

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL**

**A ESTRATÉGIA DE SUBCONTRATAÇÃO  
E AS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS NA  
CONSTRUÇÃO CIVIL DE FLORIANÓPOLIS**

***LUCIANA LONDERO BRANDLI***

**Dissertação apresentada ao Curso  
de Pós-Graduação em Engenharia  
Civil da Universidade Federal de  
Santa Catarina, como parte dos  
requisitos para obtenção do título  
de Mestre em Engenharia Civil.**

**Área de Concentração:  
Construção Civil**

**Orientador:  
Prof. Dr. Antônio Edésio Jüngles**

**Florianópolis - Brasil  
1998**

BRANDLI, Luciana Londero. *A Estratégia de Subcontratação e as Relações Organizacionais na Construção Civil de Florianópolis*. Florianópolis, 1998. 147p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Dr. Antônio Edésio Jüngles

Defesa: 24/04/98

A [subcontratação] é uma estratégia largamente utilizada na [indústria da construção]. Diante desta característica e de um cenário marcado pela necessidade das empresas em aumentar a qualidade dos serviços, melhorar a produtividade da mão-de-obra e reduzir os custos, é preciso concentrar esforços na figura do subcontratante, pois a competitividade das empresas pode ser influenciada pela capacidade das subcontratantes se adaptarem às exigências do mercado. Neste contexto, o presente trabalho desenvolve um [estudo qualitativo] com uma amostra de [empresas contratantes e subcontratantes], a fim de investigar, através da visão dos pesquisados, como se conduz a organização do trabalho na subcontratação. Para isto, são abordados aspectos como: [razões para a subcontratação], [vantagens e desvantagens] desta estratégia, [critérios de seleção], [características] das subcontratantes e a existência de relações de [parceria]. O estudo revela que se deve rever a maneira como a subcontratação está sendo conduzida. Com base nestes resultados, são sugeridas [diretrizes para a subcontratação] visando a melhora do processo como um todo.

**A ESTRATÉGIA DE SUBCONTRATAÇÃO E AS RELAÇÕES  
ORGANIZACIONAIS NA CONSTRUÇÃO CIVIL DE  
FLORIANÓPOLIS**

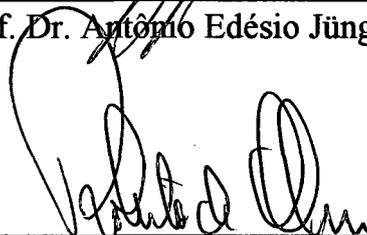
LUCIANA LONDERO BRANDLI

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.



---

Prof. Dr. Antonio Edésio Jüngles (UFSC) - Orientador



---

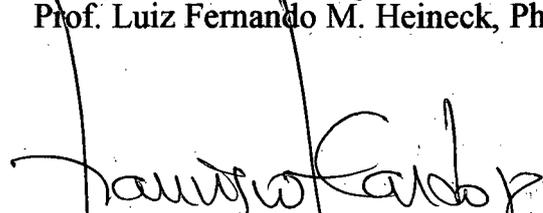
Prof. Dr. Roberto de Oliveira - Coordenador do CPGEC

Banca Examinadora:



---

Prof. Luiz Fernando M. Heineck, PhD (UFSC)



---

Prof. Dr. Francisco Ferreira Cardoso (USP)



---

Prof. Dr. Neri dos Santos (UFSC)

***“.... Um engenheiro é um homem que sabe muito a respeito de muito pouco e vai sabendo cada vez mais sobre menos até que finalmente ele sabe tudo a respeito de nada. Um empreiteiro começa sabendo praticamente tudo a respeito de tudo mas termina sabendo nada a respeito de nada devido ao contato com engenheiros. Um subempreiteiro começa sabendo nada a respeito de nada e nunca aprende nada, como prova do fato que continua trabalhando com engenheiros e empreiteiros.”***

**(JAMES A. POWELL)**

**Aos meus Pais  
pela dedicação  
e incentivo.**

## AGRADECIMENTOS

A vocês que me deram a vida e sempre estiveram presentes não bastaria obrigado. Dividam comigo esta conquista pois ela é tão vossa quanto minha. Obrigado a Ernesto Brandli, meu pai e a Avani Londero Brandli, minha mãe.

Ao meu irmão Gustavo Londero Brandli que se revelou um verdadeiro amigo e a querida Abigail (Bibi).

Ao Prof. Antônio Edésio Jungles pela orientação e amizade.

Pela idéia inicial do tema deste trabalho, agradeço ao Prof. Luiz Fernando Heineck, o qual se mostrou incansável em suas contribuições.

Em especial, às amigas da Agrônômica Fernanda Marchiori e Marilei Menezes pela convivência diária, incentivo e apoio.

Cada momento de busca é um momento de encontro. Na busca da ciência, encontrei amigos. Agradeço ao apoio e companheirismo de todos os colegas, em especial aos de Santa Maria.

Ao amigo Rodrigo Cogo pela correção final deste texto.

Aos atores desta obra, que revelaram sua realidade e que, em nome da ética, foram silenciados enquanto prenome.

Ao CNPq pelo auxílio financeiro.

Ao Sol, ao Mar, à Florianópolis, por terem tornado a vida durante este período muito mais agradável e encantadora.

Por Deus dar às pessoas o que elas acreditam. Por Deus ter-me permitido chegar até aqui!

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>.ix</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>xi</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiii</b>

### 1. INTRODUÇÃO

<b>1.1 IDENTIFICAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TEMA.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 PLANO DE PESQUISA.....</b>	<b>4</b>
1.3.1 Problema de Pesquisa .....	4
1.3.2 Objetivo Geral .....	4
1.3.3 Objetivos Específicos.....	4
1.3.4 Hipótese Geral.....	5
1.3.5 Hipóteses de Trabalho .....	5
<b>1.4 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO .....</b>	<b>6</b>
<b>1.5 DEFINIÇÕES UTILIZADAS AO LONGO DO TRABALHO.....</b>	<b>7</b>
<b>1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....</b>	<b>8</b>

### 2. AS ESTRATÉGIAS SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E AS EMPRESAS CONTRATANTES E SUBCONTRATANTES

<b>2.1 ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO VERTICAL .....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Considerações Gerais.....	9
2.1.2 Existência da quase-firma na indústria da construção .....	11
2.1.3 Perfil estratégico da empresa e nível de integração.....	12
<b>2.2 CARACTERÍSTICAS DO SETOR QUE JUSTIFICAM A DESVERTICALIZAÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 ESTRATÉGIAS DE SUBCONTRATAÇÃO.....</b>	<b>15</b>
2.3.1 Considerações iniciais.....	15
2.3.2 Subcontratação versus terceirização .....	16
2.3.3 Níveis de subcontratação e terceirização na indústria da construção civil .....	18
2.3.4 A subcontratação no panorama mundial .....	21
2.3.5 As faces da subcontratação .....	26

2.3.6 Os aspectos jurídicos da subcontratação.....	33
<b>2.4 ESTRATÉGIAS DE FIXAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO.....</b>	<b>36</b>
<b>2.5 EMPRESAS SUBCONTRATANTES .....</b>	<b>37</b>
2.5.1 Origem das subcontratantes no cenário brasileiro .....	37
2.5.2 Definições e tipos fundamentais .....	39
2.5.3 Características das subcontratantes e exigências do mercado .....	41
2.5.4 Amplitude do fornecimento dos subcontratantes .....	42

### **3. AS RELAÇÕES CONTRATANTE / SUBCONTRATANTE**

<b>3.1 SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE SUBCONTRATANTES.....</b>	<b>44</b>
<b>3.2 A PARCERIA.....</b>	<b>49</b>
3.2.1 Conceitos e princípios da parceria .....	49
3.2.2 A evolução das relações atuais .....	52
3.2.3 Benefícios das relações de parceria.....	55
3.2.4 Diretrizes para implementação .....	55
<b>3.3 CONTRATOS .....</b>	<b>58</b>

### **4. METODOLOGIA**

<b>4.1 TIPO DE ESTUDO.....</b>	<b>60</b>
<b>4.2 ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....</b>	<b>61</b>
<b>4.3 TERRENO EXPERIMENTAL: ESTUDO DE CASO EM FLORIANÓPOLIS.....</b>	<b>62</b>
4.3.1 Contexto do estudo .....	62
4.3.2 Participantes do estudo .....	64
4.3.3 Relações entre os atores da amostra .....	65
<b>4.4 PROCEDIMENTOS DE LEVANTAMENTO DOS DADOS .....</b>	<b>66</b>
4.4.1 Construção do instrumento de pesquisa .....	66
4.4.2 Coleta dos dados.....	67
4.4.3 Roteiro das entrevistas .....	69
<b>4.5 ANÁLISE DOS DADOS E FORMULAÇÃO DE DIRETRIZES.....</b>	<b>70</b>

## **5. UM ESTUDO DE CASO EM FLORIANÓPOLIS**

<b>5.1 AS CONTRATANTES: EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO</b> .....	71
5.1.1 Características das empresas de construção.....	71
5.1.2 A mão-de-obra própria.....	76
5.1.3 Razões para subcontratar mão-de-obra.....	78
<b>5.2 AS SUBCONTRATANTES: EMPREITEIRAS DE MÃO-DE-OBRA E SUBEMPREITEIRAS DE SERVIÇOS ESPECÍFICOS</b> .....	80
5.2.1 Características gerais.....	80
5.2.2 Origem.....	83
5.2.3 A mão-de-obra das empresas subcontratantes.....	84
5.2.4 Formação de preços.....	86
5.2.5 Clientes.....	87
5.2.6 A visão dos empreiteiros de mão-de-obra global sobre os problemas de se trabalhar com subempreiteiros.....	88
<b>5.3 PROCESSO DE SELEÇÃO DOS SUBCONTRATANTES</b> .....	89
<b>5.4 A REALIDADE DAS EMPRESAS SUBCONTRATANTES</b> .....	94
5.4.1 Responsabilidade das subcontratantes: expectativa e realidade.....	94
5.4.2 Postura quanto a busca de melhorias.....	98
5.4.3 Treinamento.....	100
5.4.4 Postura quanto a legislação trabalhista.....	102
<b>5.5 CONTROLE SOBRE O PROCESSO PRODUTIVO</b> .....	106
<b>5.6 OS RELACIONAMENTOS SOB O PONTO DE VISTA DA PARCERIA</b> .....	109
<b>5.7 DIFICULDADES E PROBLEMAS DA SUBCONTRATAÇÃO</b> .....	116
<b>5.8 CONTRATOS</b> .....	120
<b>5.9 AS EXPECTATIVAS DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO AOS SUBCONTRATANTES</b> .....	123

## **6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

<b>6.1 CONCLUSÕES</b> .....	125
<b>6.2 DIRETRIZES PARA A SUBCONTRATAÇÃO</b> .....	128
<b>6.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</b> .....	130
<b>ANEXO A</b> .....	131
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	139

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 2-1</b> Atividades terceirizadas e subcontratadas na construção civil .....	19
<b>FIGURA 2-2</b> Organograma onde o subcontratante emprega diretamente os operários.....	20
<b>FIGURA 2-3</b> Organograma onde o especialista utiliza um contratante de mão-de-obra.....	20
<b>FIGURA 2-4</b> Organograma onde os especialistas são empregados por um subcontratante geral.....	20
<b>FIGURA 2-5</b> Organização das Empresas de Construção no Japão .....	23
<b>FIGURA 2-6</b> Organização das Empresas de Construção nos Estados Unidos.....	24
<b>FIGURA 2-7</b> Organização das Empresas de Construção na Europa.....	25
<b>FIGURA 3-1</b> Questões básicas que devem ser consideradas no fechamento do contrato.....	47
<b>FIGURA 4-1</b> Etapas da pesquisa.....	62

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 5-1</b> Características das Empresas de Construção .....	71
<b>TABELA 5-2</b> Tempo de funcionamento das empresas .....	72
<b>TABELA 5-3</b> Área construída .....	72
<b>TABELA 5-4</b> Área em construção no ano de 1997.....	73
<b>TABELA 5-5</b> Tipos de atividade desenvolvidas.....	73
<b>TABELA 5-6</b> Características dos subcontratantes .....	82

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 4-1</b> Nível de terceirização e subcontratação das empresas de construção de Florianópolis .....	63
<b>GRÁFICO 5-1</b> Nível de integração vertical das empresas .....	75
<b>GRÁFICO 5-2</b> Tempo de serviço do fundador da subcontratante versus a idade da empresa ...	84
<b>GRÁFICO 5-3</b> Critérios de Seleção de subcontratantes .....	90
<b>GRÁFICO 5-4</b> Ordem dos critérios de seleção .....	92

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1-1</b> Definições de termos usados ao longo do trabalho .....	7
<b>QUADRO 2-1</b> Orientações Estratégicas e Políticas de Subcontratação .....	13
<b>QUADRO 3-1</b> O posicionamento tradicional e na parceira .....	52
<b>QUADRO 3-2</b> Fatores de diferenciação entre a subcontratação e a parceria .....	54
<b>QUADRO 4-1</b> Códigos de identificação dos atores estudados .....	65
<b>QUADRO 5-1</b> Resultados parciais da parceria pela visão dos subcontratantes .....	113

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>CIPA</b>	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
<b>CND</b>	Certidão Negativa de Débito
<b>CUB</b>	Custo Unitário Básico
<b>EPI'S</b>	Equipamentos de Proteção Individual
<b>FGTS</b>	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
<b>ICCSE</b>	Indústria da Construção Civil - Setor Edificações
<b>INSS</b>	Instituto Nacional de Seguridade Social
<b>ISS</b>	Imposto sobre Serviços
<b>SINDUSCON</b>	Sindicato da Indústria da Construção Civil
<b>SITICON</b>	Sindicato dos Trabalhadores da Indústria da Construção
<b>SENAI</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
<b>SEBRAE</b>	Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas
<b>SIC</b>	Esta sigla, usada para depois de uma palavra ou expressão, indica que a citação é textual.

## RESUMO

A subcontratação é uma estratégia largamente utilizada na indústria da construção. Diante desta característica e de um cenário marcado pela necessidade das empresas em aumentar a qualidade dos serviços, melhorar a produtividade da mão-de-obra e reduzir os custos, é preciso concentrar esforços na figura do subcontratante, pois a competitividade das empresas pode ser influenciada pela capacidade das subcontratantes se adaptarem às exigências do mercado.

Neste contexto, o presente trabalho desenvolve um estudo qualitativo com uma amostra de empresas contratantes e subcontratantes, a fim de investigar, através da visão dos pesquisados, como se conduz a organização do trabalho na subcontratação. Para isto, são abordados aspectos como: razões para a subcontratação, vantagens e desvantagens desta estratégia, critérios de seleção, características das subcontratantes e a existência de relações de parceria.

O estudo revela que se deve rever a maneira como a subcontratação está sendo conduzida. Com base nestes resultados, são sugeridas diretrizes para a subcontratação visando a melhora do processo como um todo.

## **ABSTRACT**

Subcontracting is a widely utilized strategy in the construction industry. Given this characteristic and a scenery in which the companies' needs for increasing the quality of their services, improving labor productivity and reducing costs, all efforts should be concentrated on the subcontractor. This is because the companies' competitiveness may be influenced by the subcontractors' capacity to adjust themselves to market demands.

Within this context, the present research develops a qualitative study with a sample of fourteen contracting companies and subcontractors with the purpose of investigating how the organization of labor is conducted in the subcontracting activity, taking into account the perception of the interviewed agents. To accomplish this research work focus on the following aspects: reasons for subcontracting, advantages and disadvantages of this strategy, selection criteria, subcontractors' characteristics and the existence of partnerships.

The study shows that it is necessary to review the manner in which subcontracting is being conducted. Based on these results, guidelines for subcontracting are suggested, aiming at the improvement of the process as a whole.

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1 IDENTIFICAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA**

O trabalho aborda o tema da subcontratação buscando compreender e descrever as relações desenvolvidas por uma amostra de empresas contratantes e subcontratantes, a fim de servir de referencial para melhor compreender esta estratégia tão largamente utilizada e propor diretrizes que venham a minorar os problemas inerentes a ela.

## **1.2 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TEMA**

A indústria da construção é um setor altamente fragmentado, constituído por um grande número de pequenas e micro-empresas (Porter, 1996). Esta fragmentação exige das empresas de construção a formulação explícita de uma estratégia competitiva, que as permita competir com sucesso.

Farah (1993) afirma que no Brasil tem-se observado um crescente emprego da subcontratação como uma das estratégias adotadas pelas empresas de construção de edificações a partir da década de 80. Esta estratégia conduz à um movimento de enxugamento das atividades das construtoras que procuram contratar parte significativa da obra junto a terceiros.

Sob esta perspectiva, evidenciam-se os baixos níveis de integração vertical nas empresas, sobretudo nas empresas menores, com uma completa desintegração, que tem desencadeado uma nova faixa de mercado. Esta faixa é ocupada pelos subcontratantes,

caracterizados pelo fornecimento de uma determinada categoria de serviço ou produto dentre as variedades daqueles que constituem o processo edificativo (Vidal, 1989).

Muitos autores acreditam que o processo de subcontratação não é uma peculiaridade desta indústria e sim sua principal particularidade dada a dificuldade de gestão do sítio produtivo, a natureza posicional do processo e o elevado nível de divisão técnica do trabalho.

A subcontratação como uma forma organizacional chave da indústria da construção civil demanda algumas explicações. Vários são os motivos que justificam esta estratégia, contudo todos estão intimamente ligados ao grau de flexibilidade de resposta às incertezas do mercado (Beardsworth, 1988).

Os subcontratantes exercem um importante papel no processo produtivo que faz com que as empresas se obriguem a transpor as relações unívocas de subempreitada, limitadas a transferências econômicas e comerciais (Cardoso, 1996b).

Não adianta gerir e controlar uma parte limitada da obra, se o conjunto dos intervenientes da cadeia escapam ao sistema, porque a qualidade na construção de edifícios não decorre somente da gestão da qualidade em empresas construtoras, mas também dos demais intervenientes, entre eles os subcontratantes (Picchi, 1993).

Para Matthews *et al.* (1996), parece lógico que o único caminho para as empresas melhorarem seu desempenho e sua produtividade é concentrarem seus esforços onde a maioria dos trabalhos são realizados: na subcontratação.

