados pelo RH nas empresas modernas. E para tal, é preciso também entender a evolução das próprias organizações e do mercado de trabalho desde o final do século XIX e ao longo do século XX. A partir daí, será possível fazer uma análise das práticas de uma empresa nacional atual.

- Desenvolvimento Histórico RH

A função Recursos Humanos não surgiu de um dia para o outro. Tampouco alguém a inventou ou descobriu. Muitas práticas e conceitos dessa função já eram utilizados muito antes dela ser estruturada. Essa função não passou a existir de um evento ou experiência em particular, mas se desenvolveu em um contexto histórico (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, B., 2002).

Ao longo do tempo, duas vertentes teóricas opostas, a racionalista (mecanicista) e a humanista, vêm evoluindo e interferindo uma na outra. A racionalista caracteriza-se por atividades funcionais e especializadas, regidas por métodos científicos, rígida estrutura hierárquica e definição precisa dos direitos e obrigação dos trabalhadores. Essa vertente está muito ligada à Administração Científica e à Escola Clássica, diferentemente da teoria humanista, que se aproxima das escolas mais recentes de Administração. Esta última vertente caracteriza-se por valorizar os conhecimentos e experiências individuais e a contribuição desses elementos à organização, não definir precisamente as atividades, que são reajustadas continuamente pela interação do funcionário com outros membros, e por ter estrutura hierárquica mais flexível e mais horizontal (LACOMBE, F., 2005). A influência de cada vertente em Recursos Humanos será discutida a seguir.

No período do fim do século XIX e início do século XX, com os grandes avanços econômicos e tecnológicos, a indústria passou por uma intensa mecanização. A Revolução Industrial teve forte impacto em diversos aspectos. Nesse período, as organizações tinham grande influência da corrente racionalista. O trabalho tornou-se cada vez mais sofisticado, exigindo mão de obra mais especializada e com habilidades variadas. Até então, devido à grande oferta de mão-de-obra (não especializada), os capatazes das fábricas é que escolhiam, quase que aleatoriamente, os operários e os demitiam. Estes eram obrigados a aceitar baixos salários e péssimas condições de trabalho, já que sabiam que podiam ser facilmente substituídos.

Devido aos progressos tecnológicos, a seleção dos trabalhadores, que era oportunista e subjetiva, tornou-se uma seleção científica taylorista. O recrutamento ficou mais seletivo devido aos avanços no trabalho. Passou a ser necessário aos empregadores tratar bem seus funcionários, já que atrair e reter trabalhadores eficientes era mais difícil. Foi nessa época que começaram a surgir as primeiras leis trabalhistas, regulamentando os horários e condições de trabalho e o trabalho infantil (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, B., 2002).

Foi muito importante também para o desenvolvimento da indústria e das relações de trabalho o taylorismo, com os estudos dos tempos e a conceituação do "homem econômico". As contratações e demissões já não eram tão aleatórias, já que se dava preferência aos homens que conseguiam produzir mais em menos tempo.

Ainda nesse período de transição do século XIX para o XX, houve o aparecimento e difusão de valores humanistas, especialmente ligados ao trabalho. Autores influentes, como Marx, por exemplo, e diversas experiências humanistas contribuíram para o aumento da preocupação em relação às precárias condições de trabalho dos operários das oficinas e fábricas que cresciam aceleradamente com o início da industrialização em massa.

Com essas diversas mudanças nas relações de trabalho, modelos de gestão que antes eram eficientes em pequenas fábricas já não serviam para as novas indústrias. As relações ficaram mais difíceis e sindicatos fortes foram criados, com maior poder de barganha e fomentando greves. Surgiram, então, reformistas preocupados em modificar essas condições de trabalho e os métodos de gestão. Estes foram pioneiros, incentivando a introdução de

receitos humanistas nas empresas. Nesse momento, formaram-se os primeiros departamentos de pessoal, tornando as relações capital-trabalho mais tranquilas. Esses departamentos baseavam-se no taylorismo, na idéia de colocar o homem certo no lugar certo (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, B., 2002).

Deve ser lembrado ainda o desenvolvimento das ciências comportamentais no início do século XX, valorizando os seres humanos nas relações sociais, apesar do cientificismo e do materialismo tecnológico ainda vigentes. Nesse período foram realizadas diversas experiências que procuravam identificar fatores que influenciavam a produtividade. Uma muito discutida foi a realizada por Elton Mayo, em Hawthorne em 1927, que tinha como objetivo verificar a influência de fatores ambientais, como a luminosidade. Seus experimentos mostraram que esses fatores até exerciam certa influência, mas o mais importante era o grupo social, isto é, durante a experiência, a produtividade aumentava porque os funcionários sentiam-se importantes e sentiam-se parte de um grupo, produzindo mais.

Esse e outros experimentos deram base à propagação da Escola de Relações Humanas, que alterou o valor e responsabilidade dos departamentos de pessoal, que passaram a receber mais atenção. Os DP's passaram a tratar de questões como grupos, motivação, liderança e satisfação. As indústrias começaram a se preocupar mais com o ambiente de trabalho, tanto com fatores físicos como psicológicos, sempre visando melhorar essas condições para que a produtividade fosse aumentada. Começaram a surgir, ainda, leis e sindicatos regulamentando as atividades. Havia forte presença do Estado, que atuava como mediador entre operários e proprietários (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, B., 2002). Apesar do desenvolvimento do humanismo, esse foi um período marcado por contradições entre o capital e o trabalho.

Visando minimizar essas contradições e oferecer melhores condições sociais, ganha força o Estado do Bem Estar Social (o *Welfare State*), inicialmente na Europa e depois disseminado por todo o mundo. O Estado se responsabilizava a oferecer condições sociais mínimas, como renda, segurança e serviços básicos, e, ainda, a regular e estimular o crescimento econômico (WIECZYNSKY, 2003). Muitos países alcançaram o pleno emprego nessa época. Como consequência, as responsabilidades e atividades da área

de RH cresceram novamente. Os custos de admitir e demitir eram altos. As empresas passaram, então, a investir mais em recrutamento e seleção, e em treinamentos aos funcionários, já que as atividades para a realização do trabalho ficavam cada vez mais complexas. Logo, elas esforçavam-se para mantê-los durante certo tempo. Seguiu-se a linha de pensamento de que a produtividade estava altamente ligada à motivação e satisfação dos empregados; daí o grande enfoque em treinamentos.

Os investimentos em pesquisas e novas tecnologias eram cada vez mais altos, pois a concorrência aumentava rapidamente. O uso cada vez mais intensivo de capital e a crescente formalização de procedimentos tornaram necessários também a profissionalização da Administração de Pessoas (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, B., 2002). Suas novas políticas passaram a ser parte integrante das estratégias competitivas das organizações.

Ainda na década de 70, o *Welfare State* começou a entrar em crise. Os enormes gastos públicos na área social provocaram déficits para muitos Estados, que acabaram contribuindo para o advento do desemprego e inflação, pois os Estados não podiam mais investir tanto em programas sociais (WIECZYNSKY, 2003). Assim, as pessoas não tinham mais o mesmo poder aquisitivo, e as organizações começaram a buscar clientes em outros mercados e até em outros países. Foi quando teve início uma onda de globalização, em que as fronteiras físicas tinham cada vez menor importância para as organizações. E como a procura não era abundante, satisfazer o mercado consumidor passou a ser uma das prioridades, o que exigia respostas rápidas às mudanças das necessidades dos clientes.

Para conseguir ajustar-se às novas condições do mercado era necessário um modelo mais maleável e mais flexível. O modelo taylorista já não era mais eficiente; o foco muda dos aspectos internos para os externos, para o que está ocorrendo no mercado (concorrentes e clientes, principalmente).

E nesse ambiente de inconstância, a função de Gestão de Recursos Humanos sofreu uma descentralização, passando a dividir parte de suas atividades com cada gestor, no cotidiano do trabalho. Os próprios trabalhadores assumem mais responsabilidades, tendo que tomar decisões e criar soluções que antes não lhes era permitido, para acelerar os processos e

responder rapidamente às mudanças do mercado. Desde então, a área de Recursos Humanos se restringe, cada vez mais, a uma função de apoio ao gerenciamento e às demais funções, descentralizando muitas das suas atividades (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, B., 2002).

Para que a organização se adaptasse a esse novo contexto, todos os seus processos precisariam adotar um modelo mais flexível. Para a Gestão de Pessoas, isto significava, dentre outros aspectos, flexibilizar os contratos, como será discutido a seguir.

- Flexibilização

Nas últimas décadas, principalmente após a crise econômica em 70, houve uma reestruturação econômica que resultou numa “segunda divisão industrial” na história do capitalismo; é o que afirmam Piore e Sabel (1984), citados por Castells (2001). Ocorreu uma globalização produtiva, na qual as empresas se rearranjaram mundialmente, visando otimizar suas atividades. Devido às novas condições de mercado, as organizações dificilmente sobreviveriam se não sofressem alterações em suas estruturas.

Uma dessas alterações seria a transição da produção em massa para a produção flexível. O modelo de produção em massa baseava-se em grandes linhas de montagens e empresas verticalizadas (o modelo taylorista). Mas, em um mercado instável, imprevisível e globalizado, o modelo de produção em massa passou a ser ineficiente e custoso, já que era muito rígido para a nova economia. A busca por soluções passava pela flexibilização gradativa da produção, que permitia às organizações adaptarem-se mais facilmente às alterações do mercado.

Outra alteração seria a crise das grandes organizações e suas rígidas estruturas e o aumento do número de pequenas e médias empresas, mais flexíveis. Houve enorme desvalorização do fixo e previsível, e valorização à capacidade de rápida adaptação às novas situações (FERNANDES; NETO, 2004). Com a grande expansão dos mercados internacionais e a conquista desses mercados pelos conglomerados, as empresas tiveram que mudar suas

estruturas organizacionais. Entre essas mudanças está a subcontratação de pequenas e médias empresas, que passou a ser cada vez mais utilizada, pois sua flexibilidade possibilitava às outras empresas obter ganhos de produtividade e maior eficiência. Assim, percebe-se a “crise do modelo corporativo tradicional baseado na integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico” (CASTELLS, 2001, p. 178).

A competitividade gerada pela subcontratação, tornando a empresa mais ágil, também foi ressaltado por Araujo (2006). O autor ainda elenca como vantagens do que ele chama de *outsourcing* (equivalente à terceirização) as reduções de custos, o acesso à tecnologia de ponta dos contratados, a excelência na qualidade e foco nos negócios principais.

Em relação às conexões entre empresas, podem-se destacar duas formas de flexibilidade organizacional distintas entre si: o modelo de redes multidirecionais - posto em prática por empresas de pequeno e médio porte - e o modelo de licenciamento e subcontratação de produção – realizado sob o controle de uma grande empresa (CASTELLS, 2001), que são definidos a seguir.

O modelo da subcontratação tem sido utilizado por pequenas e médias empresas, que são subcontratadas ou ficam sob o controle financeiro e tecnológico das grandes empresas, caracterizando uma rede vertical. No entanto, essas empresas também estabelecem relações em rede com diversas grandes empresas e/ou com outras pequenas e médias, caracterizando a outra forma de flexibilidade (redes multidirecionais ou redes horizontais). Essas relações podem ser, por exemplo, parcerias ou convênios na execução de uma determinada atividade, havendo principalmente troca de informações. São possíveis, também, alianças, *joint ventures*, e aquisição de subsidiárias.

Todas essas redes acabaram sendo muito importantes até mesmo para o crescimento de muitos países nas últimas décadas. Como já citado, elas oferecem diversas vantagens, como custos reduzidos e difusão de tecnologia para todo o sistema, quando a rede possibilita uma eficiente troca de informações. As pequenas e médias empresas acabam, na maioria das vezes, apenas prestando serviços de apoio às organizações centrais, que podem assim se concentrar na sua atividade principal. Essas redes de produção e distribuição formam-se e desaparecem continuamente dependendo das

variações do mercado internacional. E elas podem ser fontes de oportunidades ou riscos para as empresas, que deverão analisá-las atentamente. Uma organização pode participar de mais de uma rede, ou mudar de uma para outra, de acordo com sua estratégia (FLEURY, A.; FLEURY, M.T., 2004). No entanto, é muito importante que os interesses dos integrantes de uma rede sejam similares.

O fato de haver uma grande empresa central faz com que se mantenha um controle de caráter oligopolista, como antigamente, ou que até aumente esse controle, justamente por causa da rede. Para conseguir entrar numa rede são imprescindíveis certos recursos, tais como os financeiros, tecnológicos, humanos, etc. Se a empresa não tiver recursos necessários, terá que criar alianças com outras organizações que os tenham, criando dessa forma uma concentração.

As multinacionais também não desaparecem com o surgimento dessas redes e, provavelmente, não irão acabar por isso, já que elas são muitas vezes as empresas centrais das redes ou importantes aliadas. Cada multinacional é ela própria uma rede. Elas podem, sim, sofrer alterações evoluindo para redes internacionais.

Todas as tendências e transformações sofridas nas últimas décadas comprovam a crise do antigo modelo de produção em massa e empresas verticais. E os atuais modelos de produção mais flexíveis apontam para a importância das redes, que são formadas e se expandem facilmente, principalmente devido ao acesso à informação.

Esse grande e fácil acesso à informação por todos tem forte impacto na forma e nas próprias mudanças dos sistemas organizacionais. Assim, transformações internas em certa organização de um determinado continente geram conseqüências para organizações de outros continentes, porque estão todas inter-relacionadas de alguma forma. Devido à globalização, as empresas perderam algumas de suas particularidades, permanecendo as maiores diferenças nas regiões com culturas muito distintas. As características de cada sociedade exercem influência tanto nas organizações como nas redes, e o grau dessa influência pode variar.

Para conseguir absorver os benefícios da flexibilidade das redes, a própria empresa teve de alterar sua forma, como já foi citado, e tornar-se uma

rede e dinamizar cada elemento de sua estrutura interna, passando a ser uma empresa mais horizontal e chegando a descentralizar suas unidades, dando a elas cada vez maior autonomia. Apenas assim é amenizado o problema da adaptabilidade das empresas no atual mercado. Devido ao crescente inter-relacionamento e à extrema descentralização dos processos (que possuem interesses e objetivos específicos) a dificuldade de evitar, controlar e corrigir erros é muito maior, tal como o impacto desses erros. É imprescindível, então, procurar unir um bom grau de coordenação à flexibilidade para que esse problema seja minimizado. Cada unidade de negócio dentro de uma mesma empresa pode ter estratégias distintas, mas devem todas estar coordenadas. A partir daí, pode-se entender a idéia de empresa horizontal como “uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades autoprogramadas e autocomandadas com base na descentralização, participação e coordenação” (CASTELLS, 2001, p. 187).

Nesse sentido, Fernandes e Neto apontaram que “a empresa passa a funcionar como uma rede de recursos muito mais diversificada e, frequentemente, com fronteiras menos perceptíveis. Os negócios passam a ser feitos por um conjunto de empresas somam-se recursos e fazem-se intercâmbios técnicos e complementares” (FERNANDES; NETO, 2004, p. 1).

Deve-se ressaltar que os componentes de uma rede são, além de autônomos, dependentes em relação à própria rede e podem ser parte de outras redes. Logo, o desempenho de determinada rede depende do inter-relacionamento de seus componentes e da coerência de seus interesses. Daí também a importância da cooperação entre as partes.

Conclui-se, então, que é imprescindível à organização ser capaz de realizar adaptações internas de acordo com o competitivo mercado atual e ser capaz de se flexibilizar externamente, interagindo em redes que lhe tragam benefícios.

As idéias de flexibilização da produção tiveram um forte apoio e incentivo a partir da noção de competência, desenvolvida principalmente por Prahalad e Hamel (1990), que será tratada a seguir.

- Core Competence

Como foi dito, as organizações tiveram que se reorganizar e mudar o modo de gestão para sobreviver em um ambiente turbulento. O próprio conceito de corporação teve que ser reformulado, principalmente os princípios de gerência. Justamente por isso, muitas empresas não resistiram e foram extintas; suas estruturas eram muito rígidas e seus administradores, muito conservadores.

Uma das chaves para não desaparecer foi (e ainda é) a identificação e desenvolvimento de “core competencies”. Os autores Prahalad e Hamel (1990) foram precursores a tratar desse assunto. Eles definiram as competências essenciais como os conhecimentos coletivos da organização. Esses conhecimentos são, por exemplo, como coordenar os diversos modos de produção e tecnologias, como definir o trabalho e a geração de valor, como é gerida a comunicação, como é o envolvimento no ambiente de trabalho e o comprometimento além das fronteiras da organização. E essas competências não se desgastam com o uso e o passar do tempo; ao invés, elas amadurecem. Na verdade, elas precisam ser trabalhadas, renovando a organização ou gerando novos negócios.

As competências são vitais tanto para indústrias quanto para serviços. E elas não estão relacionadas apenas à tecnologia, mas podem estar ligadas a qualquer função administrativa. “Não é interessante para uma empresa assumir que é, ou deveria ser, igualmente competente em todas as funções. Para otimizar o desempenho competitivo da empresa, as funções terão que ser priorizadas” (FLEURY, A.; FLEURY, M.T., 2004, p.58).

A subcontratação, ou terceirização, é uma das práticas que possibilita às organizações focar nas atividades fundamentais para sua existência. Seus benefícios são tais que é uma prática conhecida e adotada desde a Revolução Industrial, mas que se intensificou nos tempos atuais (ARAUJO, 2006).

Então, não interessa mais ter uma enorme gama de diferentes negócios, mas sim de diferentes competências. E a habilidade da organização de reunir rapidamente os requisitos necessários (como tecnologia, funcionários talentosos, etc) para desenvolver competências de acordo com as mudanças do mercado é que lhe trará vantagem competitiva. Assim, “core competencies”

são essenciais para que uma empresa mantenha-se competitiva no longo prazo.

No entanto, nas organizações que não têm essa visão o que ocorre é uma grande preocupação com o desempenho, principalmente preço e lucro, dos atuais produtos. Mas esses fatores apenas garantem competitividade no curto prazo.

A crescente descentralização das empresas que vem ocorrendo, nem sempre segue uma lógica a fim de que cada unidade de negócio seja competitiva. Muitos negócios individuais acabam ficando dependentes de colaboradores externos, o que impede o desenvolvimento de competências essenciais. Isso não quer dizer que a descentralização seja sempre maléfica. Quando a partir dela cada unidade de negócio concentra-se em sua "core competencie", ela só traz benefícios. As atividades rotineiras, que não agregam mais valor à organização é que devem ser descentralizadas. Deve ser seguida uma estratégia de focalização, reduzindo o número de produtos, mercados e atividades da empresa e focando nas competências essenciais. Prahalad e Hamel (1990) destacaram, nesse sentido, a diferença entre "a portfolio of competencies versus a portfolio of business", sinalizando a maior eficiência do primeiro – o portfólio de competências. É importante, ainda, que seja mudado o antigo foco das estratégias organizacionais de alinhar os recursos internamente seguindo como único critério a produção de certos produtos, que nem sempre são os mais rentáveis.

As empresas devem buscar estabelecer alianças estratégicas com outras organizações que também sejam concentradas em suas respectivas competências essenciais (QUINN, 1992). Assim, a rede como um todo pode se adaptar rapidamente ao ambiente e a baixos custos. Além disso, a rede possibilita troca de conhecimentos, contribuindo para a sobrevivência dos seus integrantes e para a eficiência coletiva.

Cultivar as competências essenciais em uma rede não significa dividir custos ou dividir um recurso. Tampouco significa investir mais em pesquisas ou simplesmente verticalizar a organização. É saber identificar quais são as competências e focar-se nelas, deixando o que não é uma competência essencial às empresas que possuam aquela competência como sendo essencial.

As redes estabelecidas entre as empresas podem ser caracterizadas como simétricas e recíprocas, quando elas apresentam competências e recursos complementares, criando uma sinergia. E podem também ser assimétricas e verticais, quando há uma hierarquia entre os integrantes, como no caso de uma cadeia de produção e fornecimento (FLEURY, A.; FLEURY, M.T., 2004).

A posição ocupada por uma organização dentro de uma rede depende de suas competências e de sua importância relativa no desempenho competitivo de toda a rede. Essa posição e o tipo de relacionamento que a organização tem com as demais afetam o campo de escolhas e elaboração das suas estratégias. No caso de redes assimétricas, geralmente, a empresa líder será aquela com um conjunto mais completo e mais desenvolvido de competências e mecanismos de coordenação, com legitimidade para exercer o comando. No entanto, o líder pode ser uma empresa que não tenha a competência técnica, mas que tenha domínio sobre determinados mercados e canais de distribuição, legitimando seu comando na rede. No caso de empresas que não conseguiram desenvolver competências necessárias para entrar em uma rede, elas acabam ficando isoladas, tendo que explorar mercados locais, e dificilmente sobrevivem (FLEURY, A.; FLEURY, M.T., 2004).

Os autores Prahalad e Hamel (1990) citaram três fatores (ou características) que poderiam ser analisados na identificação de “core competencies”. O primeiro deles diz respeito à enorme variedade de mercados que uma competência pode alcançar. O segundo trata do grande impacto que a competência deve ter no consumidor final, fazendo com que ele perceba os benefícios ao adquirir aquele produto ou serviço. O último fala da dificuldade dos concorrentes imitarem uma competência essencial; os concorrentes podem copiar certos processos ou tecnologias, mas não a competência como um todo.

Assim, é difícil que uma única organização consiga construir mais de cinco ou seis competências essenciais. Para auxiliá-las na identificação de competências ou mesmo de alianças que sejam estratégicas as empresas podem listar suas capacidades a fim de unir aquelas que se relacionam.

Percebe-se que a identificação de competências é crucial para a definição das estratégias competitivas da empresa. É necessário, além da

identificação das competências essenciais, saber combiná-las com os recursos disponíveis. A competência para formular as estratégias pode ser considerada a mais importante para que a organização mantenha-se competitiva (FLEURY, A.; FLEURY, M.T., 2004).

Atualmente, muitas empresas ainda não pensam em competitividade nesses termos. Elas acabam desistindo de competências essenciais sem saber, pensando que estão cortando gastos internos e economizando quando terceirizam determinada atividade. Nem imaginam que podem estar desistindo do seu único meio de sobrevivência. Comprar produtos e serviços ao invés de produzi-los, quando são a competência central da empresa, pode reduzir custos e tornar o produto mais competitivo no curto prazo, mas não contribuirá quase nada ao desenvolvimento necessário para manter a liderança no mercado. Daí a importância de identificar as “core competencies”. Sem elas, não é possível estabelecer alianças ou traçar estratégias que garantam a liderança.

Outra falha que muitas empresas ainda fazem é abrir mão de oportunidades de estabelecer e desenvolver competências relacionadas aos negócios existentes. A causa disso é a mesma que a anterior: reduzir custos. No entanto, os custos de abrir mão de uma competência essencial são incalculáveis. E essas empresas que falharam em desenvolver suas competências dificilmente conseguirão permanecer no mercado, já que esse desenvolvimento é um processo de contínuos aprimoramentos.

Muitas dessas empresas que não utilizam o conceito de competências essenciais em suas políticas consideram seus recursos em termos de produto, e não de atividade ou serviço, ou seja, tudo é planejado e executado de acordo com um determinado produto da organização, ou conjunto de produtos, o que dificulta a identificação e desenvolvimento das competências. Geralmente, nesses casos, o sucesso da organização acaba sendo impedido por interesses e objetivos individuais ou departamentais.

Prahalad e Hamel (1990) também definiram o conceito de “core products”, que seriam a materialização de uma ou mais competências. Esses produtos essenciais são os componentes ou partes que realmente agregam valor aos produtos finais. Há essa diferenciação entre competências essenciais, produtos essenciais e produtos finais, pois a concorrência nos

mercados varia em cada nível. Para manter-se competitiva em longo prazo, a organização provavelmente deverá ser líder nos três níveis. Em relação à “core competence”, o objetivo é construir liderança mundial no “design” e desenvolvimento de uma gama particular de funcionalidades de um ou mais produtos. Quanto a “core products”, ser líder é crítico, pois a liderança permite à organização dar forma aos mercados e aplicações finais. E quanto mais é ampliada a variedade de produtos essenciais, mais a empresa pode reduzir custos, tempo e riscos de desenvolver novos produtos, obtendo ganhos de escala e de escopo.

Os custos das distorções desses conceitos, de não se atentar a importância de buscar liderança nos três níveis, são diversos. Quando uma organização subestima o desenvolvimento de uma competência essencial e não investe o suficiente, ela não conseguirá estabelecer “core products” e ser líder mundial. Gerências conservadoras e sem abertura a inovações tendem a subestimar esses investimentos. Outra distorção freqüentemente encontrada em empresas é a retenção de recursos. Unidades de negócios geralmente desenvolvem certas competências, e as pessoas que possuem essas competências são encaradas como propriedade daquela unidade específica, e seus gerentes e diretores relutam em transferi-las a outras unidades e deixar que elas circulem na organização para retransmitir seus conhecimentos. Essas organizações esquecem que os benefícios das competências dependem tanto da velocidade que elas transitam como do tamanho e qualidade das equipes, tal qual ocorre com o suprimento financeiro. Deve-se ressaltar que o mais importante é a qualidade das pessoas e tecnologias que compõem as competências centrais, e não a quantidade, uma vez que esses recursos podem e devem circular rapidamente de uma unidade para outra, sendo às vezes muito mais eficientes do que um grande número de pessoas. E isso vale tanto para unidades de uma mesma organização, como para empresas que participam de uma mesma rede. É imprescindível que os funcionários *experts* das diferentes unidades ou empresas troquem conhecimentos, solucionando problemas e tendo novas idéias (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

A adoção do conceito de “core competence” amplia as possibilidades de inovação. Então, as organizações que não adotam o conceito correm o risco de limitar suas inovações e não conseguir manter posição competitiva.