Na opinião de Cardoso(1996b), em um ambiente setorial caracterizado pela fraqueza técnica da mão-de-obra, altos desperdícios, baixa qualidade dos produtos, freqüentes patologias pós-ocupacionais, baixa produtividade e altos custos de produção, é imprescindível que se modifiquem e evoluam as relações entre empresa de construção e os atores do canteiro, em particular os subcontratantes.

A construção civil brasileira está muito aquém dos países desenvolvidos quando se refere ao grau de especialização e capacitação dos fornecedores de serviços. Na França, existe uma grande preocupação com o desenvolvimento de novas formas de contratação que

exploram excelência e competência técnica dos subcontratantes. Já no Brasil o estágio de desenvolvimento dos subcontratantes não é tão avançado e varia muito conforme com a região do País (Cardoso, 1996a). A oferta de fornecedores costuma ser incipiente em vários Estados e nem sempre as subcontratantes são capazes de agregar produtividade e tecnologia ao trabalho da construtora, apresentando atrativos que geralmente se resumem à redução de custos fixos (Revista Construção, 1997).

Neste contexto, é inegável o conflito entre o grau necessário de qualificação e o perfil da mão-de-obra de produção encontrado.

Desta forma, a competitividade das empresas pode ser influenciada de forma negativa pela incapacidade das subcontratantes se adaptarem, rápida e adequadamente, a mudanças técnicas, pois estas têm uma baixa propensão em investir em recursos humanos e numa relação mais estável de trabalho, o que é determinado pela importância da complementaridade técnica entre a empresa contratante e as subcontratantes (Cardoso, 1996a).

Apesar da importância destes atores, pouco há publicado sobre o processo atual no qual os subcontratantes estejam engajados, como seus contratos são feitos, como são administrados e como se desenvolvem suas relações de trabalho (Hinze, 1994).

Este aspecto também é comentado por Matthews *et al.* (1996) que afirma inexistirem trabalhos sob a perspectiva do subcontratante em relação à performance do contratante principal e como o relacionamento entre eles pode ser melhorado.

Beardsworth (1988) menciona que a subcontratação, como uma característica fundamental da atividade da construção, parece gerar problemas que requerem maiores análises. Para Kamien & Lie (1990) e Okoroh & Torrance (1996) a subcontratação não tem sido formalmente incorporada nos modelos de planejamento da produção, tão pouco tem recebido atenção na teoria econômica da literatura industrial. Inrie (1986) justifica a falta de trabalhos teóricos e pesquisas empíricas sobre a subcontratação pela forma como esta atividade é tratada: efêmera e marginal.

Vários são os autores que abordam temas como terceirização, subcontratação e relações entre empresas e seus fornecedores. Contudo, praticamente inexistem trabalhos que

direcionem tais aspectos para o contexto da indústria da construção civil, setor edificações. Tal fato, por si só, já justifica a realização deste estudo.

Dada a esfera de importância do tema subcontratação, pretende-se contribuir à academia e ao setor da construção civil, seja pela reunião ordenada de argumentações sólidas de vários estudiosos, seja pelo conhecimento aprofundado de um estudo de caso.

## **1.3 PLANO DE PESQUISA**

### **1.3.1 Problema de Pesquisa**

As questões fundamentais que guiam esta pesquisa podem ser refletidas pelas seguintes perguntas: Quais as características dos subcontratantes? Como se dão as relações de contratação sob a perspectiva dos contratantes e subcontratantes? Quais são os problemas existentes no processo de subcontratação e quais as diretrizes para buscar a melhora do quadro atual?

### **1.3.2 Objetivo Geral**

- ♦ descrever as percepções dos contratantes e subcontratantes ligados a indústria da construção civil, levantando e analisando o complexo destas relações, e indicar diretrizes ou ações que propiciem a otimização do processo de subcontratação.

### **1.3.3 Objetivos Específicos**

- ♦ levantar a bibliografia nacional e internacional com relação à estratégia de subcontratação utilizada pelas empresas de construção;
- ♦ descrever a forma de organização e relacionamento de uma amostra de empresas de construção e seus subcontratantes de mão-de-obra;
- ♦ caracterizar os contratantes e subcontratantes, suas percepções e expectativas em relação ao processo de subcontratação;

- ◆ identificar as razões para a subcontratação e as vantagens e desvantagens da adoção desta estratégia;
- ◆ analisar o processo de seleção realizado pelas empresas de construção quando da contratação de um subcontratante;
- ◆ levantar a necessidade de treinamento dos subcontratantes;
- ◆ relacionar os principais problemas encontrados nas relações de subcontratação, avaliando a existência da parceria entre os atores envolvidos;
- ◆ avaliar as condições dos contratos, seu conteúdo, aplicação e satisfação das partes envolvidas.

As hipóteses foram formuladas com o objetivo de orientar o trabalho, contudo, dado o caráter qualitativo desta abordagem, não se pretende comprovar tais hipóteses, utilizando-as somente como referência para o desenvolvimento do estudo.

#### **1.3.4 Hipótese Geral**

- ◆ O estudo das percepções dos atores envolvidos no processo de subcontratação fornecerá subsídios para melhor compreender o complexo destas relações e para levantar os problemas e pontos-falhos inerentes a este processo. Com isto, poder-se-á elaborar diretrizes e ações que conduzam a melhora do processo como um todo.

#### **1.3.5 Hipóteses de Trabalho**

- ◆ o estudo de uma amostra de contratantes e subcontratantes contribui para aprofundar o conhecimento sobre estes atores;
- ◆ o processo de seleção dos subcontratantes pelas empresas contratantes considera prioritariamente o preço dos serviços;

- ◆ a grande maioria dos subcontratados não tem condições de responder às exigências da empresa contratante relativas a qualidade, racionalização de custos e redução de prazos;
- ◆ os subempreiteiros não possuem parâmetros para a formação de preços, nem tão pouco uma conduta legal em relação à legislação trabalhista;
- ◆ existem problemas e conflitos entre empresas contratantes e subcontratantes que contribuem para a inexistência de um relacionamento estreito de parceria;
- ◆ quando existem, os contratos são mera formalidades, pois não possuem um conteúdo consistente e dificilmente são considerados na prática.

#### 1.4 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Algumas considerações devem se feitas a fim de definir a amplitude desta pesquisa, quais sejam:

- este trabalho centra sua análise nas relações de subcontratação sob a ótica dos contratantes e subcontratantes. Considerou-se suficiente para o desenvolvimento do estudo limitar os questionamentos apenas aos agentes diretamente envolvidos no processo de subcontratação; desconsiderando-se, portanto, as opiniões de atores indiretamente envolvidos, como mestres-de-obra e operários, entre outros;
- o estudo foi estruturado com base em alguns fatores previamente eleitos, os quais foram considerados fundamentais para a compreensão do fenômeno em estudo;
- esta pesquisa abrange seis empresas de construção ligadas ao setor edificações e quatorze fornecedores de mão-de-obra ou serviços. Não estão incluídos os fornecedores de material que fornecem mão-de-obra especializada, por serem considerados um tipo de fornecedor com características distintas do focalizado neste estudo, dado que nestes casos o fornecimento de serviço é consequência da compra do material;

- a seleção dos subempreiteiros de serviços específicos não se preocupou com o tipo de atividade desenvolvida, por isto a amostra não abrange todos os serviços possíveis de serem subcontratados.

O caráter exploratório deste estudo impõe algumas limitações quanto à extensão das conclusões obtidas, pois ele não constitui uma pesquisa na qual se pode descrever o comportamento de uma população a partir do comportamento da uma amostra. Antes, procura servir de referencial para outros estudos, através da descrição e conhecimento aprofundado de uma amostra de contratantes e subcontratantes.

## 1.5 DEFINIÇÕES UTILIZADAS AO LONGO DO TRABALHO

O Quadro 1-1 apresenta as definições de termos usados ao longo deste trabalho. Nos capítulos teóricos, assim como em casos passíveis de generalização quando da apresentação dos resultados, as empreiteiras globais e subempreiteiras de serviços específicos serão referenciados como subcontratantes.

**Quadro 1-1 Definições de termos usados ao longo do trabalho**

<b>Subcontratação</b>	Transferência a terceiros das atividades fins da empresa. (No caso da ICCSE as atividades ligadas aos serviços de execução das obras).
<b>Terceirização</b>	Transferência a terceiros das atividades meio da empresa, atividades acessórias (LEIRIA, 1992).
<b>Contratantes (gerais ou principais)</b>	Empresa industrial sedente de serviço ou produtos cuja especificação técnica é de sua responsabilidade e que trabalha com empresas secundárias (PAGNANI, 1989). Enquadram-se as empresas de construção que transferem a terceiros parte ou o todo do processo produtivo.
<b>Subcontratantes</b>	Empresa aceitante da responsabilidade de executar um produto ou serviço sob a especificação da empresa contratante (PAGNANI, 1989). Enquadram-se as empreiteiras de mão-de-obra e as subempreiteiras de serviços específicos.
<b>Empreiteiras de Mão-de-Obra Global</b>	Empresas caracterizadas pelo fornecimento de mão-de-obra global, responsáveis pela execução de obras contratadas por uma empresa de construção.
<b>Subempreiteiras de Serviços Específicos</b>	Empresas ou pessoas físicas responsáveis pela execução de serviços específicos, não possuem vínculo empregatício com a empresa que a contrata seja ela empresa de construção ou a empreiteira de mão-de-obra global.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O *presente capítulo* introduz o trabalho, delinea o assunto, justifica sua realização, apresenta o plano de pesquisa através dos objetivos e hipóteses, apresenta as delimitações do trabalho, bem como as definições consideradas ao longo do texto.

Os *capítulo 2* e *3* desenvolvem os tópicos necessários à formação do referencial teórico para o estudo de caso. O *capítulo 2* aborda os aspectos relativos às estratégias de organização do trabalho, partindo da análise da integração vertical, das características da construção civil, da subcontratação e das empresas subcontratantes. As reflexões sobre as relações que norteiam os contratantes e seus subcontratantes são conduzidas no *capítulo 3*.

O *capítulo 4* descreve a metodologia utilizada. Ao mesmo tempo, apresenta a fundamentação teórica que conduziu o terreno experimental, define e contextualiza os atores estudados, apresenta os procedimentos utilizados no levantamento dos dados e finalmente, sistematiza o roteiro das entrevistas.

No *capítulo 5*, são apresentados e discutidos os resultados obtidos no estudo de caso. Inicialmente são caracterizados os atores envolvidos e posteriormente são itemizados os assuntos abordados no levantamento dos dados indicando a percepção dos contratantes e subcontratantes.

O *capítulo 6* assinala as conclusões obtidas no trabalho na forma de um conjunto de diretrizes voltadas a adequação e otimização do processo de subcontratação. Apresenta ainda, sugestões para estudos futuros relacionados ao tema desenvolvido.

## **2. AS ESTRATÉGIAS SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E AS EMPRESAS CONTRATANTES E SUBCONTRATANTES.**

Para a compreensão da organização do trabalho através da estratégia de subcontratação torna-se necessário o entendimento deste assunto no âmbito das empresas contratantes, das subcontratantes e das relações entre estes atores. Neste sentido, este capítulo parte da abordagem de integração vertical, apresentando os motivos que fazem com que a indústria da construção tenha baixos níveis de integração e propicie o uso da subcontratação. No que tange a subcontratação são apresentados aspectos gerais desta estratégia contrapondo vantagens e desvantagens, assim como alguns aspectos sobre as empresas subcontratantes.

### **2.1 ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO VERTICAL**

#### **2.1.1 Considerações Gerais**

A integração vertical dos negócios é uma das estratégias que chamam a atenção na indústria da construção (Krippaehne,1992). Ela constitui uma questão fundamental que as firmas de construção enfrentam atualmente e envolve a definição do negócio em relação às funções realizadas (Sözen, 1990).

Porter (1991) define a integração vertical como a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa. Em outras palavras, a integração vertical é a combinação, dentro de uma companhia, de dois ou mais estágios de produção ou distribuição (ou ambos) independentes entre si (Buzzel,1983).

Para a determinação do nível ideal de integração de uma empresa é necessária a confrontação dos benefícios econômicos e administrativos com os custos desta integração. Os custos e benefícios em particular vão divergir muito dependendo da indústria em questão e da decisão estratégica da empresa (Porter,1991).

Na visão de Harrigan (1985), são as necessidades estratégicas de cada empresa que direcionam as decisões referentes à integração vertical, de fazer ou comprar.

Para o desenvolvimento adequado das estratégias de integração, Krippaehne (1992) sugere alguns pontos: *[i]* que as empresas evitem desenvolver capacidades internas que possam ser satisfeitas por empresas externas; *[ii]* que desenvolvam boas relações com o grupo de subcontratantes e fornecedores com os quais trabalham; *[iii]* que os contratantes que utilizam recursos próprios, subcontratantes e fornecedores devam recorrer a outras empresas pré-qualificadas para monitorar as condições de preços e tecnologias do mercado; *[iv]* que os contratantes com baixa margem de lucro devam reduzir sua quantidade de trabalho feita com recursos próprios desintegrando de alguma forma; *[v]* por fim, que os gerentes das empresas devem ser conscientes de que, seja qual for a estratégia adotada, deva ela ser revisada constantemente.

Entre os benefícios inerentes a integração vertical, Buzzell (1983) cita a redução e até eliminação de custos de transação, fornecimento garantido de recursos, coordenação interna melhorada, maior capacidade tecnológica da companhia e uma maior dificuldade de novos entrantes no mercado. As desvantagens da integração traduzem-se na necessidade de altos investimentos, na redução da flexibilidade junto a variação da demanda do mercado e à perda de especialização, porque a organização passa a se concentrar em vários estágios.

Enquanto análise do impacto da integração vertical na lucratividade dos negócios, Buzzell (1983) constata que o resultado da integração independe da situação do mercado (se estável ou não).

Considerando os diferentes graus de transferências e investimentos internos, Harrigan (1983) classifica quatro estratégias genéricas de integração vertical, que implicam diferentes poderes de barganha em relação às indústrias adjacentes.

- i. *INTEGRAÇÃO TOTAL*: refere-se às empresas que compram ou vendem todos os seus requerimentos de um serviço ou material particular;
- ii. *INTEGRAÇÃO PARCIAL*: ocorre quando as empresas obtêm parte de seus requerimentos externamente;
- iii. *QUASE-INTEGRAÇÃO*: é o estabelecimento de uma relação entre negócios verticalmente relacionados, situando-se em algum ponto entre os contratos a longo prazo e a propriedade integral (Porter, 1996);
- iv. *NÃO INTEGRAÇÃO*: as empresas simplesmente adquirem todas as matérias primas, componentes e serviços conforme a necessidade;

Sob esta perspectiva, a subcontratação é considerada neste trabalho como uma forma particular de integração vertical conhecida como quase-integração (Harrigan, 1983; Porter, 1996). Para Eccles (1981), no cenário da indústria da construção, a integração vertical dos negócios dá lugar a estratégia de subcontratação.

### **2.1.2 Existência da quase-firma na indústria da construção**

A indústria da construção é considerada por Eccles (1981) como uma forma organizacional de quase-firma, onde o contratante geral e os subcontratantes formam uma unidade organizacional com relacionamentos estáveis. Desta maneira, a companhia de construção executa certos serviços e subcontrata outros. Isto garante um controle direto sobre algumas tarefas e uma certa flexibilidade sobre a execução de outras.

A existência da quase-firma sugerida por Eccles (1981) é obtida de acordo com o número de subcontratantes usados em cada ofício, a duração do relacionamento contratante-subcontratante, ao uso de subcontratantes que forneçam somente mão-de-obra e aos procedimentos usados no processo de seleção dos subcontratantes.

O trabalho de Villacreses (1994) comprova a evidência da quase-firma em empresas de Porto Alegre/RS e conclui que a distinção entre os operários próprios e subcontratados pode ser bastante sutil, já que os subcontratantes trabalham quase que exclusivamente para as empresas.

### 2.1.3 Perfil estratégico da empresa e nível de integração

O nível de integração traduzido através da opção pela subcontratação, segundo Sözen (1990), pressupõe uma série de decisões sobre a orientação estratégica da empresa. Estas decisões envolvem as chances da firma de penetrar no mercado, a taxa de crescimento futuro de um novo mercado e o que deverá ser feito com relação a desenvolvimentos tecnológicos, produção e vendas a fim de garantir uma parte satisfatória do mercado.

Esta afirmação vem ao encontro da orientação estratégica proposta por Milles & Snow (1978) que define formas alternativas de comportamento das empresas frente aos produtos e a atuação no mercado. Uma síntese destes conceitos é apresentada a seguir:

- i. *DEFENSIVO*: Empresa que visa manter um nicho em uma área de produto ou serviço; não se preocupa com novos produtos e desenvolvimento de mercado; possui domínio limitado e estável; compete baseada na qualidade, preço e serviço.
- ii. *PROSPECTIVO*: A empresa está orientada para o crescimento; redefine periodicamente a oferta de produtos e serviços; compete baseada em novas oportunidades de mercado.
- iii. *ANALÍTICO*: Empresa com linha de produtos estável e limitada; responde às novas oportunidades com cuidado; orientação predominante na qualidade e produção.
- iv. *REATIVA*: Orientação inconsistente e instável para produtos e mercados; responde ao ambiente competitivo quando pressionada; relativamente baixa orientação para qualidade/produção.

Estudos anteriores identificam a existência de um relacionamento entre o perfil estratégico das empresas e o nível de subcontratação. Este é o caso do trabalho de Sözen (1990) que analisa a relação entre as práticas de subcontratação e a postura estratégica de empresas de construção da Turquia. Outro exemplo particular é apresentado por Villacreses (1994) que desenvolve estudo semelhante com uma amostra de empresas de construção da Região Sul do Brasil. O quadro 2.1 compara os resultados obtidos nos dois estudos.