Outra característica das competências essenciais é que elas devem ser compartilhadas por todos na organização, ou seja, devem ser transparentes para que todos saibam quais são, quais os processos envolvidos, como deve ser a alocação de recursos, etc. Cabem aos altos dirigentes enunciar quais são as estratégias da organização.

Segundo Prahalad e Hamel (1990), apenas as empresas que se concentram em suas competências e produtos essenciais e estão prontas para atender o mercado é que sobreviverão.

O autor J. B. Quinn (1992) também defende a idéia de que as organizações devem concentrar-se nas atividades que realmente agregam valor, que ele chama de "core intellectual competencies", cujo conceito é muito similar ao definido por Prahalad e Hamel, mas apresenta algumas particularidades. O autor enfatiza a idéia de que as demais atividades, aquelas que não são centrais, devem ser consideradas atividades de serviço, que podem ser produzidas internamente ou externalizadas. A estratégia-chave para o sucesso em longo prazo é compreender essa relação, dominando as atividades críticas de criação de valor, fazendo alianças com as melhores empresas nas demais atividades e encarando a empresa como "intelligent enterprise". E não apenas as atividades periféricas devem ser externalizadas; sempre que outra empresa tiver um desempenho melhor, como custos mais baixos e maior valor agregado, essa atividade deverá ser externalizada. Com alianças estratégicas, as organizações podem reduzir seus investimentos significativamente, tornarem-se mais flexíveis, obter ganhos de escala e escopo, inovar e se atualizar constantemente, reduzir o tempo de desenvolvimento de projetos, e até dividir seus riscos com os aliados. Tudo isso garante maior competitividade, diminui a burocracia e aumenta o valor agregado aos consumidores e acionistas.

Para a identificação das competências essenciais em grandes empresas, Quinn (1992) defende que o processo deve começar com uma comparação de custos e eficácia de atividades similares que são realizadas em diferentes áreas. Devem ser comparados índices mensuráveis disponíveis. Depois, esses índices podem ser comparados com índices de outras empresas não concorrentes, que disponibilizem esses dados. É importante também a realização de *benchmarks*. Os próprios clientes podem ser fontes de

informações. Devem ser levados em conta, não apenas os resultados, mas as bases das competências, o que realmente sustenta a competitividade da empresa. Com raras exceções, o poder econômico e produtivo depende mais das competências essenciais do que dos ativos fixos, daí sua importância.

As competências essenciais devem garantir vantagem competitiva tanto no curto prazo quanto no longo. E como o comportamento do consumidor muda constantemente, as competências devem ser flexíveis, capazes de se ajustar às mudanças.

Além de considerar as competências da organização, deve-se lembrar que estas são formadas, dentre outros fatores, por competências individuais dos funcionários. Por sua vez, as competências individuais podem ser encaradas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e características pessoais, como ter iniciativa e saber lidar com situações adversas. Ou, como definem os autores Fleury e Fleury (2004), competência está associada aos verbos “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica” (FLEURY, A.; FLEURY, M.T., 2004, p.30). E as competências individuais devem, além de agregar valor à empresa, agregar valor ao próprio indivíduo.

A importância dessa diferenciação entre competências organizacionais e individuais deve-se ao fato de que o desenvolvimento de competências em uma empresa é um processo que se inicia com o indivíduo. Quando ele leva suas competências individuais à organização, elas passam a ser compartilhadas com o grupo em que está inserido, e cada integrante contribui com suas próprias competências. E quando esse conjunto de competências individuais é institucionalizado, passa a ser uma competência organizacional.

Devido à grande contribuição das idéias sobre competências individuais, durante a década de 90, um diferente modelo de gestão vem se disseminando: a gestão por competência. Segundo esse modelo, as competências individuais dos funcionários são altamente valorizadas. E, ao mesmo tempo em que eles recebem mais incentivos pelas suas competências, os funcionários têm mais responsabilidades e as expectativas da empresas por bons resultados é cada vez maior. As organizações passam a ter novos desafios também, como ter que unir as competências e desempenhos individuais às estratégias e

competências organizacionais. Outro desafio é identificar, ainda nos processos de recrutamento e seleção, aqueles com grande potencial de crescimento, flexíveis e com pensamento estratégico. Os processos de treinamento e desenvolvimento dos funcionários também devem estar de acordo com as estratégias e as competências essenciais da organização, fazendo com que sejam desenvolvidas competências que agreguem valor tanto à empresa quanto ao funcionário. Até os processos de remuneração sofrem reestruturações, como já foi dito, para valorizar e incentivar as competências (FLEURY, A.; FLEURY, M.T., 2004). A utilização de programas de remuneração variável, normalmente atrelados ao cumprimento de metas, vem sendo amplamente difundido, garantindo o comprometimento dos trabalhadores.

O conceito de “core competencies” não pode ser ignorado pelas organizações. No mercado atual, aquelas que não souberem lidar com as constantes mudanças perderão espaço para as empresas que se baseiam em suas competências essenciais e obtêm vantagens competitivas.

O conceito de competência essencial dá origem, portanto, à noção de que há competências muito importantes e indispensáveis, e outras, menos importantes e dispensáveis. As primeiras são centrais, as outras, periféricas. De acordo com Quinn (1992), as competências periféricas devem ser contratadas externamente. E as inúmeras formas de contratação dão origem a diferentes tipos de vínculos de trabalho nas empresas. O estabelecimento de diversos tipos de vínculos com os funcionários é uma das medidas mais relevantes em relação às adaptações internas no processo de flexibilização, como será mais discutido a seguir.

- Vínculos

Os vínculos entre empregados e empregadores vêm sofrendo alterações ao longo do tempo, adaptando-se aos diversos modos de gestão e diferentes mercados.

Nas organizações tayloristas, todos os funcionários possuíam o mesmo tipo de vínculo com a empresa, que era um vínculo fraco, já que havia

abundância de mão-de-obra. Posteriormente, as organizações passaram a selecionar melhor, a treinar seus operários e a se preocupar com melhores condições de trabalho e salários. O custo de substituir funcionários passou a ser bem mais alto, fazendo aumentar a importância da retenção dos empregados e formando vínculos muito fortes entre funcionários e empresas.

A partir das décadas de 60 e 70, devido principalmente às incertezas políticas e econômicas e ao intenso grau de competição entre as empresas, passou a ser necessário um novo modelo de gestão que correspondesse à necessidade de flexibilização das organizações. Para reduzir os impactos e as diminuições dos lucros, as organizações buscam, desde então, diminuir seus custos, principalmente os de mão-de-obra.

Diversas transformações ocorreram no mundo do trabalho nesse período: demissões em massa, a partir da década de 80; a entrada de mais mulheres e jovens no mercado de trabalho, o desenvolvimento da tecnologia da informação, etc. Esses fatores contribuíram para o aparecimento de diferentes tipos de vínculos, pois as organizações passaram a admitir e demitir funcionários de acordo com as mudanças do ambiente. E devido às novas condições de mercado, o também novo mercado de trabalho viu-se obrigado a aceitar vínculos mais flexíveis. Assim, a flexibilidade do contrato de trabalho foi uma das respostas à necessidade de redução de custos e otimização dos recursos a fim de melhor atender os clientes.

A flexibilidade pode ocorrer de diversas maneiras, como valor do salário, local de trabalho, atividades a serem desempenhadas, tempo de duração do contrato, horas trabalhadas por dia, etc. E essas formas podem acontecer simultaneamente ou não, dependendo do que for melhor para a empresa de acordo com o mercado. Assim, “no lugar de um único tipo de vínculo de trabalho existem vários, cada qual com responsabilidades, expectativas e situação contratual distintas, tanto dentro quanto fora da empresa” (FERNANDES; NETO, 2004, p. 2).

Outra mudança que vem ocorrendo é o grande aumento das atividades de serviços, principalmente a partir da década de 70. Isso também contribuiu para a flexibilização dos vínculos já que muitas empresas optam por terceirizar os serviços, principalmente aqueles considerados como competências periféricas.

A categoria de trabalho que mais vem crescendo é a do trabalho temporário. São ainda muito comuns os empregos de meio-período e os trabalhadores autônomos. Isso permite à organização grande flexibilidade, que pode, então, atender às rápidas variações de demanda. Vale ressaltar que a mobilidade de empregos não está centrada apenas nos trabalhadores não-qualificados, mas atinge também aqueles qualificados. Porém, os empregos permanentes que ainda existem nas empresas são na sua maioria ocupados pela mão-de-obra mais bem preparada (CASTELLS, 2001).

Principalmente por causa das novas tecnologias de informação, muitos trabalhadores passaram a ser mais informados e mais bem preparados, exigindo maior liberdade e mais direitos, impedindo a administração autoritária tal qual era no modelo taylorista. No entanto, aqueles que não têm acesso à informação e à educação, acabam realizando essencialmente trabalhos temporários, mal remunerados e de baixa qualificação.

As novas tecnologias transformam cada vez mais a natureza do trabalho, alterando sua rotina, os vínculos e relações entre patrões e empregados e entre eles próprios. A própria sociedade acabou sendo atingida por essas transformações e sofre mudanças até hoje.

Nos novos moldes da flexibilização das relações de trabalho, deve haver trabalho em equipe, cooperação entre os funcionários, maior autonomia e maior responsabilidade e maior comunicação em todos os sentidos (entre pares, entre chefes e empregados, etc). Quando todos esses fatores estão presentes, é muito comum encontrar funcionários que trabalhem em casa, pela Internet, por exemplo. Também são possíveis reuniões através de videoconferências, em que os participantes estão em diferentes cidades ou até em diferentes países. Tudo isso facilita e otimiza as redes, garantindo seu sucesso.

Curiosamente, a flexibilização das relações de trabalho acarretou ainda no aumento do individualismo. Há uma enorme descentralização nas organizações e cada indivíduo deve focar-se em realizar da maneira mais eficiente suas tarefas, mas, claro, estando atento aos demais para que a rede em que está inserido funcione e não seja apenas um aglomerado de diferentes objetivos. Ela funcionará bem desde que a comunicação entre as partes seja eficiente (CASTELLS, 2001).

Os mercados são também individualizados, divididos, e as empresas procuram identificar nichos cada vez mais específicos para satisfazer os clientes. Os produtos feitos sob encomenda são altamente valorizados.

Sendo assim, até a sociedade é segmentada e o inter-relacionamento pessoal é modificado. As relações sociais tornam-se também flexíveis, o que acaba sendo fonte de angústia para muitos, pois valores como lealdade e fidelidade não são mais tão comuns.

Outra mudança acarretada pela flexibilização e pela tecnologia da informação foi o desenvolvimento da terceirização, que atualmente ocorre não só nas indústrias, mas em larga escala no setor de serviços. As organizações, cada vez mais, terceirizam atividades que evidentemente não fazem parte do seu negócio principal, fazendo surgir diversas companhias especializadas em atividades como limpeza, segurança, assistência técnica, consultoria, entre outras.

A flexibilidade pode ser para os trabalhadores uma vantagem, pois podem ter mais de um emprego de meio-período, aumentando sua receita. Outra vantagem é o fato de o trabalhador ter, de certa forma, liberdade para escolher seu horário e poder trabalhar em casa, passando mais tempo com a família.

“O aumento extraordinário de flexibilidade e adaptabilidade possibilitadas pelas novas tecnologias contrapôs a rigidez do trabalho à mobilidade do capital. Seguiu-se uma pressão contínua para tornar a contribuição do trabalho a mais flexível possível. A produtividade e a lucratividade foram aumentadas, mas os trabalhadores perderam proteção institucional e ficaram cada vez mais dependentes das condições individuais de negociação e de um mercado de trabalho em constante mudança” (CASTELLS, 2001, p. 298).

No entanto, uma pesquisa realizada por Fernandes e Neto (2004) comprovou a diferenciação no trato entre os funcionários considerados “core workers” e os funcionários terceirizados, o que pode ser considerado uma desvantagem desse processo de flexibilização. Devido aos diferentes tipos de vínculos de trabalho, os gestores passam a supervisionar funcionários com contratos variados, de acordo com o tempo de contrato e o tipo de serviço. Isso dificulta o planejamento dos gestores, impossibilitando o oferecimento de condições adequadas para que sejam disseminados sentimentos de

cooperação, integração, pertencimento à equipe, aprendizagem, etc, já que eles se focam muito mais nos próprios funcionários do que nos subcontratados. Outro ponto levantado pela pesquisa foi a questão do sentimento de insegurança desses trabalhadores terceirizados, causado pela vulnerabilidade de seus contratos. Ainda falta, por parte dos administradores, maior capacidade para lidar com os diversos vínculos existentes e melhor planejamento, investindo mais nos trabalhadores com contratos flexíveis e sendo transparentes quanto aos resultados esperados.

Cabe às empresas incorporar de forma eficiente os múltiplos vínculos existentes, preparar bem seus gestores e, assim, garantir sua competitividade no mercado através da flexibilidade e velocidade de reação.

- Conclusão

Foi possível perceber que o papel desempenhado pelo RH ao longo do tempo acompanhou as mudanças econômicas. Quando a contratação de operários era aleatória e não era necessária mão-de-obra especializada, a função RH era embrionária, e quem a desempenhava era o capataz da indústria. No entanto, quando foi preciso selecionar melhor os funcionários e treiná-los para que eles permanecessem mais tempo nas organizações devido aos altos custos, as responsabilidades da área eram bem maiores e ela já era profissionalizada.