**Quadro 2-1 Orientações Estratégicas e Políticas de Subcontratação**

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	% SUBCONTRATAÇÃO	
	Sözen (1990)	Villacreses(1994)
DEFENSIVA	27,6%	61,52%
PROSPECTIVA	25,3%	26,81%
ANALISTA	17,5%	57,45%
REATIVA	34,4%	-
Total de empresas	24	27

Fonte: Sozen (1990); Villacreses (1994)

A exemplo de Sözen (1990), a empresa reativa é quem mais subcontrata, isto porque possui capacidade administrativa limitada e utiliza tecnologias tradicionais. Üsdiken (1988) coloca que estes aspectos contribuem para que as empresas designem a outros a responsabilidade pelo processo construtivo, sem ter que confiar no suporte de uma estrutura organizacional mais elaborada ou tecnologias sofisticadas. Quanto as empresas estudadas por Villacreses (1994), nenhuma se posicionou como reativa.

Villacreses (1994) aponta um comportamento similar das empresas posicionadas nas categorias de defensivas e analistas quanto ao elevado nível de subcontratação. Em contraste, a respeito do perfil defensivo, Sözen afirma que a orientação na qualidade/produção faz a subcontratação menos atrativa, todavia o domínio estável e limitado pode levar ao arranjo da quase-firma entre o contratante e o subcontratante. Quanto ao analista, Sözen afirma que este perfil prefere o controle direto sobre o processo produtivo possuindo um baixo nível de subcontratação.

Para Villacreses (1994) as empresas prospectivas apresentam um nível de subcontratação sensivelmente menor. Por sua vez, Sözen (1990) sustenta que, quanto às prospectivas, a subcontratação pode ser uma prática viável no aumento da taxa de expansão e transfere atividades para um mercado mais amplo.

A diferença dos resultados pode ser justificada pelos diferentes contextos em que as empresas pesquisadas se encontram. Para Villacreses (1994), em qualquer caso, a percepção própria do gerente da empresa sobre o processo produtivo é a principal influência na decisão de subcontratar ou não.

Harrigan (1985) concorda dizendo que na construção as estratégias são refletidas pela conduta dos comandos da organização e nas combinações resultantes do tamanho, tipo e localização dos projetos.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DO SETOR QUE JUSTIFICAM A DESVERTICALIZAÇÃO

Há muito vem-se debatendo sobre as características que marcam o cenário da indústria da construção. Neste sentido a subcontratação é vista por Vidal (1989) e Groák (1994) como mais do que uma inerente característica. Como esclarece Hillebrandt (1990) o extenso uso da subcontratação é reflexo das características básicas desta indústria.

Estas características são sintetizadas por Beardsworth (1988) que aponta a existência de produtos finais grandes, de natureza variável, normalmente únicos, imóveis, e concebidos no próprio lugar de consumo.

A típica singularidade dos projetos de construção requer uma combinação única de operários e materiais, desenvolvidos e coordenados no canteiro (Eccles,1981). Este aspecto faz da construção uma indústria que utiliza uma grande variedade de habilidades operacionais e diferentes recursos materiais (Jennings & Kenley,1996). Como esclarece Farah (1992), as etapas construtivas são compostas por atividades distintas que precisam de trabalhadores com qualificações diferentes e uma variedade de materiais e componentes.

Outro aspecto do processo de construção relaciona-se ao momento de atuação dos operários no canteiro. Hillebrandt (1990) comenta que os vários ofícios são requeridos em momentos diferentes do projeto e o período de execução é marcado por um ir e vir de operários. Neste sentido, Eccles (1981) lembra que em algum momento do processo todos os operários são envolvidos simultaneamente e o serviço de um não pode ser executado sem o serviço de outro ter sido completado.

Desta forma, o processo é caracterizado por uma seqüencialidade de ofícios e de atividades, sendo que uma grande variedade de pessoas têm que cooperar para a execução do mesmo produto (Bobroff,1993). Esta variedade difere em termos de atividades desempenhadas, treinamento, nível de qualificação e valor de mercado (Eccles,1981).

Estes aspectos expostos com relação à força de trabalho dificultam a manutenção de operários fixos. Como coloca Hillebrandt (1990), não é possível para a empresa contratante ter dentro de sua organização todos os diferentes ofícios necessários e mantê-los ocupados continuamente.

Além disto, a incerteza de projetos futuros e da demanda de recursos cria um problema para a empresa que emprega muitos trabalhadores fixos. Este problema só é eliminado com o uso de trabalhadores subcontratados (Eccles, 1981; Üdisken *et al.*, 1988).

Neste quadro de características, emerge o significativo uso da subcontratação: o canteiro de construção pode ser identificado como uma organização temporária, formada pela aliança de várias organizações permanentes responsáveis cada qual por seu produto (Beardsworth, 1988; Groák, 1994).

## 2.3 ESTRATÉGIAS DE SUBCONTRATAÇÃO

### 2.3.1 Considerações iniciais

A subcontratação tem sido apresentada como forma organizacional de várias atividades econômicas (Beardsworth, 1988). A exemplo de Inrie (1986), as grandes empresas estão dando lugar à descentralização dos serviços num repasse às pequenas empresas, fazendo com que a subcontratação emergja como elemento central da organização do trabalho.

Tanto assim que Toni & Nassimbeni (1996) acreditam que a subcontratação nos tempos atuais tem experimentado uma renovada importância: o aumento da sua incidência em média de 50% chegando a 70% em algumas indústrias.

Para Inrie (1986) e Pagnani (1989), a descentralização do trabalho na manufatura efetiva-se através de três formas: *[i]* a subcontratação por especialidade, onde o contratante procura tecnologias e pessoal especializado; *[ii]* por capacidade, quando o contratante não tem capacidade própria para executar o serviço; *[iii]* por economia, nestes casos o custo do serviço é menor com a subcontratação de firmas específicas pois estas podem alcançar economia de escala e já possuem os equipamentos necessários.

Numa visão global, Pagnani (1989) conceitua a subcontratação como uma relação jurídico-econômica entre dois agentes, que insere como critérios característicos a substituição e a subordinação. O critério de substituição significa que a empresa subcontratante executa, no lugar do cedente do serviço, a operação com riscos técnicos e financeiros, e o de subordinação significa que a empresa subcontratante deve se orientar segundo as determinações da contratante.

O termo subcontratação geralmente é usado de forma conflitante com o termo terceirização. Por este motivo, faz-se necessário uma discussão e definição destes termos antes de dar continuidade ao trabalho.

### **2.3.2 Subcontratação versus terceirização**

Tanto o termo subcontratação como terceirização têm estado em evidência no meio empresarial, acadêmico, jurídico e sindical. Ambos apontam na mesma direção quando referem-se ao processo através do qual as empresas transferem para terceiros atividades anteriormente desenvolvidas por elas.

Na literatura, encontra-se uma vertente que incorpora estes conceitos de acordo com os tipos de atividades envolvidas. A terceirização refere-se à transferência das atividades-meio, isto é, atividades de apoio, que até então eram realizadas pelas próprias unidades de produção e/ou de serviços da empresa (Leiria, 1992; Queiroz, 1992; Davis, 1992; Leite, 1994). A subcontratação, por sua vez, envolve as atividades-fins da empresa.

Ressaltando esta diferença, Batista (1989) comenta que a transferência de atividades acessórias promovida pela terceirização permite que a empresa se concentre em sua atividade-fim, elevando, assim, o nível de eficiência destas atividades (Leiria, 1992). Para Silva (1997) esta estratégia propicia a busca de novas tecnologias e processos de forma individual.

Existem ainda autores que acreditam que não há diferença entre subcontratação e terceirização no que concerne ao tipo de atividades envolvidas. A exemplo de Brasil (1993), a terceirização é um processo de transferência de funções ou serviços por parte de uma organização que inclui tanto atividades de apoio quanto às relacionadas com o processo-fim da empresa contratante. Pagnani (1989) concorda dizendo que a

subcontratação envolve quaisquer atividades do processo com ou sem o fornecimento de matérias-primas.

Independentemente da natureza das atividades envolvidas, Silva *apud* Revista Construção (1997) acredita que a diferença entre terceirizar e subcontratar está no nível de capacitação dos fornecedores de serviços. Para ela a terceirização ocorre quando a empresa subcontratante é capaz de executar o serviço ou a etapa da obra, agregando produtividade, tecnologia, redução de custos e prazos para a contratante.

Salerno, ao resumir as formas em que a terceirização pode ser encontrada na indústria da manufatura, demonstra que elas podem ser similares à subcontratação. São elas (Salerno *apud* Silva, 1997):

- a terceirização da atividade produtiva quando a empresa contratante deixa de produzir certos itens e passa a comprá-los de fornecedores;
- a terceirização de atividades de apoio - caso típico das atividades de vigilância, jardinagem, restaurante, serviço médico, limpeza, manutenção, entre outros;
- a sublocação da mão-de-obra para ser empregada na atividade produtiva - a empresa contrata uma agenciadora de mão-de-obra que aloca trabalhadores para atuarem em atividades diretas da contratante, mas com vínculo na contratada.

Silva (1997) encara a terceirização como uma nova forma de gestão organizacional e que sob a ótica da parceria, muitas vezes pode ser confundida com a subcontratação. No trabalho de Pagnani (1989), fica claro que a estratégia de subcontratação na pequena e média empresa pode ser fiel a todos os princípios da terceirização.

No que se refere à indústria da construção civil, o emprego do termo subcontratação é considerado o mais adequado por Eccles (1981). Segundo este autor, a aplicação da definição de terceirização é um tanto ambígua nesta indústria, uma vez que é difícil determinar a atividade-meio ou não-essencial de uma empresa de construção, pois mesmo que as várias tarefas do processo construtivo utilizem o trabalho de outras tarefas, elas não incorporam este trabalho num produto intermediário que passe a outro estágio de produção.

Neste trabalho a subcontratação é considerada o repasse de atividades ligadas aos serviços de execução das obras.

### **2.3.3 Níveis de subcontratação e terceirização na indústria da construção civil**

A mudança no panorama do setor vem conduzindo à formação de empresas administradoras que passam a confiar a terceiros a totalidade do trabalho e de empresas sistêmicas responsáveis por cada etapa da obra (Revista Construção, 1997).

Estudo desenvolvido pelo SENAI (1995) revela as características estruturais do setor da construção no que diz respeito aos níveis de terceirização dos serviços. Os resultados indicam que no conjunto de 79 empresas da amostra, 91% terceirizaram em algum momento do processo produtivo nos últimos cinco anos. Este dado inclui os subsectores edificações, construção pesada e montagem industrial e considera terceirização o processo no qual as atividades anteriormente desenvolvidas pela empresa passam a ser feitas por outras empresas.

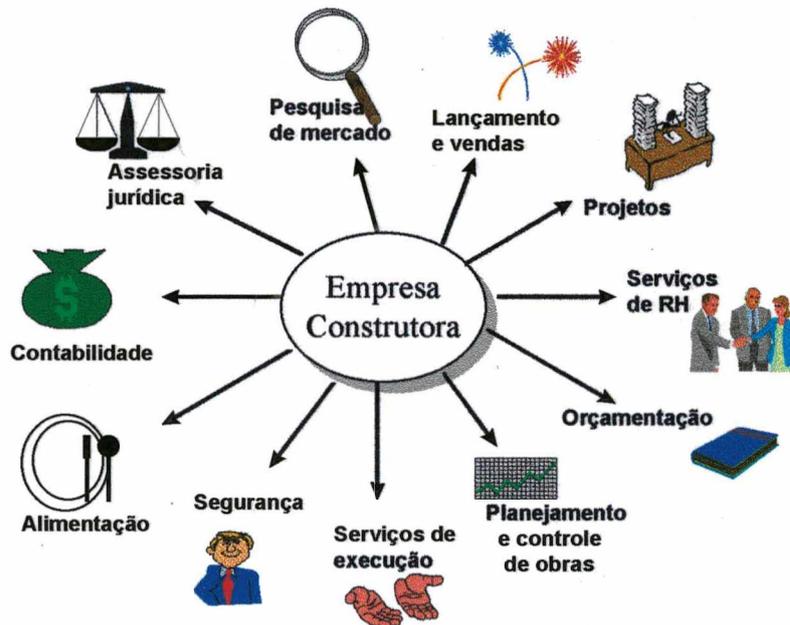
Os níveis de terceirização podem variar conforme a região e o segmento específico de atuação da construtora. No segmento da construção pesada, segundo o presidente do Sindicato Nacional da Indústria da Construção Pesada (SINICON), o grau de subcontratação não costuma ser tão alto quanto o observado em obras prediais, porque neste tipo de obra é muito difícil encontrar parceiros com *Know-how* adequado (Revista Construção, 1997).

Segundo dados desta revista, cerca de 50% da mão-de-obra dos canteiros paranaense é subcontratada. Outro dado aparece com relação à subcontratação na cidade de São Paulo, onde o contingente de trabalhadores da construção civil sem registro profissional ultrapassa os 120 mil.

De forma similar, na Grande Florianópolis, o perfil das empresas de construção reflete acentuada terceirização e subcontratação dos serviços (Brandli *et al.* 1997).

A Figura 2-1 ilustra as atividades terceirizadas e subcontratadas na indústria da construção. A empresa construtora aparece como contratante da rede de empresas

subcontratantes, cada uma fornecedora de um tipo de serviço: contabilidade, alimentação, segurança, planejamento e controle de obras, orçamentação, recursos humanos, coordenação de projeto, lançamento e vendas, pesquisa de mercado, assessoria jurídica e serviços de execução.

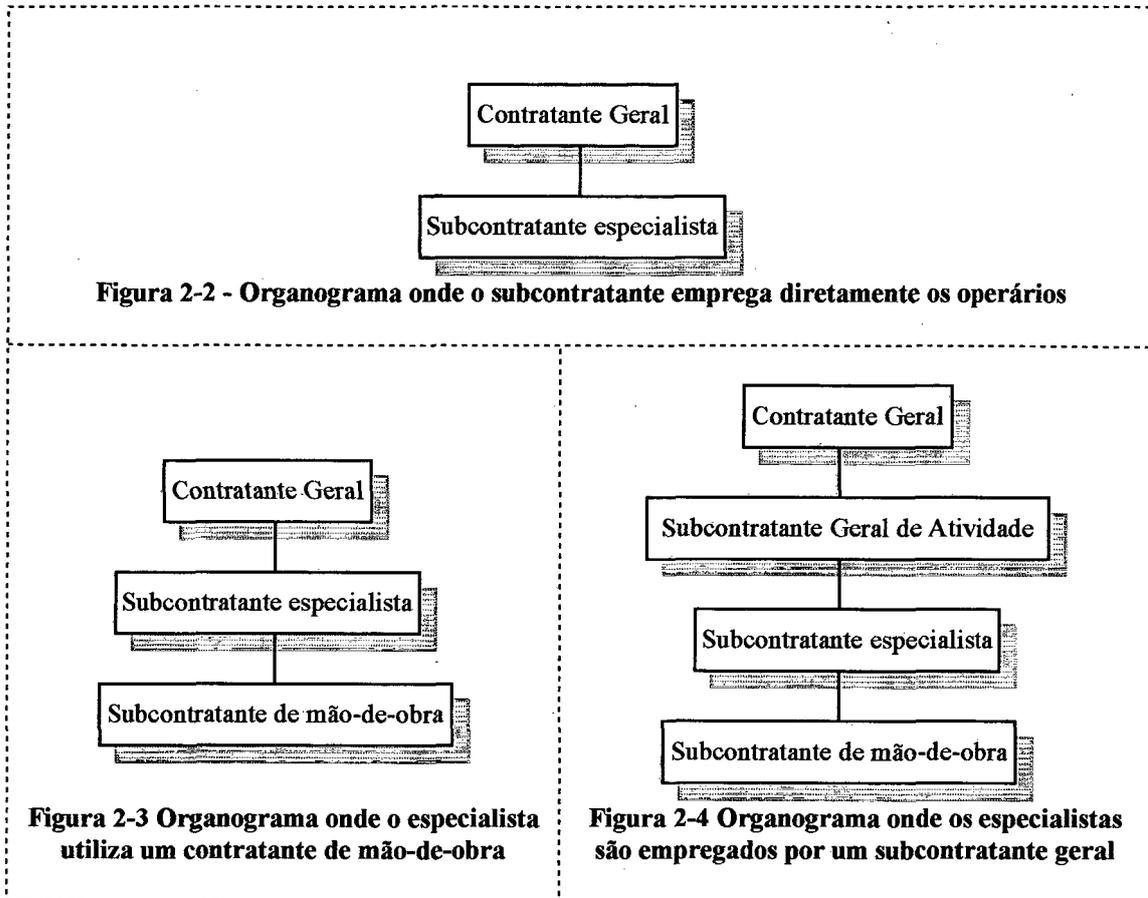


**Figura 2-1 Atividades terceirizadas e subcontratadas na construção civil.**  
Fonte: Adaptado Revista Construção (1997)

Os níveis de subcontratação estabelecidos no processo de construção traduzem um repasse desmedido das etapas do processo a terceiros. Eccles (1981), analisando as práticas de subcontratação numa amostra de construção de casas, mostrou que as atividades básicas, aquelas que são críticas ao fluxo do trabalho, são mais frequentemente integradas. De forma similar, Villacreses (1994) confirmou em seu estudo esta característica.

Ao referirem-se à organização dos empreendimentos da construção, Bennett & Ferry (1990) apontam três formas básicas. A Figura 2-2 representa a forma mais simples onde o subcontratante emprega diretamente a força de trabalho; a Figura 2-3 aparece o subcontratante somente de mão-de-obra que é contratado pelo especialista, e na Figura

2-4 os subcontratantes especialistas são empregados por um subcontratante geral de atividades.



Fonte: Bennett & Ferry (1990)

O repasse de atividades a terceiros pode ocorrer em níveis ainda maiores. Exemplo disto é a quarterização, apresentada na indústria como o repasse de atividades já executadas por terceiros a outros terceiros (Queiroz, 1992; Leite, 1994).

Na definição de Silva (1997) a quarterização compreende a contratação de uma empresa gerenciadora da rede de suas terceirizadas. Neste caso, a empresa atribui à outra não parceira terceirizada a gestão de seus fornecedores de serviços.

Os altos níveis de subcontratação no processo de construção podem ser verificados em vários países. A abordagem seguinte procura ilustrar este fato.

### 2.3.4 A subcontratação no panorama mundial

Analisando o panorama mundial, constata-se que a subcontratação é largamente usada em vários países. Observa-se, contudo, que esta estratégia tem sido conduzida de formas diversas. A organização do trabalho, a postura das empresas contratantes e as características das empresas subcontratantes são reflexos de culturas e mercados diferentes.

A seguir são apresentados alguns comentários com o objetivo de descrever a organização das empresas de construção com ênfase na subcontratação no Japão, nos Estados Unidos e na Europa.

#### No Japão

A indústria da construção no Japão é essencialmente constituída por muitas empresas pequenas. Estas empresas são formadas por contratantes principais de atuação local e subcontratantes especialistas (Furuzaka, 1991 ; Endoh *et al.*, 1990).

Yashiro (1990) e Kazuyoshi (1997) afirmam que, independente do tamanho da contratante, os serviços de construção são suportados pela subcontratação de pequenas firmas.

Ao descrever a organização das firmas de construção japonesas, Bennett (1991) identifica um grande número de subcontratantes, sub-subcontratantes e operários autônomos. O autor afirma que todas as atividades são desenvolvidas por algum tipo de subcontratante, que possuem seus próprios trabalhadores e são responsáveis pelo treinamento e desempenho tecnológico dos mesmos. Para garantir a flexibilidade os subcontratantes trabalham com sub-subcontratantes, operários requisitados para determinados serviços e com operários autônomos que desempenham serviços pontuais, sem contudo desenvolver um contrato formal (Figura 2-5).

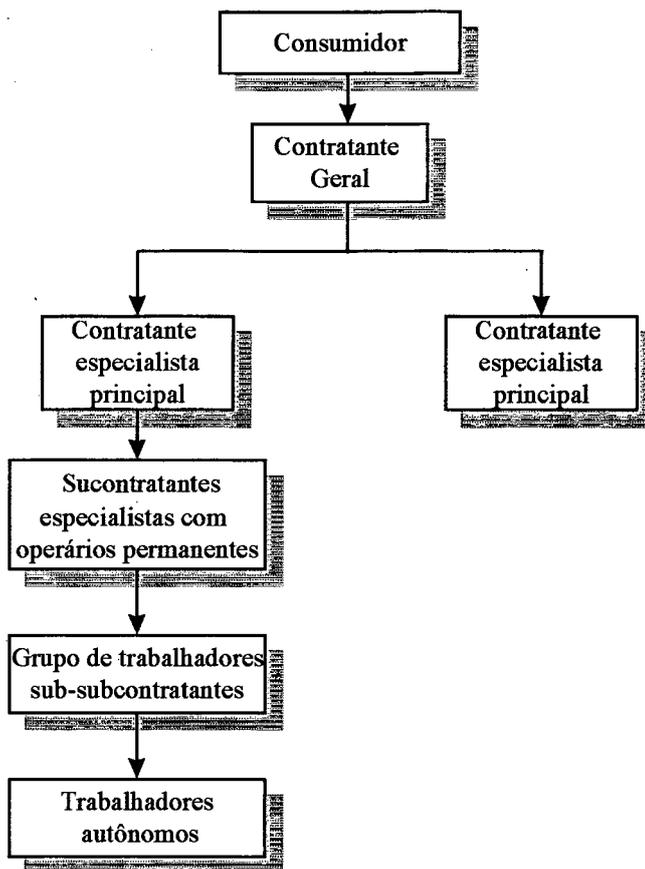
Endoh *et al.* (1990) evidenciam duas categorias de subcontratantes no Japão: as firmas maiores, que se envolvem no projeto, manufatura, instalação e manutenção; e as firmas menores normalmente formadas a partir de fornecimentos pontuais de serviços e materiais, denominadas firmas especialistas.

Para Bennett (1991), muitas destas firmas especialistas mantêm uma relação paternalista com as empresas de construção, pois delas dependem para trabalharem. Algumas possuem uma relação de longo tempo e em muitos casos são os únicos fornecedores de seu serviço para a empresa contratante. Furusaka (1990) identifica, a este respeito, a formação de organizações de subcontratantes para cada contratante geral.

Furusaka (1990), referindo-se ao processo de organização e administração das empresas japonesas, aponta a existência de um forte domínio por parte do contratante geral sobre o processo de trabalho e envolvimento com os subcontratantes.

A tendência das subcontratantes no Japão é elevar sua capacidade, passar a se envolver numa variedade maior de serviços e fornecer o material e em alguns casos até o projeto (Furusaka, 1990; Endoh *et al.* 1990).

Endoh *et al.* (1990) relatam que o trabalho desenvolvido pelos subcontratantes no Japão pode ser mais flexível quando comparado com os Estados Unidos, porque o contratante tem liberdade de arranjar seus subcontratantes com base em cada projeto, assim como os subcontratantes têm liberdade de fazer arranjos de acordo com a necessidade requerida pelo contratante.



**Figura 2-5 Organização das Empresas de Construção no Japão**

Fonte: Bennett (1991)

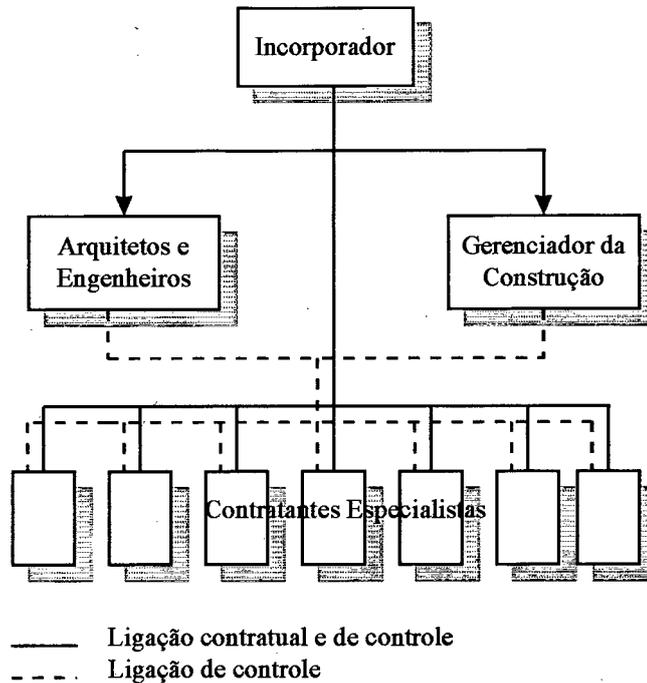
### Nos Estados Unidos

Na indústria da construção dos Estados Unidos, o repasse das atividades é efetuado através do uso dos chamados contratantes especialistas. Desempenhando um papel bastante importante, eles podem ser caracterizados por sua alta especialização, podendo ser encontrados na forma de grandes ou pequenas firmas independentes com habilidades e conhecimentos específicos (Bennett, 1991).

Bennett (1991) afirma que os contratantes especialistas tem conhecimento global do seu negócio, trabalham com elevada tecnologia e competem em termos de projeto, prazo e custo. Eles mantêm uma postura de auto-suficiência e reconhecem que são totalmente responsáveis pelo seu desempenho. Caracterizam-se por uma postura positiva quanto à capacidade de resolução dos problemas.

A organização do trabalho através de contratantes específicos, apresentada na Figura 2-6, propicia uma alta produtividade, isto porque cada firma responde por total

responsabilidade sobre sua parte da produção, cabendo ao arquiteto, engenheiro e o gerenciador da construção o papel de coordenação dos contratantes especialistas (Bennett, 1991).



**Figura 2-6 Organização das Empresas de Construção nos Estados Unidos.**  
 Fonte: Bennett (1991)

### Na Europa

A subcontratação é a base do processo de construção da maior parte dos países da Europa (Hillebrandt, 1990).

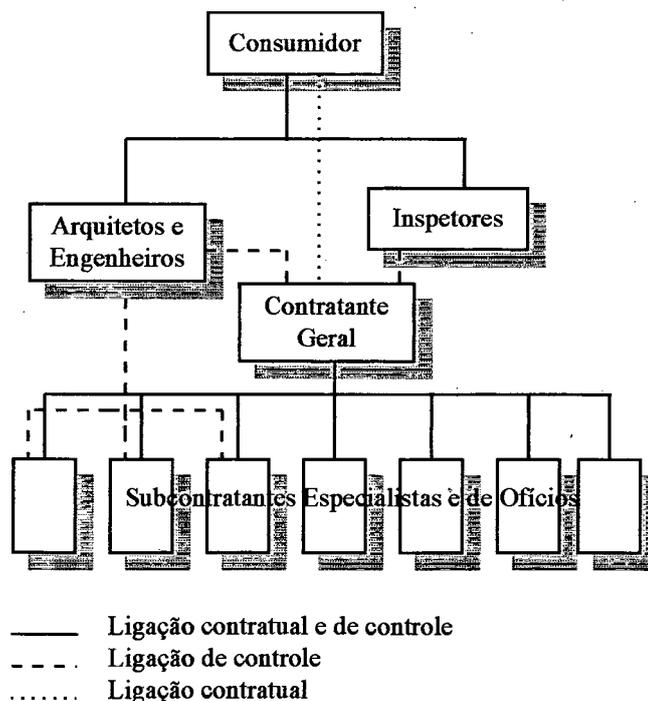
Hillebrandt (1990) afirma que uma das mudanças mais importantes na indústria da construção nos últimos anos, tem sido o crescente aumento dos subcontratantes, em contrapartida da diminuição do número de empregados diretos. Em alguns casos, as empresas chegam a submeter todo o projeto à subcontratantes (Okoroh & Torrance, 1996).

Abdel-Razek & McCaffer (1987) ilustram o crescente uso de subcontratantes na indústria da construção da Inglaterra e comprovam que até meados da década de 80 as firmas especialistas (subcontratantes com até 7 empregados) cresceram mais do que qualquer outra empresa de construção. Com uma abordagem similar, Schütt (1992)

evidência que a estrutura econômica da indústria da construção alemã vem enfrentando mudanças devido ao aumento de subcontratantes, que desencadeiam um crescimento de empresas com menos de 19 empregados em contrapartida da diminuição de grandes empresas.

Sobre esta perspectiva, o autor afirma: *“As grandes companhias transformam-se mais e mais em contratantes gerais. Por meio da concentração na administração da construção eles podem reduzir investimentos, serviços preliminares e pessoal. Sua contribuição é primeiramente direcionada para o planejamento e supervisão. A execução resta aos subcontratantes (Schütt, 1992).”*

Bennett (1991), referindo-se ao processo de organização dos atores na Europa, aponta a existência de um contratante geral que subcontrata todas as atividades da obra através de subcontratantes especialistas ou de ofícios (Figura 2-7). Estes subcontratantes podem ser indicados tanto pelo contratante geral como pelos arquitetos e engenheiros. Este aspecto também é abordado pelo THE ROYAL INSTITUTE OF CHARTERED SURVEYORS (1979) ao constatar a influência dos arquitetos sobre a escolha dos subcontratantes como uma característica marcante da construção na Inglaterra.



**Figura 2-7 Organização das Empresas de Construção na Europa**  
 Fonte: Bennett (1991)

As considerações desenvolvidas conduzem a revelação de que as empresas de construção em geral transferem a terceiros parte ou o todo da produção, assim como no Brasil. A diferença talvez esteja no nível de capacitação, especialização e envolvimento dos subcontratantes.

### **2.3.5 As faces da subcontratação**

O aparente paradoxo entre as vantagens e desvantagens desta estratégia está intimamente ligado ao contexto particular de cada empresa (Sozen,1990). Contudo, considera-se pertinente o desenvolvimento de algumas análises em torno dos efeitos da subcontratação sobre aspectos como flexibilidade, qualidade, custos, produtividade, controle, planejamento, tecnologia, treinamento, engajamento dos operários, segurança no trabalho, materiais, assistência técnica e retro-alimentação de informações.

#### **Flexibilidade**

A flexibilidade estratégica é importante para as construtoras porque reflete a habilidade da empresa em responder às mudanças do mercado.

As características da indústria da construção requerem uma alta flexibilidade traduzida na necessidade de enfrentar o balanceamento dos componentes sobre as incertezas das demandas (Beardsworth,1988; Üdisken *et al.*,1988).

Desta forma o uso da subcontratação emerge como uma resposta para enfrentar estas incertezas (Beardsworth,1988; Üdisken *et al.*,1988; Sozen,1990).

Como colocado por Atkinson *apud* Beardsworth (1988), a subcontratação da mão-de-obra melhora a flexibilidade funcional, de volume e financeira da empresa. Referindo-se a estas flexibilidades, Inrie (1986) afirma que a funcional abrange a variabilidade nas funções dos operários; a de volume, chamada por ele de numérica, garante a variabilidade no número de pessoas e a financeira é alcançada porque o trabalho temporário tem menores custos fixos.

Para Hillebrandt (1990), através da subcontratação, as empresas alcançam flexibilidade em sua organização e no tipo, tamanho e localização dos projetos que empreendem.

### Qualidade

Com relação à qualidade, por um lado a especialidade da mão-de-obra subcontratada traduz melhor qualidade do produto e, por outro, a subcontratação conduz a problemas de controle e coordenação que podem provocar produtos de baixa qualidade.

Para Bresnen *apud* Üsdiken *et al.* (1988), a qualidade dos serviços subcontratados pode ser influenciada pela dificuldade de controle.

Já na visão de Okoroh & Torrance (1996), a qualidade dos serviços subcontratados independem da influência e competência do contratante principal, atribuindo-a exclusivamente ao desempenho do subcontratante.

### Custos

A subcontratação oferece economia para as empresas contratantes em termos de custos fixos mas eleva os custos de transação.

Os custos fixos são menores com a subcontratação porque esta estratégia elimina a manutenção de equipamentos e mão-de-obra subutilizada na obra (Hillebrandt, 1990) e contorna os problemas inerentes as incertezas na aquisição de recursos (Eccles, 1981).

Para Sözen (1990) a decisão de comprar máquinas e equipamentos e planejar a necessidade de produção pode gerar custos consideráveis para as empresas. Estes custos são eliminados através do uso de subcontratantes pois estes passam a responder por estas responsabilidades.

Quanto aos custos de transação, aqueles referentes a negociação e coordenação de cada subcontrato (Buzzell, 1983), eles podem ser mais altos na subcontratação se a cada novo projeto a contratante solicitar a proposta de vários subcontratantes (Eccles, 1981; Kamien & Li, 1990). Para baixar estes custos Kamien & Li (1990) recomendam relações de longo prazo baseadas na parceria.

### Produtividade

Silva (1986) sustentada por outros autores afirma que a mão-de-obra subcontratada tem uma produtividade maior em relação à mão-de-obra própria, graças aos efeitos de repetição, continuidade e aprendizado, uma vez que os operários passam de uma obra para outra para exercer sempre o mesmo serviço.

Kazuyoshi (1997) acredita no efeito aprendizado a ponto de incorporá-lo ao processo de seleção de subcontratantes. O autor determina o desempenho do subcontratante e a redução do custo dispendido com ele ao longo da obra através da análise da curva de aprendizado.

Outros fatores que interferem positivamente na produtividade são a especialidade da força de trabalho e o fato de muitos subcontratantes trabalharem por tarefa, o que conduz a um interesse em terminar o trabalho o mais rápido possível (Silva,1986).

Mais ainda, a subcontratação conduz ao uso de especialistas, o que pode prover maior economia de escala e facilitar o acesso a equipamentos especializados (Lone *apud* Panzeter,1988).

Mcnelly & Havers *apud* Panzeter (1988) também concordam que a subcontratação em muitos instantes aumenta a produtividade e atribuem este fato a maiores condições de treinamento destas equipes. Para Lorenzoni *apud* Panzeter (1988), a subcontratação pode ter em média uma produtividade de 5 a 10% superior que a de trabalhadores diretos.

Para Heineck (1991) esta capacidade de se organizar em estruturas pequenas e flexíveis, em grupos homogêneos e auto-motivados está diretamente relacionada a um aumento de produtividade.

Para melhorar a produtividade dos subcontratantes, Ballard (1996) traça as seguintes diretrizes: *[i]* melhorar a qualidade do planejamento semanal; *[ii]* mudar o pagamento por produção para pagamento por conformidade; *[iii]* organizar a força de trabalho para minimizar os tempos improdutivos; *[iv]* desenvolver as capacidades dos subcontratantes

nas áreas de controle da qualidade, administração de materiais, planejamento e programação.

### Controle

A subcontratação tem importantes implicações no controle e supervisão da força de trabalho, seja a nível de administração da empresa seja a nível de gerência do canteiro.

Beardsworth (1988) afirma que esta estratégia provoca insegurança na administração da empresa pela quantidade de organizações independentes que devem ser coordenadas e pela dificuldade em controlar o progresso de trabalho.

Na visão de Vargas isto acontece porque a subcontratação coloca a empresa em diversos tipos de política de pessoal num contingente heterogêneo de operários.

Contudo, Hillebrandt (1990) atenta para a possibilidade dos contratantes poderem direcionar seus esforços na administração central da empresa.

Abdel-Razek & McCaffer (1987) acreditam que o uso de subcontratantes não diminui a importância do controle sobre os serviços, apenas muda a maneira de como este controle é efetivado e no tipo de administração.

Para Beardsworth (1988) a gerência do canteiro é afetada negativamente com o uso da subcontratação agravada pela dificuldade em difundir programas de qualidade e gestão sobre as variedades de atores que compõe o processo produtivo. Esta idéia é vista no trabalho de Beardsworth (1988) ao relatar a visão dos administradores de canteiro em relação ao emprego de subcontratantes.

Segundo o autor, sem a supervisão, um subcontratante pode evitar desenvolver trabalhos que ele considera difíceis ou anti-econômicos. Junto a isto, existe a possibilidade das linhas de autoridades desenvolvidas pelo contratante e subcontratante chefe tornarem-se ambíguas.

Vargas afirma que se por um lado o controle da qualidade e quantidade de trabalho é dificultado com a subcontratação, por outro, pode-se dizer que o controle sobre a mão-

de-obra é facilitado pelo fato de que a quase totalidade dos serviços subcontratados sejam remunerados pela produção física (tarefa).

Outro aspecto positivo é que o uso de subcontratantes facilita o controle dos custos (com relação a encargos de contratação e dispensa de operários) e reduz as responsabilidades de supervisão (Eccles,1981; Bresnen *apud* Üsdiken *et al.*,1984; Clark *apud* Sözen,1990).