Quando as empresas tiveram que se reestruturar e se flexibilizar para se ajustarem às constantes mudanças do mercado, a área de RH também sofreu alterações e passou a dividir muitas das suas funções com os próprios gestores, passando a desempenhar um papel de auxílio. Mesmo os vínculos entre empresas e funcionários foram flexibilizados.

Nesse contexto, o conceito de “core competencies” teve ampla difusão, pois possibilita a flexibilidade necessária para que as organizações consigam sobreviver ao mercado competitivo. A idéia é que as empresas concentrem-se em suas atividades centrais, ou, competências essenciais e externalizam as competências periféricas através de terceirizações, por exemplo.

As organizações que flexibilizam suas estruturas, participam de redes estratégicas e utilizam os conceitos de competências essenciais é que conseguem otimizar seus recursos e garantir competitividade a longo prazo.

Devido às relações estabelecidas nas redes, as empresas passam a influenciar muito umas nas outras, e mesmo no sucesso da rede de que fazem parte. Assim, as práticas de uma organização influenciam as práticas das demais.

A partir desse pano de fundo, torna-se possível investigar as políticas e práticas de Recursos Humanos de uma empresa nacional específica, que servirá como ponto de partida para a análise da sua influência na rede em que participa.

II. METODOLOGIA

i. Tipo de Pesquisa

Foi feita uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória: qualitativa, já que visa observar e analisar a realidade, mas sem mensuração e estabelecimento de inferências causais entre variáveis, e exploratória, por sua característica investigatória e analítica de determinado problema.

Foi realizado um estudo de caso, com o objetivo de estudar a fundo uma situação real, dentro de seu contexto atual e que seja similar à situação do problema da pesquisa.

Como uma estratégia de pesquisa, o estudo de caso pode ser utilizado de modo exploratório, descritivo ou explanatório. O primeiro modo visa levantar questões e hipóteses para estudos futuros, através de dados qualitativos; o modo descritivo procura associações entre variáveis, e geralmente tem caráter quantitativo; e o último modo trata-se de um relato preciso dos fatos do caso, com possíveis explicações destes fatos e uma conclusão baseada naquela que parece ser a mais razoável (YIN, 2005). Para essa pesquisa, optou-se por utilizar esse último tipo de estudo de caso, pois é o mais adequado aos seus objetivos. No entanto, conforme Zikmund (2003) ressalta, em um estudo de caso não há procedimentos padrões a serem seguidos, tendo que o pesquisador ser flexível e atento para coletar as informações necessárias.

ii. Problema da Pesquisa

Uma das chaves para a sobrevivência das organizações no mercado competitivo é focar em suas competências essenciais e externalizar as demais atividades, tornando-se o mais flexível possível. Assim, são formadas inúmeras redes entre as empresas, que estabelecem diversos vínculos entre si e com os funcionários. O gerenciamento desses vínculos precisa ser adequado para que sejam observados os melhores resultados dessas parcerias.

Portanto, parece ser necessário investigar como são gerenciadas essas relações e como se definem políticas e práticas de RH em função desse relacionamento.

iii. Objetivos

O objetivo geral deste projeto é investigar as políticas de contratação de serviços utilizadas por uma grande empresa nacional, verificando se há influências explícitas ou indiretas nas organizações que se relacionam com ela.

Os objetivos específicos são:

- coletar informações sobre a empresa selecionada para o estudo de caso, principalmente relacionadas às práticas de RH e subcontratações.
- coletar informações de organizações que mantêm vínculos com a empresa em estudo.
- analisar os resultados obtidos, verificando como é o relacionamento entre as empresas.

iv. Justificativa

A pesquisa é importante para que se tenha melhor entendimento de como é o relacionamento entre organizações que possuem vínculos entre si e como é a influência que uma exerce na outra. A partir daí, é possível melhorar esse relacionamento, minimizando as desvantagens existentes e trazendo maiores benefícios aos funcionários dessas empresas e ao próprio ambiente (mercado) em que estão inseridas, que terá relações mais saudáveis. Conhecendo a influência que exerce, ou o quanto é influenciada, a empresa pode estabelecer vínculos mais estratégicos, sendo mais eficiente e reduzindo custos. Assim, as organizações podem maximizar os benefícios alcançados pelas relações que estabelecem entre si.

O volume de pesquisas publicadas que estudam o relacionamento entre empresas com múltiplos vínculos é pequeno.

É um projeto de pesquisa de alta viabilidade, uma vez que possui baixos custos de implementação e há fácil acesso às informações necessárias.

v. Local de Estudo

Para atingir os objetivos dessa pesquisa, foram determinados como principais critérios que a empresa estudada fosse de grande porte e nacional. A partir dessa população estabelecida (grandes empresas brasileiras), a escolha da organização a ser estudada se deu por conveniência.

Como local de estudo foi selecionada a empresa privada Braskem S.A., que é uma grande empresa nacional do ramo petroquímico. Ela se relaciona com diversas outras organizações, apresentando, assim, características necessárias para atender aos objetivos desse estudo. Também foi escolhida pela facilidade de acesso à empresa por ser, a autora, estagiária da Braskem no período de coleta de dados, que foi de abril a julho de 2006.

Acredita-se que a empresa selecionada seja representativa da população de grandes empresas brasileiras, atendendo aos objetivos da pesquisa.

vi. Método de Coleta de Dados

Foram utilizados dados primários e secundários para o estudo de caso. Os primários foram coletados através de entrevistas e questionários, e os secundários através da análise de relatórios e documentos da empresa em estudo. As entrevistas possibilitaram que fossem feitas questões abertas, dando a oportunidade para os entrevistados de se expressar. Os questionários também continham questões abertas e, ainda, perguntas fechadas.

Para a coleta de dados, inicialmente, foi feito um contato informal com a Gerente de Recursos Humanos de uma das unidades da empresa, solicitando permissão para a realização do estudo de caso no local. Foi escolhida a Unidade de Vinílicos da Braskem pela facilidade de acesso devido ao fato de uma das autoras fazer estágio na mesma unidade. A Gerente autorizou a coleta de dados e explicou que no escritório de São Paulo são poucos os serviços terceirizados. Ela informou que na unidade produtiva da Vila Prudente, no município de São Caetano do Sul, há um número maior de contratações de terceiros, o que tornaria a pesquisa mais rica. Ela indicou, então, a responsável da área de Serviços Compartilhados dessa planta (área que compreende as atividades de Recursos Humanos na fábrica, dentre outras atividades).

Foi feito contato com a responsável indicada, sendo então marcado o primeiro encontro, na fábrica da Vila Prudente.

Para a entrevista, foi utilizado um instrumento do tipo questionário aberto (Anexo 1). As questões, baseadas essencialmente numa pesquisa publicada no livro *Gestão de Pessoas*, de Luis César G. de Araújo, no capítulo sobre *Gestão de Pessoas e Terceirização*, eram direcionadas para o entendimento geral do processo de contratação da Braskem. O registro da entrevista foi feito pelo próprio punho da entrevistadora.

Posteriormente, foi feito contato com o funcionário da Braskem responsável pela área de Contratação de Serviços, que faz parte da gerência de Suprimentos e Logística. Foi enviado um e-mail, com uma breve explicação sobre o projeto de pesquisa e uma solicitação de entrevista. Devido à indisponibilidade de tempo desse funcionário, foi feito contato com outro funcionário da mesma área, que o auxilia.

A partir da análise prévia do material coletado, foi elaborado para essa segunda entrevista um outro instrumento de pesquisa (Anexo 2), também com questões abertas, mas mais específicas que as do instrumento anterior. Esse roteiro de entrevista buscava solucionar algumas dúvidas quanto às relações da Braskem com as empresas terceirizadas e exigências do processo de contratação. O registro da entrevista também foi feito pela própria entrevistadora, à mão.

Com o intuito de ter uma idéia da visão das empresas que prestam serviços à Braskem quanto ao seu processo de contratação e quanto ao

relacionamento entre contratante e contratada, e qual a influência em suas próprias políticas percebida por elas, procurou-se entrar em contato com algumas das terceirizadas. Para tal, foi buscado com a Gerente de Serviços Compartilhados da fábrica da Vila Prudente contatos de funcionários das empresas que prestam serviços à Braskem. A escolha desses funcionários foi feita de forma aleatória. Foram procurados todos aqueles que foram passados os contatos (três no total), convidando-os a participar da pesquisa.

Foi, então, elaborado um terceiro instrumento (Anexo 3), com questões abertas e uma questão fechada (de enumeração). O instrumento continha questões que procuravam abordar dúvidas quanto à relação prestadora e tomadora de serviços, após a análise prévia do material já coletado. Também se buscou saber como é a influência das políticas da Braskem nas empresas terceirizadas. No início do questionário, foi feita uma breve explicação sobre o escopo da pesquisa e o esclarecimento de que os dados coletados seriam usados apenas para fins acadêmicos. O questionário foi enviado via e-mail aos funcionários, e foi estipulado um prazo de quatro dias para que respondessem. Esse prazo deve-se ao fato de que, apesar de ser breve o questionário, mais de um funcionário disse estar com pouca disponibilidade de tempo. O registro foi feito pelos próprios entrevistados, digitalmente, e encaminhado via e-mail à entrevistadora. Vale ressaltar que apenas um dos terceirizados não reenviou o questionário respondido.

Durante o período de coleta de dados (abril a julho de 2006), foram selecionados diversos documentos, normas e procedimentos da organização, recolhidos da intranet. Alguns foram indicados pela Gerente de Serviços Compartilhados da fábrica da Vila Prudente, na ocasião de sua entrevista, e, outros, foram coletados por tratarem de assuntos relacionados a Contratações de Serviços e à área de Suprimentos e Logística. Depois de selecionados, foi feita uma análise de todos esses arquivos, que compõem uma rica base para o entendimento do processo de contratação de serviços.

vii. Técnica de Análise dos Dados

Após a coleta de dados, pôde ser feita uma descrição de como é hoje o processo de contratações de serviços da Braskem e como é a relação entre ela e suas terceirizadas. Foi realizada, ainda, uma análise qualitativa dos dados, comparando o panorama atual da empresa com as teorias levantadas na revisão bibliográfica.

Foram feitas comparações entre as respostas das empresas terceirizadas, buscando similaridades e diferenças entre elas. Também foram comparadas as entrevistas com os funcionários da empresa em estudo e os documentos coletados, verificando a obediência ou não das normas no dia-a-dia da empresa.

III. RESULTADOS DA PESQUISA

i. Histórico Braskem

- VISÃO GERAL

A Braskem S.A. é a maior empresa petroquímica da América Latina, integrando a primeira e segunda gerações petroquímicas. É controlada pelo grupo Odebrecht, que têm participações diretas e indiretas na companhia e o controle acionário da Norquisa, holding que também faz parte do grupo controlador da Braskem. A Petroquisa (braço petroquímico da Petrobras) e os fundos de pensão Petros (da Petrobras) e Previ (do Banco do Brasil) também são acionários da empresa. A Braskem tem suas ações negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo (Bovespa), Nova York e Madrid.

A empresa produz petroquímicos básicos (como eteno, propeno, benzeno e caprolactama), além de resinas termoplásticas (como polietileno, polipropileno, PVC e PET). Neste último setor, é líder na América Latina. As fábricas, 14 no total, localizam-se em Alagoas, Bahia, São Paulo e Rio Grande do Sul. São gerados cerca de 3.000 empregos diretos e 5.000 indiretos. A produção anual é de aproximadamente 5,7 milhões de toneladas de resinas, petroquímicos básicos e intermediários,

A Braskem iniciou suas atividades em 2002, nascendo a partir da integração dos ativos petroquímicos dos grupos Odebrecht e Mariani (OPP, Trikem e Nitrocarbono) à Copene. Ela detém ainda participações acionárias na Copesul, Politeno e CPP (Companhia Petroquímica Paulista).

Sua estrutura é organizada em 3 unidades de negócio:

- *Insumos Básicos*: responsável pela fabricação e comercialização dos produtos de primeira geração na central de matérias-primas de Camaçari (BA) e produtos combustíveis como gasolina e GLP (Gás Liquefeito de Petróleo).
- *Poliolefinas*: responsável pela fabricação e comercialização de resinas termoplásticas - polietileno e polipropileno - nos pólos petroquímicos de Triunfo (RS) e Camaçari (BA). Estas resinas são utilizadas na fabricação de

embalagens, cosméticos, tubulações, fraldas e seringas descartáveis, móveis e eletroeletrônicos, entre centenas de outras aplicações.

- *Vinílicos*: responsável pela cadeia de produção de PVC (*policloreto de vinila*), incluindo cloro e soda, a partir da central de Alagoas e Camaçari. Os produtos da unidade de vinílicos são utilizados na fabricação de cabos, tubos, pisos, calçados, brinquedos, papel e celulose, tratamento de águas e fertilizantes entre muitos outros.