Furusaka (1990) aponta a transferência da responsabilidade pela administração e controle por parte dos contratantes para os subcontratantes como uma das tendências da construção do Japão. Na visão de Bresnen *apud* Üsdiken *et al.* (1988), muitos dos riscos associados ao projeto já são transferidos aos subcontratantes, o que não deixa de ser uma vantagem.

#### Planejamento e programação

Se por um lado a subcontratação pode afetar negativamente o planejamento de um empreendimento, por outro ela pode ser vista como uma ferramenta para programação de obras.

Ao referir-se a tal assunto, Pigott *apud* Villacreses (1994) considera que a subcontratação intensiva da mão-de-obra torna o processo de planejamento da obra difícil de operar e introduz muitas interrupções no trabalho sem que se tenha algum controle (MacCaffer & Abdel-Razek,1987).

A subcontratação acarreta, na visão de Vargas uma dificuldade de compatibilização das várias atividades subcontratadas com relação a suprimentos na quantidade e tempo necessários. Por outro lado, o mesmo autor acredita que a mão-de-obra especializada pode obter uma maior eficiência produtiva, uma vez que consegue aproveitar melhor os deslocamentos entre serviços e garantir uma rápida estruturação das equipes.

Birrel *apud* Heineck (1983) nota outro aspecto: os conflitos de interesse existentes num canteiro com subcontratantes pode interferir de forma negativa na programação das atividades. O autor explica que os contratantes estão envolvidos naquela obra e querem

um tipo de programação ao passo que os subcontratantes estão preocupados com várias obras simultaneamente e por isto nem sempre respondem às expectativas do contratante.

Este aspecto também é comentado por Baldwin (1971) que acredita que as organizações independentes não tem noção do progresso de seu trabalho, tão pouco sabem programar o início e término dos serviços.

Para Kamien & Li (1990), o efeito desta estratégia é totalmente diferente. Eles afirmam que a subcontratação pode ser considerada uma ferramenta para programação de obras e pode vir a reduzir a variabilidade na produção e estoques. Ao formularem um modelo de planejamento da produção considerando a subcontratação, provam que se for feito um estudo que inclua o planejamento da força de trabalho, pode-se mostrar que a subcontratação ajuda a estabilizar o tamanho da força de trabalho.

Apesar da abordagem de Kamien & Li (1990), as empresas geralmente ignoram a subcontratação como uma estratégia de planejamento.

### Tecnologia

O fato dos contratantes não procurarem estabelecer acordos estáveis e formalizados com os subcontratantes tem efeito direto na introdução de novas tecnologias. Para Toni & Nassimbeni (1996), esta dificuldade para introdução de inovações explica-se principalmente pela falta de qualificação da força de trabalho (os investimentos em treinamento são negligenciados) e pela instabilidade do mercado.

Na visão de Ballard (1996), existe outro agravante: os contratantes não procuram transferir tecnologia para o subcontratante devido a falta de recursos e a própria estrutura contratual.

### Treinamento

Hillebrandt (1990) acredita que a esmagadora desvantagem do sistema de subcontratação é a falta de treinamento, embora exista em outros sistemas também.

Agapiou *et al.* (1995) afirmam que a subcontratação agrava a dificuldade de treinamento característico da construção, porque as contratantes passam a responsabilidade desta

ação para as subcontratantes, que na maioria das vezes não são capazes de efetivá-lo. As razões para este fato são a falta de local para treinamento, a falta de recursos financeiros para viabilizar o treinamento e a falta de tempo dos subcontratantes para treinar.

### Engajamento dos operários

De acordo com Beardsworth (1988), os administradores de canteiro colocam demasiada importância nas questões relativas à qualidade do relacionamento entre os operários no canteiro e admitem que a subcontratação é negativa em relação a isto. Eles concordam que a falta de afinidade e conhecimento do trabalhador subcontratado dificulta os relacionamentos e o desempenho de autoridade por parte da contratante.

O sucesso do trabalho subcontratado depende essencialmente do nível de engajamento dos atores do processo (arquitetos, contratante principal e subcontratantes) e da administração dos operários subcontratados (Furusaka, 1991).

### Segurança no Trabalho

A influência da subcontratação na segurança no trabalho está muito ligada aos aspectos administrativos e de engajamento dos operários subcontratados. Por isto, se esta estratégia sugere dificuldade de engajamento como apontam Beardsworth (1988) e Furuzaka (1991), ela afetará de forma negativa o uso de equipamentos e cuidados com a segurança.

Smith & Roth (1991) atribuem a responsabilidade pela segurança à empresa contratante, pois cabe a ela implantar seu programa interno de segurança e engajar os subcontratantes.

Esta afirmação também é comprovada por Hinze & Tracey (1994) que, ao analisarem um grupo de subcontratantes, identificam subcontratantes orientados e coordenados pela contratante de cada projeto que executam, mesmo que tenham sua própria política de segurança.

O trabalho de Tan & Fung (1998) aborda a segurança em empresas de construção de Hong Kong e revela que a taxa de acidentes de trabalho está diretamente relacionada ao nível de subcontratação. Uma das razões apontadas pelos autores é a alta mobilidade

desta mão-de-obra que provoca desfamiliaridade do trabalhador com o ambiente de trabalho. Da mesma forma o desinteresse do contratante em investir em programas de segurança com trabalhadores flutuantes e desconhecidos agravam este quadro. Finalmente, a capacidade financeira limitada de pequenos subcontratantes impede que estes tenham seus próprios programas de segurança desenvolvidos.

#### Materiais, assistência técnica e retro-alimentação

A subcontratação conduz a um série de riscos relativos às áreas de materiais, assistência, e retro-alimentação (Abdel-Razek & McCaffer, 1987).

Quanto aos materiais, os autores defendem que o uso da subcontratação aumenta a taxa de desperdício de materiais, porque os subcontratantes tendem a procurar terminar o trabalho o mais rápido possível sem contudo controlar o uso dos materiais. Os autores sugerem que para contornar este problema os materiais deveriam ser fornecidos pelos próprios subcontratantes.

A assistência técnica dos serviços, sob o ponto de vista de MacCaffer & Abdel-Razek (1987), pode-se tornar mais onerosa para as empresas que trabalham com subcontratantes. Os autores recomendam que este aspecto deve ser considerado no contrato a fim de garantir a lucratividade desta estratégia.

A retro-alimentação é mencionada por Bennett (1991) como uma característica importante das equipes envolvidas no processo de construção, que diz respeito ao operário realizar uma ação que muda seu ambiente e ter conhecimento dos efeitos desta ação. Para Bennett, as equipes de construção têm pouco retorno dos projetos que executam, especialmente os subcontratantes.

#### **2.3.6 Os aspectos jurídicos da subcontratação**

A subcontratação é vista por Okoroh & Torrance (1996) como a forma que as empresas utilizam para enfrentar a legislação. Os autores afirmam que isto acontece porque a legislação impõe grandes gastos financeiros, benefícios de insalubridade, contribuições sociais, pagamento de dias não trabalhados (finais de semana e feriados), entre outros encargos inerentes à fixação de operários.

Esta postura implica, conforme Inrie (1986), em um dos maiores problemas da economia: o desconhecimento de muitas firmas que não são registradas operando num mercado-negro.

De acordo com os dados da Revista Construção (1997), o panorama nacional é caracterizado por um repasse desmedido de serviços ou etapas da obra para diversas empresas fornecedoras de serviços, que na maioria das vezes são subcontratadas informalmente ignorando direitos trabalhistas e obrigações tributárias.

Assim, se de um lado a subcontratação é encarada pelas empresas contratantes como uma maneira para burlar as leis trabalhistas e encargos sociais (Farah, 1993; Cardoso, 1996b), muitas vezes de interesse dos próprios operários, de outro ela traduz a degradação dos direitos da mão-de-obra.

Na visão de Werneck (1988) o mercado de trabalho tem assistido modalidades específicas de organização e gestão da mão-de-obra que implicam na divisão dos trabalhadores em dois grandes grupos: os trabalhadores estáveis que possuem certa segurança no emprego e gozam do reconhecimento de sua experiência, antigüidade, qualificação e possibilidades de promoção e os trabalhadores empregados em regime de subcontratação, que se caracterizam fundamentalmente por sua instabilidade e precariedade do vínculo empregatício.

Este mercado informal dá respaldo à degradação do trabalho conduzindo a uma perda do amparo assistencial da Previdência Social e de direitos trabalhistas (aposentadoria, FGTS, salário-desemprego, ticket-alimentação, vale-transporte entre outros)(Werneck, 1988; Bezerra & Brito, 1994).

Para Farah (1992, 1993), o processo de absorção da força de trabalho por meio da subcontratação caminha no sentido oposto à legislação trabalhista. A legislação, por um lado aumenta os direitos dos trabalhadores, por outro consolida um padrão predatório de gestão do trabalho, expresso no crescimento da absorção informal e instável de trabalhadores.

Neste contexto, é necessário rever o significado desta divisão articulosa da mão-de-obra empregada, que diferencia jurídica e estatutariamente os trabalhadores efetivos e

subcontratados e seu impacto na organização e representação de interesses da classe trabalhadora (Werneck, 1988).

Na visão sindical, a subcontratação é considerada uma prática negativa, pois na maioria dos casos degrada os direitos dos trabalhadores (Bezerra & Brito, 1994; Batista, 1994).

Estes autores afirmam que no Brasil a subcontratação vem sendo implantada sem nenhuma participação prévia dos sindicatos resultando numa total desmobilização da classe operária subcontratada, fato que os sindicatos têm encontrado dificuldade de reverter .

Ao referir-se a questão sindical, Werneck (1988) diz que a subcontratação tem reflexos extremamente negativos sobre a organização e representação dos interesses de classe trabalhadora. Os sindicatos representam somente a categoria de funcionários da empresa, excluindo a massa de trabalhadores subcontratados das conquistas alcançadas, que, ao invés de contemplar todo o conjunto de trabalhadores beneficiam apenas uma fração.

Sobre a dificuldade de desenvolvimento de uma representação sindical dos trabalhadores subcontratados, Werneck (1989) comenta:

*“Analisando a questão sob o enfoque de organização e representação de interesses da mão-de-obra subcontratada, o quadro é extremamente complexo. Eles estão pulverizados em diferentes categorias de empresas o que entrava a possibilidade de desenvolverem uma ação coletiva unificada.”*

Os operários subcontratados, apesar de estarem trabalhando para a empresa, são colocados fora do estatuto. Em termos jurídicos e estatutários, eles são empregados de outra empresa; não pertencendo, assim, à categoria de operários efetivos (Werneck, 1988).

Este quadro revela a preocupação crescente dos sindicatos mais atuantes e combativos quanto à situação imposta pela terceirização e subcontratação, diante da precarização do emprego em função das condições de trabalho: dificuldade de organização sindical, baixos salários, condições ambientais precárias, perda de direitos e garantias, ritmo mais

intenso de trabalho e políticas de treinamento inexistentes ou insatisfatórias (Bezerra & Brito, 1994; Batista, 1994).

## 2.4 ESTRATÉGIAS DE FIXAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

Autores como Bobroff, Zarifian e Vargas *apud* Scardoelli (1995) preconizam a fixação da força de trabalho em defesa de um gerenciamento mais moderno e da evolução das formas de gestão baseada no alargamento do saber técnico, na polivalência<sup>(1)</sup> e concessão de maior autonomia aos empregados.

Este aspecto é também evidenciado por Farah (1993), ao constatar em algumas construtoras a adoção de estratégias relacionadas ao engajamento e fixação do trabalhador. Segundo Farah, estas estratégias visam à redução da subcontratação em busca de um domínio maior sobre a qualidade da mão-de-obra e dos serviços e minimizam as dificuldades de gestão do processo produtivo.

Analisando uma amostra de 38 empresas de construção, Scardoelli (1995) relata que a fixação dos operários é apresentada por algumas destas empresas como uma das iniciativas voltadas à melhoria das condições de trabalho e valorização do trabalhador. Segundo os dados da autora, esta estratégia visa à diminuição da rotatividade e à integração da mão-de-obra aos objetivos organizacionais da empresa no que concerne à melhoria da qualidade e da produtividade.

A utilização de operários próprios foi percebida também no trabalho de Dalcil (1995) ao traçar o perfil de 29 empresas de Porto Alegre. A razão dada pelas empresas reflete a preocupação em investir no nível de qualificação de seus operários.

Este investimento na qualificação da mão-de-obra é mais facilmente viabilizado com operários fixos. Entretanto, a dificuldade de se trabalhar com este tipo de mão-de-obra está na resposta à flexibilidade necessária frente às incertezas do mercado. Uma maneira de contornar este problema, estratégia também usada na indústria da manufatura, é o desenvolvimento de equipes de trabalho polivalentes.

---

(1) Santos & Hinks (1997) classificam a polivalência em dois tipos: a vertical quando o operário aprende tarefas de outros profissionais e a horizontal quando o operário estende o conhecimento dentro da própria função.

Desta forma, a capacidade de aumentar ou reduzir a produção pode ser alcançada mantendo-se a mesma estrutura de trabalho através do uso deste tipo de operário (Santos & Hinks, 1997).

A vantagem de se trabalhar com operários polivalentes está na possibilidade de realocação da força de trabalho de acordo com a necessidade de produção e na segurança do emprego garantido ao operário (Santos & Hinks, 1997). A socialização do conhecimento permite aos operários maior satisfação e estimula a conexão entre as partes facilitando a leitura do todo em cada parte (Koestler *apud* Alves, 1997).

## **2.5 EMPRESAS SUBCONTRATANTES**

### **2.5.1 Origem das subcontratantes no cenário brasileiro**

O início das atividades de construção no Brasil remonta o período colonial, onde a autoprodução era a característica marcante daquela época. Farah (1992) faz uma análise do desenvolvimento do setor desde aquela época até os anos atuais. A autora observa que muitas são as transformações que o setor vêm sofrendo, abalado por períodos de estagnação da economia e déficit habitacional e por períodos de crescimento e desenvolvimento.

Até a década de 40, a prática da construção era desempenhada por construtores formados no canteiro - os empreiteiros. Somente após esta década é que ocorreu uma transferência destas atividades para empresas de construção controladas por engenheiros. Mesmo assim, a figura do empreiteiro não desapareceu do processo de construção e acabou deflagrando uma segmentação no mercado: de um lado as construtoras - sob controle dos engenheiros - cabendo a elas as obras de maior porte e sofisticação, e de outro as empreiteiras - executando pequenas obras residenciais (Farah, 1992).

Em ambos os casos, a responsabilidade técnica pela obra cabia a engenheiros e arquitetos, onde a participação restringia-se à responsabilidade pela obra sem dela efetivamente participarem.

O tipo de subcontratação que ocorria até então desenvolvia-se como subdivisão de um contrato estabelecido entre cliente e uma construtora principal e várias construtoras que assumiam frações da obra global. Esta divisão da obra em lotes era sobretudo realizada em obras de grande porte.

Mesmo com o aumento da segmentação e parcelização das etapas do canteiro, naquela época se verificava ainda inconsistente a criação de empresas especializadas. A consolidação destas firmas especializadas só apareceu por volta dos anos 70 com a complexidade crescente das atividades.

Assim, originam-se as subempreiteiras de serviços específicos, estabelecidas por iniciativa das equipes de trabalhadores com qualificação em determinados serviços, como pintura, execução de revestimentos e instalações, que passaram a oferecer seus serviços para diversas construtoras.

A respeito das firmas especializadas Farah (1992) comenta:

*“Este novo padrão de divisão do trabalho - que se instituiu progressivamente na construção - corresponde num certo sentido, a uma estratégia do setor, ao possibilitar o equacionamento do problema da alternância de equipes, ao longo da obra, cada qual detentora, em princípio de um capacitação diversa.”*

Além das firmas especializadas começou a aparecer uma nova modalidade de subcontratação originada pela intensificação do ritmo e volume das obras: a de mão-de-obra para execução de serviços específicos. Constituíram-se assim, as empreiteiras de mão-de-obra ou gatas, com propósito de arrematar trabalhadores para as construtoras e caracterizadas por um padrão selvagem de absorção da força de trabalho (Farah, 1993). A mão-de-obra subcontratada através de gatas era a de menor grau de qualificação e incluía oficiais e serventes gerais.

Sobre as gatas, Farah (1992) comenta:

*“A subcontratação através de gatas ocorreu principalmente em momentos de escassez de mão-de-obra, quando o auge das atividades de construção não encontrava nas cidades de maior porte o contingente de trabalhadores necessário para a expansão do volume de trabalho. As gatas mandavam buscar trabalhadores em outros estados, particularmente na zona rural ou colocavam representantes nas estações ferroviárias e rodoviárias contratando os recém chegados.”*

A partir dos anos 80, as firmas de atividades independentes intensificaram-se e criou-se uma nova postura das empresas de construção com relação à redução dos gastos com mão-de-obra, envolvendo compressão salarial, ausência de vínculo empregatício e eliminação de gastos com segurança e benefícios para o trabalhador. Deflagrou-se, então, o processo de subcontratação em cascata. Esta tendência foi reforçada e difundiu-se a subcontratação para a execução de serviços de estrutura até então desenvolvidos por equipe da própria construtora (Farah, 1992).

Assim, o processo de organização da força de trabalho através da estratégia de subcontratação foi resultado do estímulo dado pelas próprias construtoras para que seus operários constituíssem pequenas firmas para prestação de serviços.

Desta forma, a prática de subcontratação estabeleceu-se no processo de trabalho no Brasil e as empresas de construção mudaram de perfil: passaram a execução das tarefas mais nobres do ponto de vista estratégico, àquelas referentes ao aspectos técnicos e financeiros, como elaboração de projetos, compras e suprimentos, fornecimento de equipamentos pesados e instalação do canteiro, entre outras (Cardoso, 1996b).

### **2.5.2 Definições e tipos fundamentais**

A literatura identifica várias formas dentre as quais os subcontratantes podem estar apresentados. Werneck (1988) divide os subcontratantes em dois tipos fundamentais de acordo com o objeto subcontratado:

[i] **subcontratantes de trabalho:** empresas que têm a função de executar serviços ou uma produção particular claramente definidos. Nestes casos, o objeto de contrato é a produção particular de uma obra ou serviço;

[ii] **subcontratantes de mão-de-obra:** empresas caracterizados pelo fornecimento de mão-de-obra, traduzem uma relação de emprego triangular. Não existe relação formal entre a empresa contratante e os operários, pois entre as duas partes interpõe-se a empresa subcontratante.

Bennet & Ferry (1990) sugerem a divisão dos subcontratantes da construção em dois tipos:

[i] **subcontratantes especialistas:** firmas que executam elementos específicos, normalmente utilizando tecnologias especializadas. Tradicionalmente atuam como subcontratantes de tarefas junto a um contratante geral, podendo responder pelo projeto, produção e construção de determinados elementos. São responsáveis por recrutar, treinar, alocar e controlar os recursos de trabalho;

[ii] **subcontratantes de tarefas tradicionais:** firmas que possuem processos de controle escassamente desenvolvidos e ficam à mercê do contratante geral.

Farah (1992,1993), enquanto diagnóstico do processo de trabalho no Brasil, identifica:

[i] **empreiteiras de mão-de-obra:** caracterizadas por fornecer mão-de-obra para as construtoras, muitas vezes podem ser identificadas por gatas.

[ii] **subempreiteiras de etapas e serviços especializados:** caracterizadas por fornecerem serviços desempenhados por trabalhadores com qualificações específicas.

Villacreses (1994) classifica os subcontratantes em três categorias de acordo com o tipo de serviço fornecido:

[i] **subcontratantes de atividades básicas:** os que executam atividades de formas, concreto, alvenarias , revestimentos argamassados e revestimentos cerâmicos;

[ii] **subcontratantes de especialidades técnicas:** que executam atividades como instalações elétricas, hidráulicas, ar condicionado, entre outros;

[iii] **subcontratantes de especialidades de trabalho e/ou materiais:** que executam atividades como impermeabilização, pintura, pisos, esquadrias, vidros, revestimentos externos, fundações, limpeza, entre as mais importantes.

### 2.5.3 Características das subcontratantes e exigências do mercado

Ao analisar-se a subcontratação em diversas regiões, percebe-se a existência de diferentes graus de especialidade e capacidades dos subcontratantes. Este aspecto pode ser atribuído aos diferentes níveis de exigência do mercado, ao processo de seleção, ao tipo de controle e avaliação desenvolvidos.

A exemplo do Japão, esta diferença começa na origem. A origem dos subcontratantes naquele país remonta um processo que passa pelo aprendizado em escola técnica e por cinco anos de experiência *on the job* em atividades diversas. Ao final deste tempo, o operário passa a trabalhar para um subcontratante e somente após dois anos pode abrir sua própria empresa subcontratante (Bennett, 1991).

No Japão, o controle dos subcontratantes é efetivado de forma a garantir a melhora contínua do seu desempenho. Cada subcontratante é induzido a descrever sua performance financeira e capacidade de trabalho a cada ano. As empresas de construção avaliam os subcontratantes duas vezes por ano através de um comitê de avaliação específico para a função. Esta avaliação engloba a qualidade do trabalho, o cumprimento de prazos, as idéias para redução de custos, as condições de segurança oferecidas e a qualidade administrativa. Após a avaliação, alguns são recomendados pela sua qualificação, outros tem seu trabalho reduzido ou interrompido (Bennett, 1991).

De forma similar na França, segundo Cardoso (1996a) os subcontratantes são qualificados por um organismo setorial independente chamado QUALIBAT, que avalia as competências técnicas de cada subcontratante. Naquele país, praticamente inexistente a figura do subcontratante somente de mão-de-obra, pois a quase totalidade é também responsável pela compra, abastecimento, estocagem e manipulação dos materiais e componentes, e os subempreiteiros de instalações são responsáveis pelos projetos.

O uso desta estratégia deve propiciar aos contratantes alcançarem avanços competitivos através do potencial dos subcontratantes (Beardsworth, 1988). Entretanto, na maioria das vezes isto não acontece dado que os subcontratantes estão muito aquém das exigências do mercado. Ao referirem-se às subcontratantes, Toni & Nassimbeni (1996) afirmam que são empresas com pouco planejamento, onde os procedimentos operacionais e as decisões administrativas são inadequadamente formalizados e a troca de informações ocorre de forma direta.

Para Kwakye (1991), o subcontratante deve agregar capacidade técnica e administrativa a ponto de ser capaz de cumprir a programação da obra. Ele deve se envolver em alguns aspectos do projeto junto à equipe de projetistas pois sua influência é vital para a execução de um projeto bem sucedido.

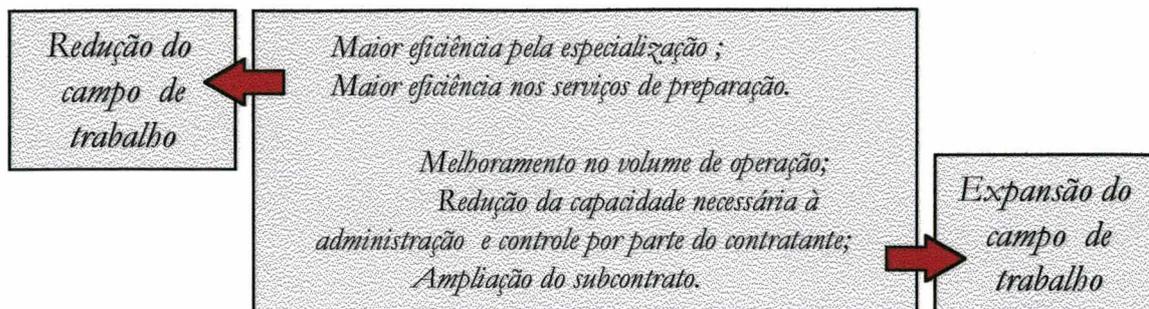
Na visão de Ballard (1996), a responsabilidade pelo controle da qualidade, planejamento da produção, controle dos materiais deve ser desempenhada pelos subcontratantes. No entanto, o autor percebe que eles não têm condições de responder a estas expectativas, embora existam esforços para desenvolver suas capacidades (treinamento, programa de melhoramento da qualidade, etc).

Além das características com relação à capacidade, o mercado tem despertado para a amplitude das responsabilidades dos subcontratantes.

#### **2.5.4 Amplitude do fornecimento dos subcontratantes**

Endoh *et al.* (1990) identificam algumas características com relação a conduta destas empresas no que tange ao campo de trabalho, ao fornecimento de materiais, de equipamentos e a atuação dos subcontratantes na administração e controle.

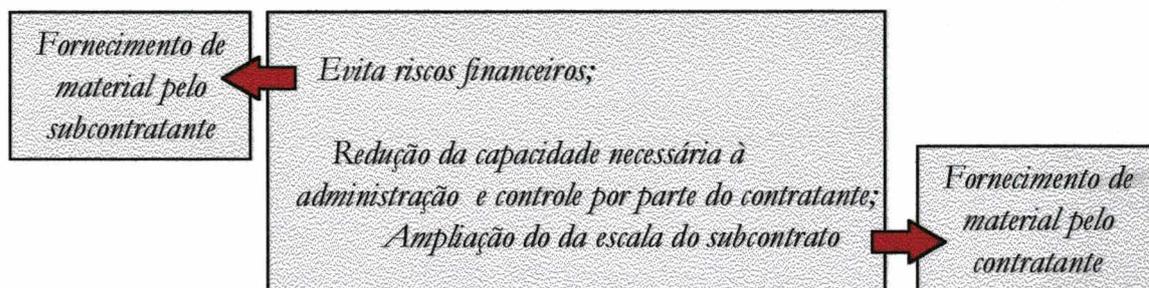
O efeito destas posturas são sintetizadas por Endoh *et al.* (1990) nas Figuras 2-8; 2-9 e 2-10. A amplitude dos serviços fornecidos pelo subcontratante tem reflexo no seu envolvimento no canteiro e no grau de especialização de seu trabalho.



**Figura 2-8 Efeitos da variação no campo de trabalho do subcontratante.**

Fonte: Endoh *et al.* (1990)

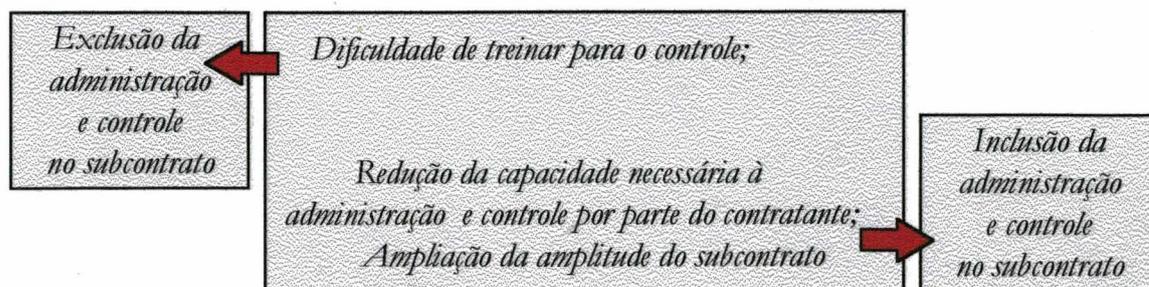
O fornecimento de material junto à força de trabalho por parte das subcontratantes tem reflexo na capacidade financeira dos subcontratantes e na capacidade de administrarem a demanda de material para os serviços. Endoh *et al.* (1990) colocam que seus resultados variam de acordo com a especialidade de trabalho de cada subcontratante.



**Figura 2-9 Efeitos do fornecimento de material por parte do subcontratante.**

Fonte: Endoh *et al.* (1990)

Em geral, é o contratante que tem a responsabilidade por controlar e administrar os serviços, entretanto percebe-se que os subcontratantes tendem a desempenhar esta tarefa também.



**Figura 2-10 Efeitos da administração e controle do subcontratante.**

Fonte: Endoh *et al.* (1990)

### **3. AS RELAÇÕES CONTRATANTE / SUBCONTRATANTE**

O complexo das relações entre os contratantes e subcontratantes deve ser revisto de maneira que conduza à melhora das condições atualmente vivenciadas pelo setor. Neste sentido, este capítulo discorre sobre os aspectos que envolvem as relações entre os atores deste estudo. Inicialmente, enfoca-se o processo de seleção e avaliação de subcontratantes, partindo para o estabelecimento da parceria e finalizando em uma breve abordagem sobre contratos.

#### **3.1 SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE SUBCONTRATANTES**

A seleção do subcontratante é um aspecto considerado essencial na discussão de Furusaka (1990). É através do processo de seleção que o controle do subcontratante pode ser efetivado (Pearson,1974).

No entanto, o que se percebe é que o processo de seleção de subcontratantes é geralmente baseado em critérios de conveniência econômica (Toni & Nassimbeni,1996). Esta postura é reflexo de um mercado bastante competitivo, no qual os contratantes gerais tipicamente recebem a proposta de vários subcontratantes interessados em participar do projeto (Kwakye,1991; Hinze & Tracey,1994).

Na opinião de Okoroh & Torrance (1996) este processo é visto como intuitivo, o qual pode ser considerado tanto uma arte quanto uma ciência. Estes autores concordam que mesmo que a seleção seja baseada em uma gama de critérios e informações qualitativas e subjetivas sobre os subcontratantes, muitas vezes pesam somente considerações financeiras. Ao contrário, a seleção não deve ser baseada unicamente no preço e sim deve-se levantar intensamente a experiência e desempenho prévios dos subcontratantes (Kwakye,1991).

Esta postura com relação ao preço acaba causando um ambiente de adversidade, como citado por Hinze & Tracey (1994). Isto acontece porque ao invés do contratante escolher por quem já trabalhou anteriormente, dá prioridade ao preço. Estas atitudes dividem as opiniões dos subcontratantes, que por um lado manifestam descontentamento, e por outro aceitam esta situação afirmando que isto é uma característica própria da indústria da construção.

Voordijk *apud* Snook *et al.* (1996) concorda com estes autores afirmando que a cultura orientada para o preço na indústria da construção causa a ausência de formas estáveis de cooperação ao longo de projetos distintos.

A escolha do subcontratante deve levar em conta itens como segurança no trabalho, dimensionamento de pessoal e disponibilidade de equipamentos e recursos tecnológicos (Revista Construção, 1997).

Muitos subcontratantes são contratados sem uma discussão formal com os contratantes e isto pode causar conflitos após o início dos trabalhos (Hinze & Tracey, 1994).

Furusaka (1991) afirma que no Japão não se considera somente o preço do contrato, mas também a habilidade, credibilidade, capacidade produtiva e facilidade da subcontratante realizar acordos com os contratantes. Para o contrato é necessário uma pré-qualificação do subcontratante (Ballard, 1996).

Na opinião de Kazuyoshi (1997), para um subcontratante ser selecionado ele deve satisfazer os chamados fatores de risco: qualidade, custo, prazo e segurança.

Existem duas questões importantes que devem ser consideradas: a origem, traduzidas em como selecionar subcontratantes (qualidade), e a administração, como gerenciar os subcontratantes. Os critérios poderiam ser qualidade, confiabilidade de entrega e conformidade das especificações. Estes aspectos podem também causar impacto nos custos da subcontratação (Kamien & Li, 1990).

Okoroh & Torrance (1996), ao referirem-se à seleção de subcontratantes na Inglaterra, relatam que a experiência e desempenho prévios do subcontratante são critérios importantes do processo. Naquele país é comum em grandes e médias empresas

contratantes a existência de um departamento para seleção, controle e avaliação destes atores. Assim, é possível obter registros da performance dos subcontratantes em trabalhos anteriores.

Okoroh & Torrance (1996), estudando uma amostra de 33 firmas de construção de Londres - Inglaterra, apontam como critérios usados para seleção de subcontratantes: confiabilidade, referências, qualidade dos serviços, capacitação do operário, condições de segurança no trabalho oferecidas, experiência prévia e em menor proporção transporte e capacidade administrativa. Contudo, eles concluem que o critério ganhador<sup>(2)</sup> do subcontratante varia de acordo com o contratante.

Uher (1990), enquanto análise da região de Sidney, relata que os contratantes consideram difícil a seleção de subcontratantes porque há muita variabilidade nas ofertas. Isto se deve à natureza diversa dos trabalhos subcontratados e aos vários níveis dentro de cada categoria.

No sul do Brasil, Villacreses (1994) aponta como critérios de seleção citados pelas empresas o preço, a indicação de terceiros, a experiência prévia, a qualidade dos serviços, o fornecimento de nota fiscal, o currículo técnico, a organização do subempreiteiro, a tecnologia usada e o cumprimento de prazos.

Voordijk *apud* Snook *et al.* (1996) indica as imperfeições e insegurança nas relações contratuais com subcontratantes são muitas vezes reflexos do fato destes serem selecionados independentes uns dos outros e nem sempre serem informados sobre os acordos feitos com as outras partes. Isto implica a ineficiência do fluxo de informações entre os atores do processo, que para Voordijk é essencial.

Para garantir o sucesso, Ballard (1996) admite que as condições dos subcontratantes devem ser conhecidas previamente. Para Proctor Jr (1996), a receita restringe-se

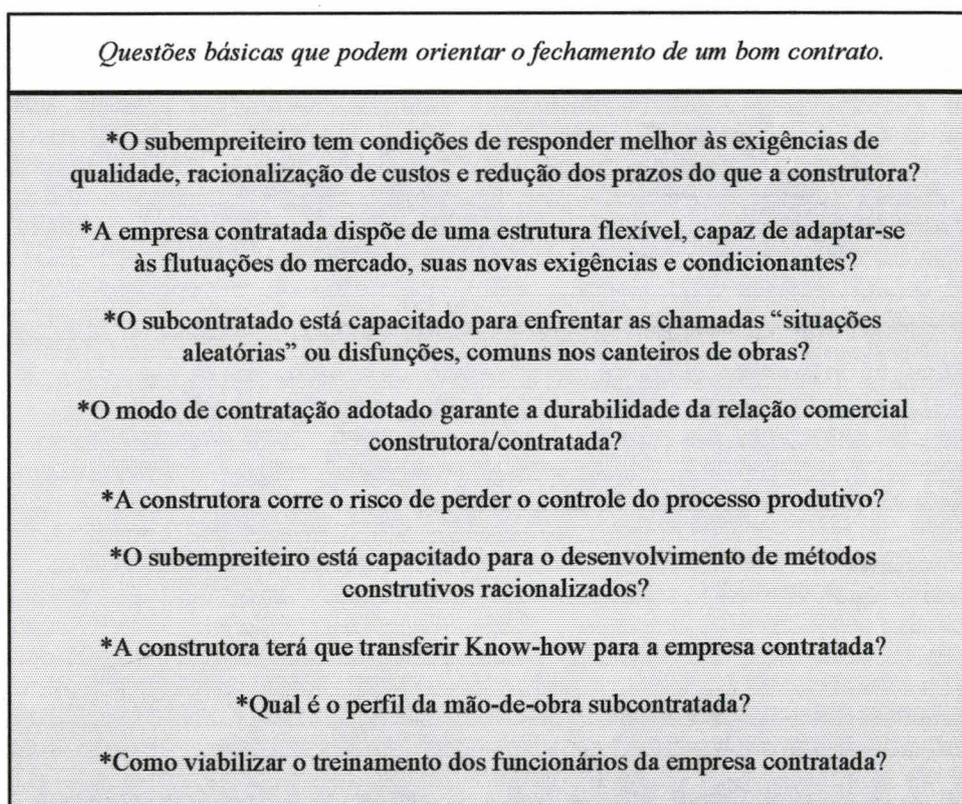
---

<sup>(2)</sup> Hill identifica dois tipos de critérios competitivos: os qualificadores e os ganhadores de pedidos. Os critérios qualificadores referem-se àqueles nos quais a empresa, neste caso a subcontratante, deve atingir um nível mínimo de desempenho que vai qualificá-la a competir por um mercado. Os critérios ganhadores de pedido, são aqueles que fazem com que o cliente, empresa contratante, escolha o subcontratante por estes critérios dentro os critérios qualificadores (Hill *apud* Corrêa, 1996).

principalmente ao acompanhamento do desempenho com relação à qualidade dos serviços e aos prazos de execução.