O modelo de negócio da Braskem, focado nas resinas termoplásticas polietileno, polipropileno e PVC e com integração competitiva em suas principais matérias-primas (eteno, propeno e cloro), assegura diversas vantagens, como competitividade de custos, decorrente da escala de produção e das sinergias, e maior eficiência operacional. A competitividade de custos confere, ainda, flexibilidade à empresa para desenvolver o mercado regional e participar ativamente do mercado internacional.

Com presença estratégica no mercado internacional, a Braskem destaca-se como uma das 15 maiores exportadoras brasileiras, fornecendo resinas e outros produtos petroquímicos para mais de 40 países na América do Sul, América do Norte, Europa, Ásia e África.

- **Histórico do Setor Petroquímico e Formação da Braskem**

O uso intensivo do plástico no Brasil teve início na década de 50, com a industrialização brasileira. A demanda crescente gerou, em pouco tempo, a necessidade de um parque industrial nacional para substituir as importações. Nos anos 60, o Grupo União (uma associação de empresas paulistas) criou a Petroquímica União, em Capuava, no interior paulista.

O projeto envolvia também empresas estrangeiras e o Estado, intermediados pela Petroquisa (subsidiária da Petrobras). A estatal acabou servindo de força propulsora para a instalação da segunda e terceira gerações da cadeia do plástico no país. Criou-se, assim, o modelo tripartite, consolidado na década de 70 com a criação da Copene (Companhia Petroquímica do Nordeste S.A) e o pólo petroquímico de Camaçari (BA). Em meados daquela

década, o governo autorizou a criação da Copesul, central petroquímica do pólo gaúcho de Triunfo, que contava com maior participação de engenharia brasileira.

Mas, durante os anos 80, o modelo tripartite começou a dar sinais de esgotamento. Uma das razões foi que o Estado passou a concentrar seus recursos na área de exploração e produção de petróleo, deixando de considerar prioridade os investimentos necessários à expansão da petroquímica, que é um setor de capital intensivo.

Entre 1992 e 1995, em meio ao amplo programa de privatizações do governo federal, foram vendidas as participações do Estado nas centrais petroquímicas. Isso encerrou o modelo tripartite, gerando resultados diferentes nos pólos do País. A Petroquímica União (PQU), a primeira do Brasil, foi privatizada em 1994, com o grupo Unipar passando a ser o maior acionista individual.

No sul, a Copesul teve seu controle adquirido pelos grupos Odebrecht e Ipiranga, e conseguiu manter uma gestão voltada para o crescimento e atualização tecnológica. O sucesso culminou em 1995 (época em que houve grande aumento de consumo provocado pelo Plano Real) com a decisão dos sócios controladores de duplicar o pólo de Triunfo, num projeto avaliado em US\$ 1,6 bilhão. As obras ficaram prontas em 2000.

Mas o exemplo do sul não se repetiu em Camaçari, na Bahia. A privatização do pólo baiano gerou uma pulverização de controle, criando no setor uma teia de participações cruzadas e interesses muitas vezes conflitantes. Por conta disso, alguns investimentos importantes na Copene e na segunda geração da cadeia petroquímica foram adiados.

A oportunidade para a reestruturação do setor surgiu em dezembro de 2000. O Banco Central, liquidante do Banco Econômico, da Bahia, colocou em leilão a participação que o banco possuía na Conepar S.A., holding que detinha participação relevante no capital votante da Norquisa, controladora da Copene na época. No conjunto de ativos que estavam à venda, encontravam-se as participações dos grupos Odebrecht e Mariani.

No entanto, este primeiro leilão não obteve sucesso. O preço oferecido pelo único grupo interessado foi inferior ao solicitado pelos vendedores. Outro

leilão foi marcado para março de 2001, com preço reduzido em 20%. No entanto, mais uma vez, não houve êxito. Nenhum interessado fez ofertas.

Então, os grupos Odebrecht e Mariani, inicialmente vendedores, decidiram se tornar compradores. Criaram um consórcio e levaram ao Banco Central a proposta de aquisição da participação do Banco Econômico na Conepar. Em julho de 2001, o Banco Central decidiu fazer o terceiro leilão, vendendo apenas a parcela do Banco Econômico. Único grupo a oferecer lance, o consórcio Odebrecht-Mariani foi o vencedor do leilão, o que lhe garantiu o controle da Norquisa, holding que controlava na época a Copene.

Logo após a aquisição, o consórcio deu início a um processo de integração entre as empresas de primeira e segunda gerações. Este projeto marcou, assim, o início de um novo ciclo da petroquímica brasileira, com o consórcio levando adiante o projeto de verticalização e integração da petroquímica do Brasil, criando a Braskem.

- Estrutura Acionária da Braskem

A Odebrecht, que é o grupo acionista controlador da Braskem, é uma empresa de tradição no ramo da construção civil. Ingressou no mercado petroquímico em 1979, um ano após a inauguração do pólo de Camaçari. A Odebrecht aumentou sua presença no setor por meio de uma série de aquisições, passando de investidor a gestor e operador de empresas como OPP e Trikem. Em 2001, como já citado, a Odebrecht, em parceria com o grupo Mariani, adquiriu o controle da Copene, e iniciou o processo de integração para formar a Braskem.

O Grupo Odebrecht detém diretamente 31,7% do capital social total da Braskem, incluindo 48,6% do capital social com direito a voto. Adicionalmente, o Grupo Odebrecht detém 62,5% do capital social com direito a voto da Nordeste Química S.A. (Norquisa), a qual detém 9,1% do capital social total da Braskem, incluindo 25,4% de seu capital social com direito a voto. A Petroquisa possui 10% do capital social com direito a voto, a Previ 2,5%, a Petros 2,4%, e

os restantes 11% do capital votante estão em circulação no mercado (free float), que equivale a 46,5% do capital total.

- Processos Petroquímicos

O petróleo, depois de extraído, passa por um processo de refino, que produz uma série de subprodutos, tais como e gasolina, diesel, gás e nafta. A nafta é a principal matéria-prima da cadeia produtiva da petroquímica e do plástico no Brasil, seguida do gás natural. A nafta passa primeiro por um processo chamado craqueamento, que resulta nos petroquímicos básicos, tais como eteno, propeno e aromáticos. Esse ciclo de produção é conhecido como a primeira geração da cadeia petroquímica. Os petroquímicos básicos como o eteno e o propeno, por sua vez, são os insumos para a produção das resinas, a segunda geração da cadeia.

As resinas são, em geral, pequenos grânulos. Mas podem também apresentar-se na forma de pó. As empresas transformadoras de plástico (terceira geração) fabricam, a partir das resinas, embalagens, brinquedos, componentes automotivos, utilidades domésticas, peças para a indústria eletrônica e para a construção civil, dentre outros.

- O Setor Petroquímico Brasileiro Atualmente

O setor petroquímico brasileiro pode ser situado entre os maiores do mundo, apresentando forte crescimento. A indústria química faturou, segundo dados da ABIQUIM (Associação Brasileira da Indústria Química), US\$ 170 bilhões em 2005, sendo 56%, ou US\$ 39 bilhões, oriundos do segmento de produtos químicos da área industrial. A indústria química, em 2005, correspondeu a 4% do PIB industrial. Existem atualmente no País três pólos petroquímicos: Triunfo (RS), Camaçari (BA) e Capuava (São Paulo).

Do petróleo, que é matéria-prima básica, aos produtos finais de plástico, de maior valor agregado e vendidos no varejo, o valor inicial é multiplicado em

500 vezes, propiciando mais de 200 mil empregos diretos e maior geração de impostos.

Para que a indústria de plástico no Brasil consiga se firmar definitivamente como uma das grandes do setor no mundo, o desafio da cadeia produtiva é exportar cada vez mais produtos transformados, de maior valor agregado. Para ter resultados positivos, este esforço precisa contar, dentre outros fatores, com mais competitividade, tecnologia e eficiência da indústria, que deve dispor cada vez mais de criatividade para desenvolver novas estratégias comerciais e abrir canais de distribuição no exterior.

- Características Gerais do Setor

O setor petroquímico ainda pode ser considerado relativamente novo, na medida em que seus produtos finais vêm substituindo alguns materiais tradicionais como aço, papel e vidro. O crescimento do setor baseia-se principalmente no aumento da utilização per capita dos produtos; no desenvolvimento de novos produtos que substituam os materiais tradicionais, com maior praticidade, eficiência e menores custos; e na expansão internacional. Em relação aos investimentos de capital por unidade de vendas, a primeira geração requer investimentos muito mais altos, o que acaba sendo uma forte barreira de entrada para novos concorrentes. A segunda geração requer investimentos menores, com maiores possibilidades de novos entrantes. Assim, a competitividade no Brasil é acirrada na segunda geração e baixa na primeira. A maior limitação hoje no Brasil está em garantir suprimento de eteno e propeno (primeira geração).

O plástico é atualmente considerado uma *commodity*, já que é um produto que tem competitividade dada pelo preço. Como a tecnologia para sua produção está bem estabelecida, o preço é o diferencial entre os produtos dos diversos fornecedores. Alguns plásticos diferenciam-se e são chamados de "especialidades".

- Posicionamento Braskem no Mercado

Os mercados brasileiros nos quais a Braskem concorre são mercados cíclicos e sensíveis a alterações relativas na oferta e procura. A procura por produtos petroquímicos é afetada de maneira significativa pela conjuntura econômica do Brasil e de outros países do Mercosul, em particular a Argentina. Os mercados brasileiros são, ainda, afetados pela natureza cíclica dos mercados internacionais, visto que os preços de produtos petroquímicos praticados no Brasil são em parte determinados tomando por referência preços cobrados no mercado internacional por esses produtos e preços, inclusive custos de tributação e transporte, pagos por empresas importadoras de produtos petroquímicos. Reduções na tributação e outras barreiras comerciais cada vez mais expõem o setor petroquímico brasileiro à concorrência de preços nos mercados internacionais.

Tradicionalmente, o segundo e o terceiro trimestres são os períodos do ano que apresentam os mais altos níveis de vendas para o setor petroquímico no mercado brasileiro. O aumento durante esse período de seis meses está atrelado em parte à produção de bens de consumo que serão vendidos na temporada de férias de fim de ano.

A estratégia de inovação da Braskem foi estabelecida para competir nesse mercado comoditizado. Na primeira geração, a tecnologia é tão madura que o investimento em P&D é praticamente nenhum, porque não há o que inovar, na visão dominante do setor. Já na segunda geração, avalia-se, aqui e no exterior, que ainda há oportunidades de desenvolvimento na produção das poliolefinas. A oportunidade reside em diferenciar esses plásticos, não com base no preço, mas agregando valor a eles. A possibilidade de diferenciar está na customização, tornando os produtos o mais adequado possível às necessidades dos clientes. É por isso, então, que a empresa investe anualmente grande parcela de seu faturamento em Pesquisa & Desenvolvimento, na busca de novas tecnologias para manter-se competitiva.

ii. Procedimentos para Contratação de Serviços na Braskem

- Visão Geral

A Braskem foi criada num processo de integração vertical de companhias do setor petroquímico, conforme já citado, buscando a otimização de utilização de recursos. É possível perceber no mercado muitas ações entre empresas no sentido de obtenção de sinergias, seja formando redes de relacionamento ou fusões e aquisições. A busca é sempre pela sobrevivência no mercado competitivo.

Na constante busca de reduções de custos, muitas empresas optam por concentrarem-se em suas “core competencies” e as demais atividades passam a ser exercidas por empresas contratadas. Quinn (1992) tratou dessa questão, denominando as competências essenciais como centrais, e as demais, como periféricas. Para ele, as periféricas deveriam ser externalizadas. No mercado, no entanto, nem sempre as organizações que decidem contratar prestadoras de serviços dão o devido tratamento à atividade de Contratação de Serviços em si. Ademais, é difícil classificar quais atividades são periféricas. Assim, o resultado das contratações pode ficar comprometido.

A Braskem, para evitar essa situação, utiliza regras e práticas que buscam certificar a qualidade daqueles que prestam serviços a ela. “A Braskem S.A. adota um modelo de gestão para Contratação de Serviços que, embora integrante da mesma função de Suprimentos da companhia, por constituir um processo diferenciado, emprega práticas específicas e independentes daquelas utilizadas para a Aquisição de Bens e Materiais, dada a clara distinção existente entre essas atividades” (MACHADO, 2005, p.17). Esse modelo faz com que os procedimentos do processo de contratação sejam uniformes em todas as unidades da empresa. Através da uniformização, a empresa garante sua competitividade no mercado.

Na macroestrutura da Braskem, a Diretoria de Suprimentos e Logística pertence à Vice-Presidência de Competitividade Empresarial. Essa Diretoria abrange as seguintes Gerências: Contratação de Serviços; Aquisição de Materiais Indiretos; Matérias-Primas e Insumos Estratégicos; Logística; Estoques e Almojarifado, e Importação. A Gerência de Contratação de

Serviços é responsável por todas as Unidades de Negócios e Centros Corporativos da Companhia (Anexo 4).

Uma pesquisa realizada na Braskem, conduzida por Armando Machado, constatou a obtenção de importantes economias estruturais trazidas pela área de Contratações de Serviços. Segundo ele, o ganho estrutural é o resultado econômico decorrente do procedimento de contratação de serviços; e é calculado pela diferença entre o novo valor contratado e o valor da contratação anterior do serviço tomado como referência. Os ganhos estruturais da Braskem, de acordo com a pesquisa, foram de cerca de R\$68 milhões. Conforme Castells (2001) ressaltou, a flexibilização proporcionada pela subcontratação traz ganhos de produtividade e maior eficiência, dentre outros benefícios.

Devido à integração vertical da Braskem, diversas contratações podem ser comuns a diferentes Unidades, principalmente em termos regionais, trazendo à empresa diversos benefícios. Muitas vantagens são conseguidas devido aos altos volumes a serem contratados, devido à redução do tempo de ociosidade da mão-de-obra terceirizada (já que podem ser alocados a diversas unidades), e por causa da diminuição da quantidade de fornecedores contratados e possibilidade de contratação de prestadores de serviços de maior porte (MACHADO, 2005, p.24).

A Braskem, por vender produtos considerados *commodities*, tem como principal fonte de vantagens competitivas a minimização de seus custos de produção. A importância da otimização da alocação de recursos da empresa e o foco em suas “core competencies” torna-se, então, essencial. Daí a necessidade de uma eficiente gestão dos processos de Contratações.

O atual modelo adotado pela área de Contratação de Serviços da Braskem tem forte herança do modelo utilizado pela COPENE. Este, por sua vez, foi elaborado com o auxílio de uma consultoria internacional (A.T. Kearney), visando uma melhor estruturação dos processos de contratação e economias de custos. Essa consultoria apresentou à empresa um modelo denominado “Processo de Contratação Estratégica”. Ele é constituído de três principais fases: I) Prospecção e Inteligência de Mercado, II) Contratação, e III) Gestão de Desempenho. A primeira fase trata da definição do perfil do serviço e do mercado envolvido e da criação de um *portfolio* de prestadores de

serviços. Na segunda fase, ocorrem cotações de preços, negociações e seleção do prestador de serviços. E na terceira fase, são definidos e aplicados os critérios para avaliação e melhoria contínua dos serviços prestados (MACHADO, 2005, p.60).

O fato de a Braskem utilizar esse modelo de contratação de serviços é vantajoso por diversas razões, pois permite: a racionalização e a otimização dos procedimentos para contratação; a ampliação do conhecimento de mercado; o aprimoramento do *know-how* de negociação; o aperfeiçoamento da visão de preço e custo; o aumento do poder de barganha da Companhia, e a padronização dos contratos (MACHADO, 2005, p.97).

A Braskem tem diversas iniciativas em relação à busca de melhorias dos serviços prestados, já que sofre influência da qualidade dos serviços prestados. Uma delas é buscar parcerias com prestadores de serviços estratégicos de grande porte e exigir deles alto conhecimento do serviço prestado. Outra é a própria avaliação de desempenho das empresas contratadas e o *feedback* dado à elas dessa avaliação.

- Etapas do Processo de Contratação de Serviços

O processo de seleção de fornecedores da Braskem encontra-se intimamente ligado a Área de Contratação de Serviços, já que ela deve estar envolvida em todas as contratações.

O Sistema Normativo vigente na empresa estipulou a Instrução Corporativa para a Política para Contratação e Gestão de Serviços (DP-002/2004) e, posteriormente, o Procedimento para Contratação, Qualificação e Avaliação do Desempenho de Prestadores de Serviços (PR-CP-009). Estes têm como objetivo definir as diretrizes para o processo de contratação de serviços, sendo aplicável a todas as Unidades de Negócio e Centros Corporativos da Braskem. Eles definem que “Toda e qualquer espécie de serviço contratado deve ser formalizado através de instrumento contratual adequado ao valor e tipo de serviço, com o intuito de definir expressamente as obrigações e responsabilidades das partes”.

Os contratos de prestação de serviços são divididos em três categorias: contrato completo, contrato simplificado e contrato simplificado pré-aprovado pela área jurídica. O contrato completo é utilizado quando seu valor estimado é superior a US\$ 200 mil (anual ou contratos sucessivos), quando possui alto grau de complexidade ou tem tempo de vigência superior a 180 dias. O contrato simplificado é usado nos casos em que o valor do contrato varia entre US\$ 50 mil e US\$ 200 mil (anual ou contratos sucessivos), há baixo grau de complexidade e o tempo de vigência é inferior a 180 dias. E o contrato simplificado pré-aprovado pela área jurídica é utilizado quando seu valor é inferior a US\$ 50 mil (anual ou contratos sucessivos), o grau de complexidade é baixo e o tempo de vigência é inferior a 90 dias. A análise do grau de complexidade é feita pela área de Suprimentos, em conjunto com o gestor do contrato.

O processo de contratação de serviços inicia-se quando um funcionário da empresa detecta a necessidade de tal contratação. O funcionário (denominado usuário ou gestor do contrato, nessa situação) deve, primeiramente, definir o objeto e escopo da contratação, as características específicas do serviço, quantidades, exigências de QSSMA (Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente), cronograma, data de início e local da prestação de serviços. Depois, o usuário deve solicitar a contratação para a Área de Suprimentos-Contratação de Serviços através de um formulário de Requisição de Contratação de Serviços (RCS).

Cabe, então, a área de Contratação de Serviços realizar uma pesquisa no mercado buscando identificar possíveis fornecedores, considerando requisitos legais (se estão juridicamente estabelecidas), se são especializados no serviço requerido, se possuem porte adequado e se são bem conceituados no mercado. Posteriormente, a área deve enviar uma carta convite aos fornecedores, para que eles enviem suas propostas. Caso o valor estimado do contrato seja inferior a US\$ 5.000, essa etapa é feita pelo próprio usuário, que poderá solicitar as propostas aos prestadores de serviços, desde que indiquem como receptor da proposta a área de Suprimentos. Nos casos de valor estimado de contrato a partir de US\$ 5.000, apenas a área de Contratação de Serviços é que poderá solicitar as propostas aos fornecedores.

Então, a área de Suprimentos deve realizar cotações e negociações. É recomendado evitar contratações quando não há fornecedores alternativos, ou seja, quando há apenas um prestador de serviços para aquela atividade. Finalizadas as negociações, a área de Contratação de Serviços e o Gestor do Contrato devem escolher a empresa a ser contratada.

Depois, é exigido do fornecedor escolhido diversos documentos para sua qualificação, que são avaliados pela própria área de Suprimentos, com auxílio das áreas de Contabilidade e Jurídica. Sendo aprovados, o contrato é redigido e enviado a área Jurídica, para sua apreciação. Depois, o contrato é assinado e cadastrado no Sistema de Administração de Contratos – SAC (pelos integrantes da área de Suprimentos). Esse é um sistema que todos os funcionários da Braskem têm acesso, e contém todas as informações dos contratos existentes. É através dele que o Gestor do contrato faz seu acompanhamento.

Há, no entanto, algumas exceções à rotina descrita acima, como no caso de serviços até US\$1.000, e que sejam realizados fora das dependências da Braskem ou contratados em caráter eventual, podendo o gestor do contrato conduzir todo o processo. Ele deve apenas solicitar que a área de Suprimentos cadastre o contrato no SAC para que seja efetuado o pagamento. São exemplos desses casos: serviços de *coffee break* e *buffet*, tradução, decoração, animação e manutenção de veículos.

É de responsabilidade do Gestor do contrato administrar seu estrito cumprimento e dar *feedback* sobre o desempenho do fornecedor. Ele deve verificar, também, a qualidade e o nível do serviço prestado. A avaliação de desempenho deve ser realizada periodicamente em conjunto com o representante da contratada. O gestor do contrato deve apontar sempre que houver um desvio de QSSMA no desempenho do fornecedor. Deve, ainda, atestar trimestralmente e/ou ao final do contrato se houve execução do serviço no período antecedente.

Devido ao foco dirigido ao gestor do contrato pela Política para Contratação de Serviços da Braskem e o importante papel que ele desempenha, vem sendo observado um grande esforço em busca de capacitação, por parte dos gestores, a fim de alcançar o adequado cumprimento das funções que lhe são delegadas (MACHADO, 2005).

A empresa ressalta estar sempre atenta à legislação vigente no Brasil em relação à Contratação de Serviços, tendo conhecimento e respeitando todas as suas obrigações como Tomadora de prestação de serviços. Ela ainda tem o cuidado de se certificar que as empresas contratadas também cumprem suas obrigações trabalhistas, exigindo documentos que comprovem a regularidade.

Em relação às formas contratuais existentes na Braskem, é possível observar contratos de serviços pontuais ou *spot*, contratos de pacotes por empreitada, contratos de serviços recorrentes e contratos do tipo “guarda-chuva”.

Os contratos de serviços pontuais ou *spot* caracterizam-se por serem realizados esporadicamente, de acordo com a necessidade. Eles não requerem uma estrutura específica para controle quando ocorrem com baixa frequência. Assim, a contratação pode ser feita sob regime de preço fechado ou por preços unitários. Esses contratos são, geralmente, de urgência, o que dificulta a realização de negociações ótimas. Podem ser citados como exemplos de contratos pontuais alguns serviços especializados de manutenção (recuperação de vazamentos emergências, hidrojateamento, revestimentos anticorrosivos, manutenção de motores) ou serviços de facilidades administrativas (montagem de divisórias, transporte eventual, confecção de chaves).

Os contratos de pacotes por empreitadas são utilizados quando há necessidade de execução de obras ou serviços com objeto, escopo e prazo bem definidos. São contratos de curta ou média duração. A contratação pode também ser feita sob regime de preço fechado ou de preços unitários, sendo o primeiro o mais comum. Por não ter caráter emergencial, há a possibilidade de ampla análise dos possíveis fornecedores de serviço, garantindo boas oportunidades para negociação. Alguns exemplos de serviços que utilizam essa forma contratual são obras de construção civil e obras de montagem eletromecânica.

Os contratos de serviços recorrentes, por sua vez, caracterizam-se pela frequência com que ocorrem as prestações de serviços. São utilizados para serviços que contemplam atividades de rotina, que apóiam continuamente as operações da empresa contratante (Braskem). Em geral, esse tipo de contrato

é acordado sob o regime de preços unitários. Podem ser exemplos serviços como manutenção mecânica, limpeza e conservação, segurança patrimonial e manutenção predial. Os contratos de serviços recorrentes permitem um relacionamento duradouro entre a tomadora e a prestadora de serviços, havendo casos de renovações de contrato por vários períodos.

Os contratos do tipo “guarda-chuva” podem ser considerados um intermediário entre os contratos de serviços recorrentes e os de serviços pontuais. As atividades que requerem esse tipo de contrato não chegam a ser consideradas serviços (atividades) de rotina, mas são demandadas nas diversas unidades produtivas da empresa com tal frequência que tornariam os custos muito altos caso fossem contratadas pontualmente. Então, para essas atividades são feitos contratos corporativos, de média duração, contemplando várias unidades de uma mesma região, o que possibilita a minimização dos custos. Os contratos do tipo “guarda-chuva” exigem um acompanhamento maior pela área de Contratação de Serviços por causa da sua abrangência.

Esses são os principais tipos de contratos encontrados na Braskem. Essa flexibilização proporcionada pelos tipos de contratos garante à empresa fazer parte de redes estratégicas, mantendo-se competitiva.

- Relato sobre a Prática

No dia-a-dia da empresa, percebe-se que as práticas seguem fielmente as normas e regras ditadas pelos Procedimentos. Durante as entrevistas com os funcionários da Braskem, eles demonstraram grande conhecimento dos procedimentos relativos à contratação de serviços, e descreveram o processo tal qual é previsto pelas normas, ou seja, quando um funcionário deseja contratar algum serviço, deve preencher uma requisição e enviar à área de Suprimentos e Logística, que então irá realizar a contratação, após análise de propostas e detalhada análise do fornecedor escolhido. Há um prazo máximo de duração para os contratos, que é de 2 anos. Os contratos podem ser feitos com base no tempo de serviço prestado ou com base em um projeto (obra) específico.

Apesar das grandes vantagens obtidas com a existência de contratos corporativos (para todas as unidades de negócios e centros produtivos), eles não são comuns. Atualmente, a maioria ainda são contratos individuais, isto é, cada unidade tem o seu contrato. Foi informado por um dos funcionários entrevistados, no entanto, que já está em negociação um contrato corporativo para os serviços de limpeza, jardinagem e segurança patrimonial.

Foi esclarecido, durante as entrevistas, que cabe unicamente ao Gestor do contrato realizar a avaliação de desempenho do fornecedor contratado. A avaliação é realizada no SAC (Sistema de Administração de Contratos). Os parâmetros utilizados na avaliação são relacionados a aspectos de QSSMA, tendo o Gestor que responder se o prestador de serviços está conforme ou não às exigências de Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente. Caso a avaliação seja negativa em algum dos aspectos, o Gestor deve elaborar um Plano de Ação, que deve ser, então, seguido pelo prestador de serviços para se adequar às exigências.