Na visão de Proctor Jr (1996), o contratante geral não é responsável pela ineficiência ou incompetência do subcontratante, mas certamente é o seu controle que os exclui da seleção para projetos futuros.

Em entrevista a Revista Construção (1997), Cardoso aponta os parâmetros que devem ser observados durante o processo de subcontratação. A Figura 3-1 apresenta estas questões básicas:



**Figura 3-1** Questões básicas que devem ser consideradas no fechamento do contrato.

Fonte: Revista Construção (1997) - Cardoso

Existem normas, como Internacional ISO-9004 e a Inglesa BS 5750, que especificam procedimentos para qualificar fornecedores de materiais e serviços. Estas normas entendem que a seleção de subcontratantes deve ser baseada na capacidade previamente demonstrada, e estabelecem os seguintes métodos para avaliação desta capacidade:

- avaliação no local da capacidade do subcontratante e/ou do sistema de qualidade;
- avaliação da amostra de produtos;
- histórico de fornecimentos similares;
- resultados de testes de fornecimentos similares;
- experiências publicadas de outros usuários.

Para Souza *et al.* (1995), primeiramente os fornecedores de serviços devem ser cadastrados com base no preço, cumprimento de prazos de execução, conformidade do serviço e outros itens que a empresa julgar necessário. Este cadastramento deve ser elaborado de forma gradual para os serviços priorizados. O passo seguinte é avaliá-los de maneira objetiva através de critérios de pontuação.

Souza *et al.* (1995) sugere os seguintes pontos para seleção de subcontratantes:

- filosofia gerencial do subcontratante;
- empresas com as quais o subcontratante negocia;
- história do subcontratante (desenvolvimentos recentes);
- história dos seus fornecimentos;
- tipos de produtos oferecidos;
- detalhes de equipamentos, processo e capacidade de produção;
- sistema de garantia da qualidade;
- controle de sub-subcontratantes.

Para uma perfeita seleção de subcontratantes é indispensável considerar a qualificação dos mesmos. Desta forma, esta prática será sempre vantajosa refletindo-se na melhoria da qualidade da execução da obra e na diminuição dos custos. Estes benefícios podem ser acentuados no caso de estreitamento das relações entre contratante e subcontratante através da parceria entre ambos. Contudo, deve-se ter em mente que antes de iniciar um relacionamento de parceria é necessário selecionar o subcontratante e avaliá-lo de forma a garantir o sucesso do trabalho conjunto (Souza *et al.*, 1995).

## 3.2 A PARCERIA

### 3.2.1 Conceitos e princípios da parceria

A aplicação do conceito de parceria vem sendo usada na indústria da construção desde os primórdios dos anos 80, num esforço de melhorar as relações entre as diferentes partes envolvidas no processo de construção (Cook & Hancher, 1990; Abudayyeh, 1994; Crane *et al.*, 1997).

No sentido genérico, a parceria pressupõe uma perfeita interação e integração entre os participantes (Batista, 1994).

De acordo com o CONSTRUCTION INDUSTRY INSTITUTE, a parceria é definida como “*um compromisso de longa duração entre duas ou mais organizações com o propósito de alcançar objetivos comuns do negócio para com isto maximizar a eficiência dos recursos de cada participante*” (Cook & Hancher, 1990; Miles, 1996).

Em outras palavras, a parceria pode ser definida como o estabelecimento de uma relação baseada na verdade, dedicação, metas comuns, e na compreensão das expectativas e valores de cada parte (Harback *et al.*, 1994; Miles, 1996).

Ela deve propiciar a transparência dos objetivos e o amadurecimento das idéias, refletindo uma relação de cumplicidade e reciprocidade através da concordância mútua sobre as metas a serem atingidas (Batista, 1994).

A transparência tem amplitudes diferentes na visão de Bobroff (1993), pois deve incluir os procedimentos administrativos, os conhecimentos técnicos e o fluxo de informações, dentro do significado de cooperação, baseados na troca de habilidades e métodos mais eficientes entre os atores.

No conceito de Motta & Pinheiro (1995) a parceria é uma relação capaz de assegurar a continuidade de fluxo de caixa de cada participante, ainda que ao sacrifício da margem bruta do outro.

Na perspectiva de Proctor Jr. (1996), a parceria envolve quatro atitudes: consideração, comunicação, cooperação e compensação.

Costa (1994) sugere que para o bom relacionamento a empresa deve interagir junto a seus fornecedores em investimentos compartilhados, transferência de *Know How*, programas de treinamento, conhecimentos gerenciais, controle da qualidade e aprimoramento tecnológico, entre outros.

Diante destes conceitos, percebe-se que as relações entre as organizações implicam numa coordenação articulada e comprometida entre os diversos membros da rede (Silva, 1997)

Para Kwok & Hampson (1997), as relações entre os atores devem envolver mais do que a parceria. Os autores defendem a formação de alianças estratégicas, pois para eles estas são baseadas em relações de longo prazo enquanto a parceria é implementada de projeto para projeto.

A diferença exposta por Kwok & Hampson restringe-se ao tempo de relacionamento uma vez que fundamenta-se em princípios comuns a parceria. A seguir são apresentados os atributos que apontam a existência de alianças estratégicas na visão destes autores:

#### Confiança

- » ajuda mútua para enfrentar situações difíceis;
- » trabalho confiável, onde as obrigações são cumpridas por ambas as partes;
- » compartilham-se informações técnicas e comerciais relacionadas aos projetos.

#### Compromisso

- » a relação se desenvolve do alto da administração e se estende para todos os níveis em ambas as partes;
- » a relação é vista como um compromisso de longo tempo;
- » os recursos são divididos;
- » a confiança é construída através das ações;
- » não existe conflitos entre metas individuais e conjuntas.

### Interdependência

- »»» garantia de trabalho para todos;
- »»» confiança mútua em cada parte;
- »»» cada parte é tratada igualmente como parceiro no negócio.

### Comunicação

- »»» as partes são consultadas antes de ser tomada qualquer decisão;
- »»» a comunicação é aberta para evitar hesitações, reservas ou outras condutas defensivas;
- »»» a comunicação é conduzida com verdade e lealdade de ambos numa busca comum de novas oportunidades e soluções para os problemas;
- »»» a comunicação é freqüente facilitando a comparação do desempenho corrente e o esperado.

### Cooperação

- »»» há cooperação para compartilhar riscos;
- »»» há cooperação para realização das necessidades e aspirações das partes;
- »»» a cooperação é encarada como a base para o crescimento dos negócios.
- »»» a cooperação é vista como a maneira de eliminar relações oportunistas.

### Resolução de problemas em conjunto

- »»» problemas e conflitos são encarados como parte do trabalho;
- »»» as partes sentem-se livres para admitir dificuldades e reclamar por inconformidades;
- »»» quando acontecem problemas, as partes se concentram mais em resolvê-los do que em apontar os culpados.

A parceria vem sendo apresentada como um novo modelo de relacionamento entre empresas, onde seus fundamentos norteiam práticas e filosofia empresarial opostas à tradicional (Miles, 1996; Cunha, 1997). Traçando este paralelo, Queiroz (1992) dá uma idéia destas diferenças através do quadro 3-1.

**Quadro 3-1 O posicionamento tradicional e na parceria.**

<b>Posicionamento empresarial conservador</b>	<b>Como deve ser na parceria</b>
riscos separados	riscos compartilhados
desconfiança	confiança
política do perde-ganha	política do ganha-ganha
inércia	busca de parceiros
ganhos a curto prazo	economia de escala
menor preço	melhor qualidade
pouca atualização	ganho de especialidade
antagonismos	cooperação
participantes divergentes	participantes sócios
acomodado	empreendedor

Fonte: Queiroz (1992)

### 3.2.2 A evolução das relações atuais

No contexto atual de mudanças técnicas e econômicas, a cooperação e as relações entre todos os atores tornam-se uma questão essencial (Bobroff, 1993). Um aspecto de fundamental importância para o sucesso do processo de subcontratação é a construção de parcerias (Batista, 1994).

Estudos empíricos têm mostrado a subcontratação como uma tendência positiva desde que se desenvolvam bons relacionamentos (Toni&Nassimbeni, 1996).

Entretanto, as relações de cooperação, baseadas na parceria, parecem existir somente em firmas capazes de prover um nível tecnológico próprio e de qualidade e incorporar um significativo valor agregado ao objeto subcontratado (Toni&Nassimbeni, 1996). A exemplo de Leiria (1993), esta inexistência da prática de parceria também é atribuída à falta de qualificação dos envolvidos.

No que concerne a indústria da construção, observa-se uma atuação com caráter de subordinação à empresa contratante das respectivas subcontratantes, refletindo uma relação onde critérios, estratégias e vínculos organizacionais e de gestão são indesejáveis à parceria (Cardoso, 1996b; Silva, 1997).

Esta característica é evidente mesmo que exista, como afirma Inrie (1986), uma tendência na literatura para estereotipar as relações de subcontratação em termos de conceitualização de pequenas firmas de subcontratação como um parceiro passivo no relacionamento.

Como coloca Alves (1997), os operários que prestam serviços à indústria da construção devem ser encarados como fornecedores e esta perspectiva deve nortear as empresas a fim de manterem relacionamentos diplomáticos e amigáveis.

As relações não podem mais se basear em ligações estritamente mercadológicas, ou em ligações estabelecidas apenas para burlar leis trabalhistas e encargos sociais, devem-se buscar formas de cooperação, onde hajam trocas entre os atores de ordem técnica ou organizacional, ou em termos de formação e qualificação da mão-de-obra (Cardoso, 1996b).

Para solucionar estes problemas, Matthews *et al.* (1996) sugerem que os subcontratantes sejam envolvidos mais cedo no processo de construção para com isto formarem equipes de trabalho junto ao contratante. Parte desta idéia é vista no trabalho de Bobroff (1993) que aponta a importância do engajamento dos subempreiteiros na fase inicial do projeto e nas atividades preliminares.

Silva (1997) resume no Quadro 3-2, os fatores de diferenciação entre a subcontratação e as relações necessárias para a construção da parceria.

Quadro 3-2 Fatores de diferenciação entre a subcontratação e a parceria

SUBCONTRATAÇÃO	PARCERIA
Sugere a seleção de determinadas organizações e a elaboração de um contrato temporário no qual a contratada se compromete em prestar determinada atividade em função de uma contrapartida financeira.	Pressupõe a co-responsabilidade da empresa e as contratadas quanto ao resultado final, o que determina um interesse comum no aprimoramento e qualidade das atividades desenvolvidas em cooperação visando o desenvolvimento de ambas as partes.
A atividade executada pela contratada não define um relação biunívoca.	O desenvolvimento de atividades conjuntas determina uma gestão cooperada, troca de tecnologia e Know-how.
As atividades são desenvolvidas através de mão-de-obra disponibilizada à contratada por tempo determinado.	A subcontratante assume as atividades executadas e tem um compromisso direto com a contratante.
Planejamento das operações pela contratante, cabendo à contratada apenas a execução das atividades a ela designadas.	Planejamento conjunto entre as organizações para integração das decisões sobre as atividades a serem desenvolvidas em conjunto.
Responsabilidade da contratada em cumprir as expectativas da contratante a curto prazo.	Extensão das responsabilidades, lealdades e expectativas a longo prazo entre as empresas.
A contratante define as atividades da contratada, refletindo suas expectativas quanto a prazo, qualidade e custo.	Pressupõe uma co-determinação da participação de cada uma das partes envolvidas, refletindo expectativas mútuas.
A contratante controla as operações da contratada, refletindo apenas suas expectativas, tomando os resultados unilaterais e, nem sempre ótimos.	Os controles operacionais são recíprocos e refletem vontades mútuas, permitindo a construção de um sistema eficiente e otimizado.

Fonte: Silva (1997)

Estudando uma amostra de empresas subcontratantes, Hinze & Tracey (1994) afirmam que nem todos os subcontratantes têm a mesma percepção sobre o relacionamento com o contratante. Em muitos instantes, a relação contorna os princípios da parceria enquanto em outros é muito desfavorável, marcada pela falta de confiança e comunicação entre as partes.

Este descontentamento também é mostrado no trabalho de Matthews *et al.* (1996), o qual identifica que os subcontratantes esperam bom comportamento, honestidade, confiança e pagamento justo por parte de seus contratantes, assim como querem mais retorno e feedback para torná-los mais competitivos.

A exemplo de Sözen & Küçük (1996) os subcontratantes dão ênfase à manutenção de relações duradouras, baseadas na solidariedade para minimizar as incertezas inerentes ao mercado de trabalho.

### 3.2.3 Benefícios das relações de parceria

*“A parceria tem três benefícios significativos. Primeiro, ela melhora nossa produtividade porque os problemas são resolvidos em conjunto com os contratantes. Segundo, ela proporciona excelente interação entre os contratantes locais (normalmente rivais). Isto envolve particularmente o espaço de trabalho físico e o uso conjunto de equipamentos. Finalmente, a parceria elimina as brigas que sempre ocorrem nos projetos. Sua implantação tem tremendos impactos na produtividade, qualidade, ânimo para o trabalho e segurança.”*

(Declaração de um subcontratante na pesquisa de Love, 1997).

As publicações sobre este assunto em geral citam como principal benefício da parceria o alcance do sucesso e têm demonstrado que estas relações criam um ambiente harmonioso e favorável a redução de custos, redução de litígios, aumento da qualidade, produtividade e lucratividade (Crane *et al.*, 1997; Kwok & Hampson, 1997).

Para Kamien & Li (1990) em muitas situações, as relações de longo prazo entre as partes e os efeitos da boa reputação podem reduzir as dificuldades em dividir os benefícios da subcontratação e baixar os custos de transação e coordenação inerentes a esta estratégia.

### 3.2.4 Diretrizes para implementação

Algumas organizações são melhor sucedidas na parceria do que outras. Isto acontece porque algumas possuem maior preparação e interesse para eliminar as barreiras inerentes ao processo de implantação da parceria (Lazar, 1997). Estas barreiras são citadas no trabalho de Cook & Hancher (1990) como sendo: **[i]** a cultura de cada participante; **[ii]** o papel tradicionalmente desempenhado pelo participante; **[iii]** o tempo necessário para desenvolver o processo de parceria.

Crane *et al.* (1997) descrevem em seu artigo um modelo para implementação do processo de parceria. Este modelo tem cinco etapas: **[i]** determinação das razões e das necessidades para formar a parceria; **[ii]** seleção do parceiro; **[iii]** desenvolvimento de metas e objetivos a longo prazo para formar alianças estratégicas e de medidas para a

performance; *[iv]* desenvolvimento atividades que suportem os objetivos estabelecidos na fase anterior ; *[v]* engajamento dos trabalhadores e educação com relação à parceria.

Motta & Pinheiro (1995) recomendam as seguintes posturas para aumentar o êxito no estabelecimento de uma parceria.

- antes de adotar as primeiras iniciativas externas (com fornecedores, subcontratantes ou clientes, por exemplo), a empresa deve ter plenamente introjetado e vivenciado o efetivo significado da parceria. Neste caso, o tempo de vivência será necessário para disseminar, em todos os níveis da organização, na prática do dia-a-dia, o que seja a parceria em todas as suas dimensões, do atendimento e encaminhamento de uma chamada telefônica, até a reserva de um espaço na agenda da direção da empresa;
- a empresa não deve privilegiar, ostensivamente, um grupo de fornecedores. O melhor caminho parece ser aquele que confere à empresa uma imagem única, que a caracterize e seja por todos indicada;
- a empresa não deve, após declarar que pretende desenvolver parcerias com os fornecedores, insistir em procedimentos que possam significar interrupções eventuais e incertezas no relacionamento. Se eventualmente os contratos atravessarem momentos de descontinuidades, a melhor alternativa é o diálogo franco impedindo o tão conhecido mal entendido.

Na opinião de Proctor Jr (1996) muitas disputas podem ser evitadas se cada parte tratar a outra, durante a negociação e execução do contrato, como gostaria de ser tratada caso estivesse em posição oposta. Love (1997) <sup>(3)</sup> ao levantar as características desejáveis para contratantes e subcontratantes um em relação ao outro, verificou que os resultados eram surpreendentemente similares e realísticos. Isto prova que as expectativas mútuas são muito parecidas e coerentes.

Love (1997) aponta as seguintes características consideradas ideais por uma amostra de contratantes e subcontratantes:

---

<sup>(3)</sup> Love (1997) realizou um estudo com contratantes e subcontratantes da indústria da construção, no qual implantou a parceria.

O subcontratante ideal (pela visão do contratante):

- é honesto em relação a erros e enganos;
- é inovador e criativo, sugere melhores caminhos para fazer as coisas;
- adapta-se à programação;
- resolve de forma satisfatória as mudanças no projeto;
- produz um trabalho de alta qualidade;
- é interessado no projeto;
- é cooperativo e é um prazer trabalhar com ele;
- é flexível as mudanças no projeto;
- ajuda no projeto em aspectos fora do escopo de seu trabalho;
- cumpre o orçamento;
- tem uma força de trabalho bem treinada;
- tem consciência dos termos e condições do contrato;
- identifica as necessidades no prazo certo;
- tem um programa de segurança adequado.

O contratante ideal (pela visão do subcontratante):

- admite responsabilidades;
- é flexível e aberto a sugestões;
- dá informações precisas sobre o planejamento e coordenação do projeto;
- é honesto no pagamento por mudanças;
- exige qualidade;
- os pagamentos são pontuais e seguros;
- sua agenda é clara e acessível;
- trata os subcontratantes igualmente;
- apresenta um planejamento razoável e lógico;
- toma decisões e resolve conflitos no tempo certo;
- tem equipe definida de comando;
- demonstra confiança e verdade no relacionamento com os subcontratantes.

### 3.3 CONTRATOS

A complexidade da atividade de construção e a participação de diversos atores no processo desencadeiam a necessidade de um gerenciamento eficaz da grande quantidade de informações que envolvem estas relações.

O gerenciamento só é efetivado através da existência de contratos. Como coloca González (1997), a evolução desta indústria depende das empresas possuírem condições de firmar e cumprir contratos detalhados, ou seja, serem capazes de garantir antecipadamente a qualidade do resultado de seu trabalho.