Na unidade produtiva estudada (Vila Prudente), como são poucas as atividades terceirizadas, há apenas duas funcionárias que respondem pela Contratação de Serviços, dentro da área de Suprimentos e Logísticas, mas que cuidam exclusivamente de contratações. Portanto, não há necessidade de se contratar uma empresa especializada para gerir a contratação de serviços da Braskem.

Foram listados como serviços que atualmente são terceirizados na unidade produtiva da Vila Prudente os serviços de: limpeza, assistência técnica de informática, manutenção industrial, alimentação (refeitório) e vigilância (segurança patrimonial). Assim, essas atividades podem ser consideradas como periféricas. Vale ressaltar que a manutenção industrial, dada a sua importância, diferencia-se das demais atividades. O nível de exigência da Braskem em relação à prestadora de serviços de manutenção é maior, principalmente quanto às questões de segurança e *know-how* da empresa.

Há também um exemplo de quarteirização, em que a Braskem contrata uma empresa que presta serviços relacionados à impressão (essa empresa fornece as impressoras, assim a Braskem tem um aluguel das máquinas) que, por sua vez, contrata um técnico da empresa fabricante das impressoras, que trabalha dentro da Braskem.

Há, ainda, casos em que são feitos contratos temporários. Eles são utilizados em situações específicas, como férias de integrantes da Braskem ou quando ocorre um acréscimo extraordinário de serviços. Nesses casos, o processo para contratação de serviços é o mesmo: deve ser enviada uma requisição à área de Suprimentos e Logística, que é encarregada de todo o processo. Foi constatado que a utilização de contratos temporários é pouco comum na Braskem, principalmente devido às diversas limitações que a legislação trabalhista brasileira impõe.

Na maioria dos casos de prestação de serviços observados, os funcionários terceirizados trabalham nas dependências da Braskem, o que reforça a necessidade do rigor das exigências, principalmente quanto à segurança, para os contratados. A própria Braskem oferece para os funcionários terceirizados um treinamento específico de segurança nas fábricas. Segundo um dos terceirizados entrevistados, a Braskem, por ser uma empresa do setor petroquímico, é mais exigente do que as demais organizações para as quais sua empresa presta serviço, principalmente em relação a questões de QSSMA, sendo estas as principais exigências da Braskem. Por outro lado, as exigências da Braskem são as mesmas para todas as contratadas, com exceção da atividade de manutenção industrial, que como já foi citado, recebe maior atenção.

Foi verificado que a Braskem toma certos cuidados para evitar que seja caracterizado vínculo empregatício com os funcionários terceirizados que trabalham dentro da empresa. Esses funcionários não podem ser subordinados a um funcionário da Braskem, tendo líderes de suas próprias empresas presentes na organização. Eles também não podem ter seu horário de trabalho controlado pela Braskem. Essa questão da caracterização de vínculo empregatício entre contratados e contratantes foi apontada como uma das desvantagens de terceirizar atividades, segundo um funcionário da Braskem. Isso porque alguns contratados, quando termina o prazo do contrato, entram com processos na Justiça do Trabalho para tentar ganhar direitos trabalhistas da Braskem, afirmando que havia vínculo empregatício. Esse mesmo funcionário apontou, no entanto, como vantagens da terceirização a possibilidade de maior foco da empresa nas atividades centrais.

Quanto ao relacionamento entre os integrantes da empresa e os prestadores de serviços, foi constatado haver uma saudável relação. Ambos relataram um ambiente de trabalho agradável, sem distinções ou preconceitos entre os funcionários e que todos se conhecem. E pela boa relação entre a Braskem e as empresas contratadas, há casos de funcionários que desejam ser integrantes da organização. Em algumas situações, isso é concretizado, sendo o funcionário contratado pela Braskem, havendo o cuidado para que ele não exerça as mesmas atividades que seus colegas terceirizados. Mas não são todos que querem tornar-se funcionários da Braskem, há aqueles que preferem apenas prestar serviços a ela.

O fato de não haver rotatividade de funcionários terceirizados dentro da Braskem, citado pelos prestadores de serviços entrevistados, facilita esse bom relacionamento. Além de não haver rotatividade, os funcionários prestam serviços com exclusividade para a Braskem. No entanto, as empresas contratadas prestam serviços a diversas outras organizações.

Na visão de um dos integrantes da Braskem, a relação de amizade que se formou entre os funcionários pode acabar atrapalhando, já que os benefícios oferecidos pela Braskem e pelas terceiras são diferentes, o que poderia gerar certo descontentamento em alguns. No entanto, na visão dos funcionários terceirizados, os benefícios oferecidos pela sua empresa são equivalentes aos da Braskem. A Braskem não oferece nenhum tipo de benefício aos seus prestadores de serviços.

Foi relatado, em uma das entrevistas, que na planta da Vila Prudente houve um caso, apenas, em que a Braskem solicitou que um funcionário terceirizado fosse substituído, porque não atendia às expectativas da empresa, mas não houve finalização do contrato.

Verificou-se o quanto é forte a cultura da Braskem, que sofre enorme influência da Odebrecht S.A. e sua Tecnologia Empresarial Odebrecht, conhecida como TEO. É uma filosofia que valoriza o papel desempenhado pelas pessoas da organização, e preza pelo "espírito de servir", com forte caráter motivacional. Ela é baseada nos seguintes princípios: confiança nas pessoas, e em sua vontade de desenvolver-se; satisfação do cliente, com ênfase na qualidade, na produtividade, na inovação e na responsabilidade comunitária e ambiental; autodesenvolvimento das pessoas, através da

educação no e pelo trabalho, gerando o desenvolvimento da organização; parceria dos integrantes na geração e partilha dos resultados; e reinvestimento dos resultados para criação de novas oportunidades de trabalho e desenvolvimento para as pessoas e as comunidades. Esses princípios serão mais detalhados abaixo.

A Braskem enfatiza o papel das pessoas na organização, afirmando ser composta por uma confederação de parceiros, sendo o sucesso da empresa resultado da competência dos seus integrantes. A satisfação dos clientes é outro ponto muito importante, fazendo com que a empresa seja voltada para servir o cliente com excelência em produtos e serviços. A TEO ressalta, ainda, a questão de qualidade, segurança e meio-ambiente, dando embasamento às políticas de QSSMA da organização. Quanto ao autodesenvolvimento das pessoas, é tratada a questão do diferencial competitivo da empresa como sendo dependente da sua capacidade de integrar e coordenar pessoas comprometidas e motivadas a superar desafios e gerar continuamente riquezas para as comunidades por intermédio da criatividade e da inovação. A filosofia defende também que o crescimento da Braskem é resultado do desenvolvimento das pessoas que a integram. A educação é considerada a base para o desenvolvimento das pessoas, das organizações e das comunidades. A educação pelo trabalho está relacionada à idéia de que, na Braskem, o aprendizado se dá essencialmente pelo trabalho, no desafio de satisfazer cada vez mais o cliente. Segundo a TEO, os líderes são responsáveis por criar um ambiente educacional que gere contínuas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. E a educação para o trabalho deve fortalecer e complementar as capacitações e habilidades necessárias ao integrante, no cotidiano das ações empresariais. Outro princípio muito enfatizado pela filosofia TEO é a parceria, que viabiliza o crescimento e o desenvolvimento harmônico e integrado do homem e da organização, motivando o integrante a planejar e superar os resultados pactuados com a empresa. O conceito de parceria pressupõe a participação do ser humano na concepção de seu trabalho, na consecução e superação dos resultados pactuados, bem como na partilha desses resultados, de acordo com sua contribuição. Assim, a avaliação e julgamento deve ser um exercício conjunto entre líder e liderado através da comparação dos resultados alcançados com o

pactuado, visando à melhoria do desempenho. Além do diálogo diário e informal, tanto o acompanhamento quanto a avaliação e julgamento devem ser sistematizados através de relatos periódicos. A partilha de resultados é considerada consequência da prática da parceria, onde o integrante é reconhecido pelo seu esforço empregado na superação dos resultados pactuados. A PLR (Participação em Lucros e Resultados) é negociada com o líder imediato, tendo como base os desafios e responsabilidades pactuados e os respectivos impactos no resultado da empresa. Quanto ao reinvestimento, a TEO afirma ser importante em face do compromisso com a perpetuidade. A preocupação com a valorização do patrimônio dos acionistas é um conceito ligado à cultura do Grupo Odebrecht e visa garantir o crescimento e a competitividade dos negócios em que atua.

Pôde ser observado que a TEO é uma cultura muito presente, exercendo forte influência em seus próprios integrantes e até naqueles que prestam serviços para a empresa, principalmente os que trabalham dentro da Braskem. Esses funcionários contratados adotam os princípios ditados pela filosofia, como valorização das pessoas, da educação e da parceria entre empresa e integrantes. Em uma das entrevistas, constatou-se que, em alguns casos, os funcionários terceirizados acabam, ainda, levando a cultura da empresa para dentro de suas próprias companhias.

Na visão dos prestadores de serviços entrevistados, pode ser concluído, então, que em termos de práticas de RH as exigências das empresas contratantes, incluindo a Braskem, influenciam pouco ou razoavelmente as práticas de sua própria empresa. No entanto, na visão de um dos integrantes da Braskem, essa influência é grande, principalmente devido à forte convivência entre os funcionários que trabalham dentro da Braskem e seus funcionários.

Na realidade, essa contradição entre as visões dos funcionários contratados e os integrantes da Braskem demonstra uma negação por parte dos terceirizados. Estes têm a "ilusão" de autonomia, mas, na verdade, além de ter que cumprir com tantas exigências, principalmente o convívio e a realização do trabalho nas localidades da Braskem acabam por fazer com que a cultura da "mais poderosa" se dissemine entre eles (terceirizados). Em outras palavras, a influência é indireta e sutil. Pode-se afirmar, ainda, que nessa

relação entre a Braskem e as empresas prestadoras de serviços, ela ocupa uma posição de dominância, por ser a cliente e devido ao seu porte.

Considerando também como integrantes das redes em que a Braskem participa os seus concorrentes, pode-se dizer que estes são influenciados pela organização, segundo declaração de um dos funcionários da Braskem entrevistados. Frente ao porte e importância da Braskem nos mercados locais e internacionais, seus concorrentes acabam adotando as mesmas práticas, principalmente em termos de tecnologias de produção e exigências de qualidade e segurança, para serem competitivos.

- Discussão Teórica dos Resultados

Em uma análise comparativa entre as teorias levantadas pela revisão bibliográfica e a prática observada na empresa em estudo, puderam ser observadas semelhanças e diferenças.

Quanto à identificação e foco nas “core competencies”, processo descrito por Prahalad e Hamel (1990), pode-se afirmar que a Braskem concentra-se em suas competências essenciais. No entanto, essa distinção entre o que é e o que não é competência essencial parece ser feita de forma simples, ou seja, as atividades que, claramente, não são atividades-fim da empresa (como limpeza ou vigilância) são classificadas como não essenciais e são subcontratadas. As demais são executadas pela própria empresa.

A identificação das competências essenciais é muito importante para que as organizações planejem suas estratégias e alianças. Fleury e Fleury (2004) afirmaram que, além da identificação das competências, é crucial saber combiná-las com os recursos disponíveis. Porém, a Braskem, na formulação de suas estratégias e estabelecimento de alianças, não lista todas as suas competências essenciais, perdendo a chance de otimizar a utilização de seus recursos e competências. Nem todos os funcionários da organização saberiam listar quais são as “core competencies”, uma vez que isso não é feito e divulgado pelos altos dirigentes. Como Quinn (1992) apontou, para a identificação de todas as suas competências essenciais, a Braskem deveria

comparar índices de custos e eficácia entre suas unidades, e com outras empresas, realizando também *benchmarks*, podendo posteriormente divulgar à toda a organização suas “core competencies”.

Os autores Fleury e Fleury (2004) ressaltaram a importância da posição ocupada por uma empresa dentro de uma rede, tanto para o seu desempenho quanto para o de toda a rede. E, geralmente, a organização líder de uma rede é aquela com um conjunto mais completo e desenvolvido de competências. Isso pôde ser observado quanto ao papel desempenhado pela Braskem em relação às empresas terceirizadas. A Braskem é a organização líder da rede, e dita padrões a serem seguidos pelas demais, que, se não se adequarem às exigências, não serão aceitas na rede e podem não sobreviver. Como já mencionado, a Braskem chega a exercer um papel de dominância em suas relações com as empresas terceirizadas.

Foi possível observar que o principal diferencial da Braskem, além da tecnologia e da qualidade de seus produtos, são os serviços oferecidos aos clientes, como o de assistência técnica, por exemplo. E esses serviços não são oferecidos pelos seus principais concorrentes, que acabam praticando políticas de preços mais baixos para poder competir. O conjunto formado pelos produtos de qualidade e os serviços oferecidos pode ser considerado o produto final da Braskem, sendo os “core products” os produtos petroquímicos e resinas plásticas, e as “core competencies” as tecnologias de produção, a TEO (Tecnologia Empresarial Odebrecht), o atendimento especial aos clientes, dentre tantas outras. Essa distinção entre competências essenciais, produtos essenciais e produtos finais foi realizada pelos autores Prahalad e Hamel (1990), que afirmaram, ainda, ser muito importante ter a liderança nesses três níveis, o que é alcançado pela Braskem. Eles também ressaltaram a importância da qualidade das pessoas e tecnologias que compõem as competências centrais, e que essas pessoas deveriam circular livremente entre as unidades da organização para retransmitir seus conhecimentos, o que nem sempre é permitido pelos seus gerentes e diretores. Na Braskem, no entanto, pôde-se observar que há, sim, grande circulação entre os funcionários *experts*, disseminando seus conhecimentos para todas as unidades. É comum haver intercâmbio entre gerentes e diretores das diferentes unidades, visando maior competitividade da empresa como um todo.

Quanto à diferenciação por parte dos gestores no trato entre funcionários da própria empresa e funcionários terceirizados, conforme estudado por Fernandes e Neto (2004), isso não é perceptível na unidade em estudo (unidade produtiva da Vila Prudente), principalmente porque os terceirizados se reportam unicamente aos supervisores de suas próprias empresas, que também ficam dentro da Braskem. E, como já descrito anteriormente, todos afirmaram haver um ótimo relacionamento entre os funcionários terceirizados e os da Braskem. Os autores também estudaram a questão da insegurança sentida pelos funcionários terceirizados. No caso da Braskem, no entanto, como os contratos têm seu prazo pré-determinado (com prazo máximo de dois anos), os terceirizados já sabem por quanto tempo prestarão serviços à empresa. Porém, pode haver um sentimento de insegurança nos funcionários com contrato temporário, como ocorre em caso de férias de funcionários, já que costumam criar expectativas de serem contratados definitivamente, mesmo após o final das férias dos funcionários que estão substituindo. Uma possível razão para que haja essa expectativa de serem contratados é o histórico da Braskem de já ter contratado definitivamente funcionários que eram temporários.

A Braskem, apesar de já ter foco em suas “core competencies”, deveria realizar um estudo detalhado para identificação de todas as suas competências essenciais. Assim, ela poderia concentrar-se apenas nessas atividades, e terceirizar todas as demais. Deveria, ainda, haver uma ampla divulgação de quais são essas competências essenciais, para conhecimento de todos os funcionários. A identificação das competências centrais também aperfeiçoaria a formulação de estratégias e parcerias da organização, mantendo-se líder das redes em que participa.

IV. CONCLUSÃO

A análise da petroquímica Braskem S.A. nos permite observar a constante busca das organizações para manterem-se competitivas para sua sobrevivência. A própria formação da Braskem foi um movimento que buscou sinergias entre um grupo de empresas do mesmo setor, para que fosse formada uma organização com diversas vantagens competitivas, tanto no mercado nacional (onde é líder) quanto no mercado internacional.

Como Castells (2001) apontou, é essencial que as próprias organizações sejam encaradas como redes, dando maior autonomia para cada uma de suas unidades. Isso é observado na Braskem, que é composta por três grandes unidades. Apesar de possuírem a mesma macroestrutura, as unidades têm suas peculiaridades, cada uma com sua estratégia, mas todas coordenadas e com um objetivo final comum.

A Braskem, visando maior produtividade e minimização dos custos, estabelece relacionamentos com diversos parceiros estratégicos. Para a execução das atividades consideradas de apoio são contratados prestadores de serviços, assim a empresa pode focar-se em suas competências essenciais. A Braskem procura contratar prestadores que também sejam estratégicos. Logo, pôde ser percebida a importância dada pela empresa para a própria atividade de Contratação, visto a estrutura da área e todas as normas e procedimentos que devem ser atendidos. A empresa certifica-se sempre de que os outros componentes de sua rede também prezam pela qualidade, eficiência e bem-estar de seus integrantes. Vale ressaltar que a empresa deve buscar elaborar uma política para identificação e divulgação aos integrantes de todas as suas "core competencies", o que facilitaria a formulação de planos e alianças estratégicas.

Alguns exemplos de atividades que não são consideradas "core competencies" da organização e que foram terceirizadas na unidade produtiva estudada (planta da Vila Prudente) são os serviços de limpeza, de assistência técnica de informática e alimentação. A Braskem também utiliza, mas em menor proporção, contratos temporários e quarteirizações, permitindo a empresa ter a flexibilidade necessária.

Foi verificado que a unificação do processo de contratação em uma área específica trouxe diversas vantagens para a empresa em estudo, garantindo os resultados sustentáveis demandados pelas empresas no mercado competitivo. Uma das chaves para o sucesso do atual modelo de gestão de Contratação de Serviços da Braskem é o ambiente altamente favorável que a estrutura da empresa propicia.

Pode-se concluir que a Braskem, devido ao seu porte e importância nas redes em que está presente, influencia aqueles com os quais se relaciona. Essa influência pode se dar na medida em que exige de seus parceiros certas qualificações e medidas de segurança, fazendo com que eles repliquem as práticas adotadas pela organização. Há, principalmente, influência da cultura da Braskem nos prestadores de serviço que trabalham nas localidades da organização, devido à forte convivência com os funcionários da própria Braskem e o bom relacionamento entre eles. No entanto, essa influência se dá de maneira sutil e indireta, não sendo percebida pelos prestadores de serviços. Há, ainda, influência da Braskem nos seus concorrentes, dada a sua importância no mercado, fazendo com que eles busquem utilizar as mesmas práticas da empresa.

Sabendo do papel de dominância que exerce em relação aos seus contratados e da influência em relação aos concorrentes, a Braskem pode estabelecer políticas que levem ao desenvolvimento conjunto das redes em que participa como um todo, trazendo benefícios e bem-estar para todos.

A pesquisa realizada constatou, na prática, a incessante busca das organizações de serem competitivas no mercado, adotando diversas medidas para tal. Uma importante atitude é o reconhecimento de suas “core competencies” e a otimização de seus recursos, focando-se nessas competências e externalizando as demais.

Foi demonstrada também a importância da escolha de redes estratégicas e a importância da inserção nessas redes, que se tornam competitivas como um todo e garantem sucesso às organizações que delas fazem parte. Pode ser observado, ainda, o papel de destaque que uma grande empresa possui nas redes em que participa, exercendo influência em diversos graus naqueles com os quais se relaciona.

V. REFERÊNCIAS

ABIQUIM (Associação Brasileira da Indústria Química). A Indústria Química Brasileira em 2005. Disponível em: <www.abiquim.org.br/conteudo.asp?princ=ain&pag=estat>. Acesso em: 26 jun, 2006.

ARAUJO, Luis César. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2006. 1º edição.

BRASKEM. Código de Conduta na Relação com Fornecedores. 2003.

_____. Instrução Corporativa DP-002/2004. Política para Contratação e Gestão de Serviços. 25 mar. 2004a.

_____. Procedimento Corporativo PR-CP-009. Contratação, Qualificação e Avaliação do Desempenho de Prestadores de Serviços. Rev. 2, 10 ago. 2004b.

CALDAS, Miguel; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo IN: Boog, G., Boog, M. (org) Manual de Gestão de pessoas e equipes, vol. 1, São Paulo: Gente, 2002.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 2001. 6º edição.

FERNANDES, Beth; NETO, A. C. A Visão dos 513 Dirigentes das Maiores Empresas Brasileiras sobre a Gestão dos Múltiplos Vínculos Contratuais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28.,2004, Curitiba. Anais. Curitiba: ANPAD, 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY Maria Tereza. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da industria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004. 3ª edição.

LACOMBE, Francisco. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005. 1º edição.

LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 1987. 2º edição.

LEENDERS, Michael R.; MAUFFETTE-LEENDERS, Louise A.; ERSKINE, James A.. Writing Cases. London: Senton Printing, 2001. 4º edição.

MACHADO, A. Processo de Contratação Estruturada de Serviços: Estudo de Caso da Braskem (1998 a 2004). 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador.

PIORE, Michael J.; SABEL, Charles F. The second industrial divide: possibilities for prosperity. New York: Basic, 1984. 1º edição.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. Boston, Mai/Jun 1990, p.79-91.

QUINN, James Brian. Intelligent Enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry. New York: Free Press, 1992. 1º edição.

ROESCH, Sylvia Maria. Projetos de Estágio do Curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996. 1º edição.

WIECZYNSKY, Marineide. Considerações Teóricas sobre o surgimento do Welfare State e suas implicações nas Políticas Sociais: uma versão preliminar. 2003. Disponível em: <<http://www.portalsocial.ufsc.br/publicacao/consideracoes.pdf>>. Acesso em 10 mar, 2006.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005. 3º edição.

ZIKMUND, William G. Business Research Methods. Mason: Thomson, 2003. 7º edição.

VI. ANEXOS

- Anexo 1: Roteiro de entrevista com o funcionário da Braskem da área de Serviços Compartilhados da unidade produtiva da Vila Prudente
1. Quais as atividades terceirizadas hoje na planta da Vila Prudente?
 2. Quais os critérios utilizados para terceirizar uma atividade?
 3. A terceirização é função de qual(s) área(s)?
 4. Quais os tipos de contratos utilizados?
 5. Quais são as principais exigências da Braskem em relação aos terceiros?
 6. Como é o relacionamento entre os funcionários da Braskem e os funcionários terceirizados?
 7. Quais são as vantagens e desvantagens de terceirizar uma atividade?
 8. Há casos de quarteirizações?
 9. Seria interessante contratar uma empresa especializada para gerir a contratação de serviços da Braskem?
 10. Há casos de dificuldades com empresa terceirizada que causaram o fim do contrato?

- Anexo 2: Roteiro de entrevista com o funcionário da Braskem da área de Suprimentos e Logística

1. Quais as atividades terceirizadas hoje na Vila Prudente?
2. Quais são as atividades que possuem contratos únicos para todas as unidades (contratos corporativos)?
3. Políticas da Braskem em relação aos terceiros:
 - Há treinamentos obrigatórios que a Braskem fornece? Quais?
 - Há treinamentos que a Braskem exige que a contratada dê aos seus funcionários? Quais?
4. Quem detém a tecnologia do processo/serviço terceirizado, a Braskem ou a empresa terceirizada?
5. Há casos de empresas quarteirizadas? Quais são as atividades?
6. A Braskem fornece aos funcionários terceirizados algum tipo de benefício (monetário ou não) ou auxílio? Quais?
7. O que é o/ como é o SAC (Sistema de Administração de Contratos)?
8. Atualmente, são todos os contratos que têm seu acompanhamento realizado no SAC ou são apenas os contratos mais significativos em cada região?
9. Quais as principais exigências da Braskem em relação às empresas contratadas?
10. Há exigências específicas para determinada atividade, ou são as mesmas para todas as contratadas?
11. Como é a contratação de temporários?
12. Os contratos são, em média, de quanto tempo?
13. Qual a base dos contratos de prestação de serviços (horas de trabalho, meses/anos, por atividade/projeto, etc)?
14. A remuneração das contratadas é baseada no desempenho delas ou nas tarefas (no esforço)?
15. Quem faz o cadastro dos contratos no SAC: a área de Suprimentos ou o Gestor?
16. Em termos de práticas de RH, as exigências da Braskem influenciam as práticas das contratadas:

nada pouco razoável bastante muito

- Anexo 3: Roteiro de entrevista com funcionário prestador de serviços

Esta é uma pesquisa realizada para fins acadêmicos e é financiada pelo CNPq. A professora orientadora é Beatriz Lacombe da FGV/EAESP e se coloca à disposição para responder às suas eventuais dúvidas pelo email bialacombe@fgvsp.br ou pelo telefone 9605 3725. O objetivo da pesquisa é avaliar as relações que se estabelecem entre empresa contratante e contratada (que presta serviços) no que diz respeito às práticas de RH; ou seja, é interessa saber qual é o grau de influência que a contratante tem sobre as práticas de RH da contratada. As perguntas abaixo irão ajudar a responder a essa questão:

1. Há quanto tempo a empresa presta serviços a Braskem?
2. A empresa presta serviços para outras empresas?
 - Quantas?
 - Do mesmo setor?
 - Quais atividades/serviços?
3. Os funcionários ficam dentro da Braskem ou trabalham na própria empresa?
4. Daqueles que trabalham dentro da Braskem, durante quanto tempo um mesmo funcionário fica na Braskem? Isto é, há um limite de tempo para que um mesmo funcionário trabalhe na Braskem, propiciando rotatividade dos funcionários terceirizados?
5. Há sempre um supervisor da empresa na Braskem?

6. Como é o relacionamento entre os funcionários terceirizados e os da Braskem?
7. Há casos de funcionários que desejam tornar-se efetivos da Braskem?
8. Os benefícios oferecidos pela empresa são equivalentes ou muito diferentes dos oferecidos pela Braskem aos funcionários dela?
9. Quais as principais exigências da Braskem para com a sua empresa?
10. As exigências são similares às de outras empresas para quem a sua empresa presta serviços?
11. Em termos de práticas de RH da sua empresa, as exigências das empresas contratantes influenciam:
 nada pouco razoável bastante muito
12. Os contratos são, em média, de quanto tempo?

Observações adicionais:

Muito obrigada!!!

- Anexo 4: Macroestrutura da área de Suprimentos e Logística