A existência de contratos formais tem uma grande influência nas relações dentro do empreendimento. Na opinião de Bennett & Ferry (1990), eles propiciam garantia dos pagamentos e dos demais acordos com os contratantes. Para Villacreses (1994), a existência de contratos executados com conformidade e sem conflitos é a chave para um projeto bem sucedido.

Bobroff (1993) refere-se aos contratos como acordos escritos que formam a principal base do sistema de subcontratação. Na opinião de Uher (1991), o contrato deve ser redigido de forma que possa ser administrado e que futuras discórdias possam ser resolvidas.

Os contratos devem englobar o conteúdo e a descrição completa do serviços, suas especificações, em alguns casos a relação das quantidades, condições do contrato e outros documentos relevantes. Os contratos, ainda, devem determinar os direitos e as responsabilidades das partes contratuais, padrões de qualidade, prazos e preço (Uher, 1991).

Para Bennett & Ferry (1990), são poucas as firmas subcontratantes que têm sua forma própria de contrato, principalmente com clientes privados, sendo que muitas das subcontratantes, especialmente as pequenas, não realizam nenhum tipo de contrato formal com os contratantes. A este respeito Uher (1991) afirma que são os contratantes que elaboram os contratos pois cada um possui seus próprios documentos com suas próprias condições.

Estas condições nem sempre tratam as partes contratuais de forma similar (Uher, 1991). Na opinião de Hinze & Tracey (1994), os subcontratantes que realizam contratos formais normalmente são submetidos aos termos contratuais previamente impostos pelo contratante.

No trabalho de Uher (1991) fica claro o descontentamento dos subcontratantes da região de Sidney quanto às condições do contrato. Mais de 83% da amostra (47 subcontratantes) afirmam que as condições são injustas e afetam negativamente seu lucro. Os pesquisados indicam, em ordem de importância, que as condições mais preocupantes do contrato são as condições de pagamento, o prazo da obra, os atrasos e os custos inerentes a estes atrasos.

Sobre as condições do contrato, sejam elas quais forem, Uher (1991) recomenda que o seu conhecimento, sua interpretação e gerenciamento são fatores fundamentais para a boa administração do mesmo.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1 TIPO DE ESTUDO

Esta pesquisa é orientada pelo enfoque qualitativo, desenvolvida através do estudo de caso descritivo. Segundo Triviños (1987), o estudo de caso descritivo permite conhecer com exatidão os fatos e fenômenos e aprofundar determinada realidade.

A opção por analisar o objeto de pesquisa através da metodologia qualitativa se justifica pelo fato do método quantitativo restringir a realidade social ao que pode ser observado e quantificado apenas. No quantitativo, os dados relativos a realidades do objeto de estudo seriam objetivos, produzidos por instrumentos padronizados. Trabalhando com a linguagem das variáveis, os resultados expressariam generalizações com precisão e objetividade (Minayo, 1994).

Mannheim *apud* Minayo (1994), considerado o fundador da sociologia do conhecimento, declara que uma situação humana só é caracterizável quando se consideram as concepções que os participantes têm dela, a maneira como experimentam suas tensões em determinada situação e como reagem a essas tensões concebidas.

A pesquisa qualitativa, por sua vez, caminha para o universo de significações, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores. Os princípios que orientam a abordagem qualitativa são sintetizados por Triviños (1987):

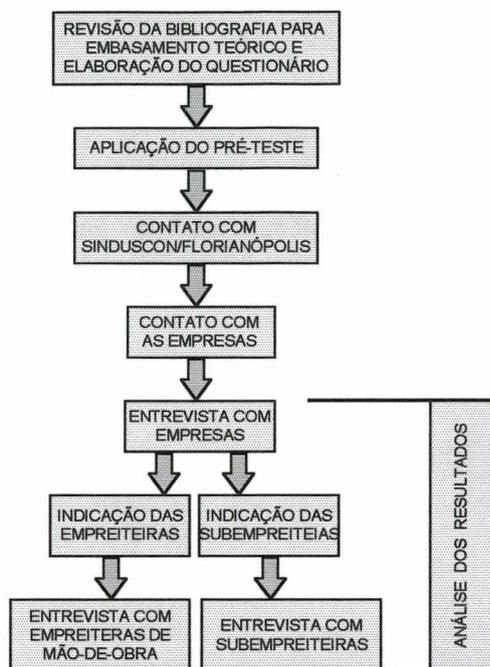
- A pesquisa qualitativa ressalta a importância do ambiente natural na configuração dos problemas e situações do sujeito, assim como a percepção do pesquisador;

- A interpretação dos resultados tem como base a percepção de um fenômeno num contexto e é produto de uma visão subjetiva, desprovida da necessidade de qualquer expressão quantitativa. Os resultados são expressos em descrições e narrativas ilustradas com declarações das pessoas envolvidas;
- Há uma maior preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- O significado é preocupação essencial. A análise considera que os significados que os sujeitos dão aos fenômenos dependem dos pressupostos culturais próprios que alimentam sua existência, por isto o uso da entrevista semi-estruturada.
- A pesquisa qualitativa não segue uma seqüência rígida como na pesquisa quantitativa. A coleta e análise dos dados não são divisões estanques, pois os dados quando interpretados podem originar a exigência de novas buscas. Isto ocorre porque no início do trabalho o pesquisador não está orientado por hipóteses levantadas a priori, as hipóteses colocadas podem ser deixadas de lado e surgir outras a medida que os dados vão sendo coletados.

Sobre a metodologia qualitativa, Demo (1989) afirma: *“o pesquisador orientado pelo enfoque qualitativo tem ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo. Os limites de sua iniciativa particular estarão exclusivamente fixados pelas condições da exigência de um trabalho científico. Este deve ter uma estrutura coerente, consistente, originalidade e nível de objetivação.”*

## **4.2 ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA**

As etapas desenvolvidas ao longo da pesquisa estão ilustradas na Figura 4-1. Basicamente compreendem o estudo teórico do assunto, elaboração e teste do questionário, coleta e análise dos dados.



**Figura 4-1 Etapas da pesquisa.**

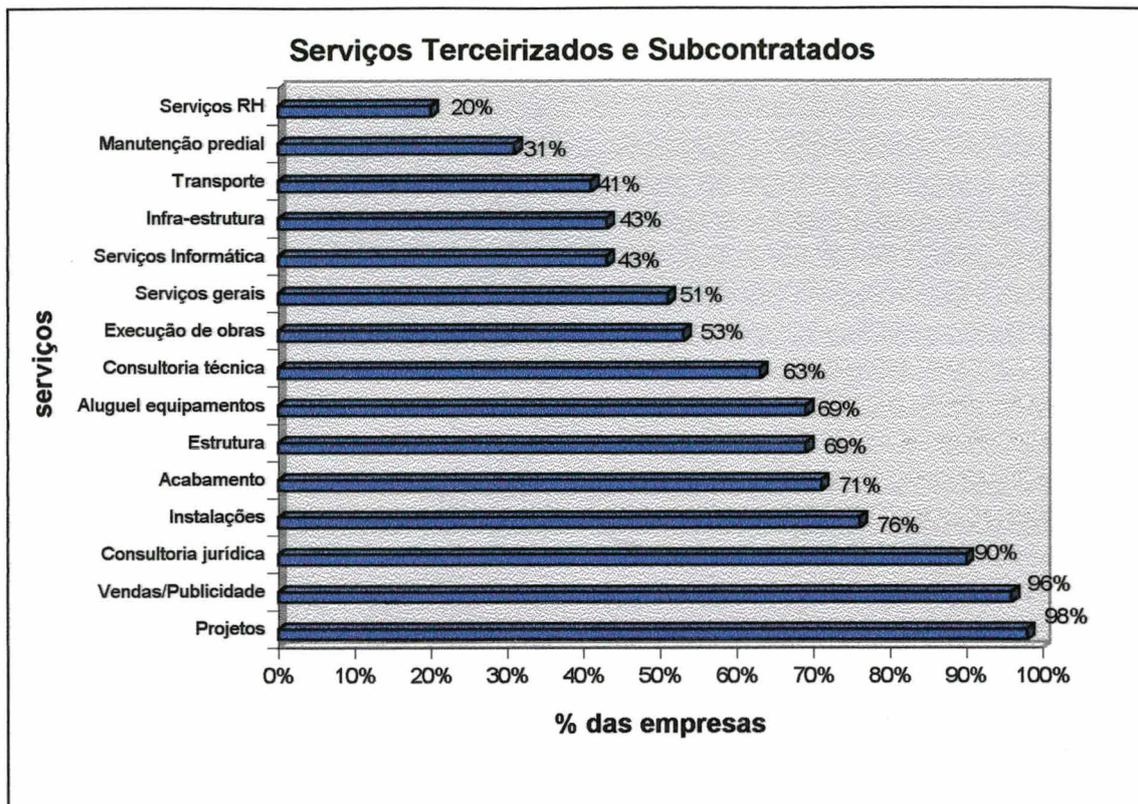
### 4.3 TERRENO EXPERIMENTAL: ESTUDO DE CASO EM FLORIANÓPOLIS

#### 4.3.1 Contexto do estudo

O estudo desenvolveu-se na Grande Florianópolis, capital de Santa Catarina, onde, segundo o Sindicato da Indústria da Construção (SINDUSCON), existem cerca de 70 empresas de construção civil ligadas ao setor edificações, atuantes nesta cidade.

A pesquisa realizada por Brandli *et al.* (1997), com uma amostra de 51 empresas, mostra que dentro dos principais tipos de construção praticados a construção de edifícios residenciais aparece em torno de 90%, seguidos de construção de edifícios comerciais, de serviços e instituições (49%), construção de obras públicas (31%) e em menores proporções edificações industriais e outros (23%).

O Gráfico 4 -1 apresenta o nível de terceirização e subcontratação destas empresas.



**Gráfico 4-1 Nível de terceirização e subcontratação das empresas de construção de Florianópolis.**  
 Fonte: Brandli et al. (1997)

As empresas possuem uma estrutura enxuta e flexível, que utiliza mão-de-obra subcontratada mesmo possuindo um quadro operacional fixo. Isto pode ser visto na Figura 4 -2 que ilustra as estratégias usadas quanto às atividades de estrutura, instalações (elétrica e hidráulica) e acabamentos. Estas estratégias referem-se a subcontratar, externalizar, a própria empresa executar e a combinação delas. Os resultados de Brandli *et al.* (1997) indicam que a maioria destas empresas repassa a terceiros estes serviços de execução.

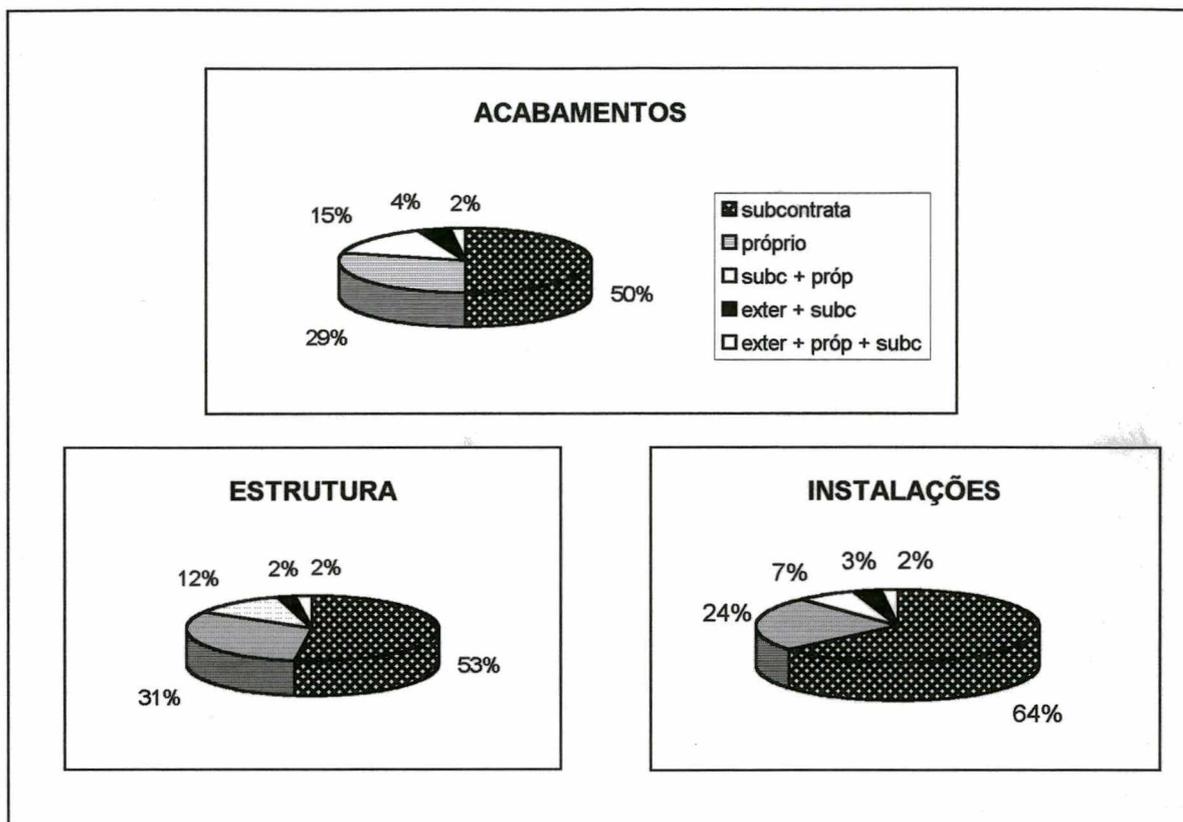


Figura 4-2 Estratégias adotadas pelas empresas de construção de Florianópolis com relação aos serviços de acabamento, estrutura e instalações.

Fonte: Brandli *et al.* (1997)

#### 4.3.2 Participantes do estudo

Em função das particularidade do mercado de construção civil da Grande Florianópolis, este estudo abrangeu dois tipos de fornecedores de mão-de-obra: os empreiteiros de mão-de-obra global e os subempreiteiros de serviços específicos.

Para o desenvolvimento deste trabalho, cujo objetivo essencial foi estudar as relações de subcontratação, tornou-se imprescindível pesquisar as empresas contratantes e as subcontratantes.

Assim, o universo da pesquisa compreendeu as empresas de construção ligadas ao setor edificações de Grande Florianópolis e seus fornecedores de mão-de-obra.

A amostra inicial de empresas contratantes foi selecionada com base em um estudo exploratório realizado em empresas de construção do setor edificações de Florianópolis, o qual permitiu elaborar uma lista de empresas que indicaram subcontratar alguma

atividade da produção. Nesta etapa, o SINDUSCON foi contatado com o objetivo de auxiliar na identificação das empresas que possivelmente se interessariam pela pesquisa e que estavam naquela época com obras em andamento. Finalmente, definiram-se as empresas de acordo com a disponibilidade demonstrada para a pesquisa. Seis empresas mostraram interesse em participar deste estudo.

A amostra de empresas subcontratantes, por sua vez, foi definida com base na indicação das empresas contratantes pesquisadas. Foram pesquisados 7 empreiteiros de mão-de-obra global e 7 subempreiteiros de atividades específicas. Estes últimos ora foram indicados pelas empresas construtoras ora pelas empreiteiras globais.

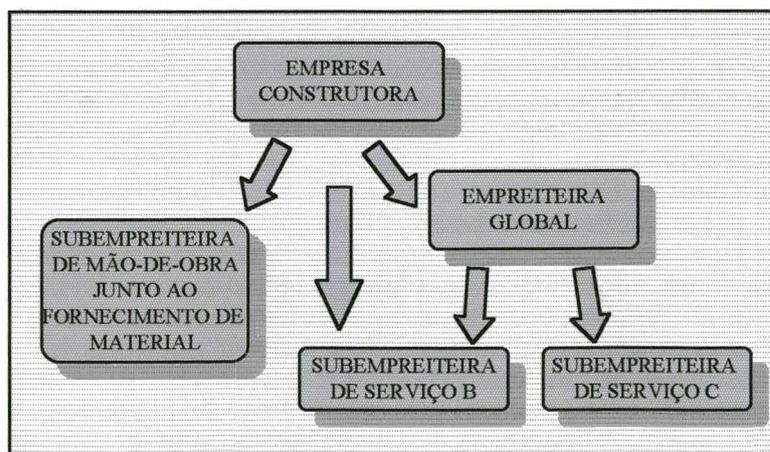
O Quadro 4 -1 apresenta a codificação usada ao longo do texto para identificar os atores estudados.

**Quadro 4-1 Códigos de identificação dos atores estudados.**

CODIFICAÇÃO DA AMOSTRA		
Empresas de Construção	Empreiteiras de mão-de-obra	Subempreiteiras
A	E <sub>A</sub>	S <sub>1</sub>
B	E <sub>B</sub>	S <sub>2</sub>
C	E <sub>C</sub>	S <sub>3</sub>
D	E <sub>D</sub>	S <sub>4</sub>
E	E <sub>E</sub>	S <sub>5</sub>
F	E <sub>F</sub>	S <sub>6</sub>
	E <sub>G</sub>	S <sub>7</sub>

### 4.3.3 Relações entre os atores da amostra

A relação de contratação assumida pelos atores estudados está apresentada a seguir:



**Figura 4-3 Relação de contratação dos atores estudados.**

Neste esquema aparece o subcontratante de mão-de-obra junto ao fornecimento de material. Como dito anteriormente, este ator não está incorporado ao estudo pois é um tipo específico, que não tem uma ligação permanente com a obra nem tão pouco com a empresa construtora. As relações não se enquadram nas relações deste estudo, sendo que estas empresas subcontratantes podem ser melhor classificadas como fornecedoras de materiais, uma vez que o fornecimento da mão-de-obra não é característica focal destas empresas. Entre elas estão a impermeabilização, colocação de pedras especiais e ajardinagem.

O subempreiteiro de gesso  $S_7$  pode ser classificado junto aos serviços que são contratados com o fornecimento de material, entretanto é o único que participou da pesquisa pois é contratado pela empreiteira de mão-de-obra.

Na Figura 4-4 observa-se as relações de contratação existentes entre os atores que constituem esta amostra. Contudo, estas não são as suas únicas relações comerciais, existindo ainda outros empreiteiros e subempreiteiros que trabalham para estas empresas, e outras empresas para as quais estes subcontratantes trabalham.

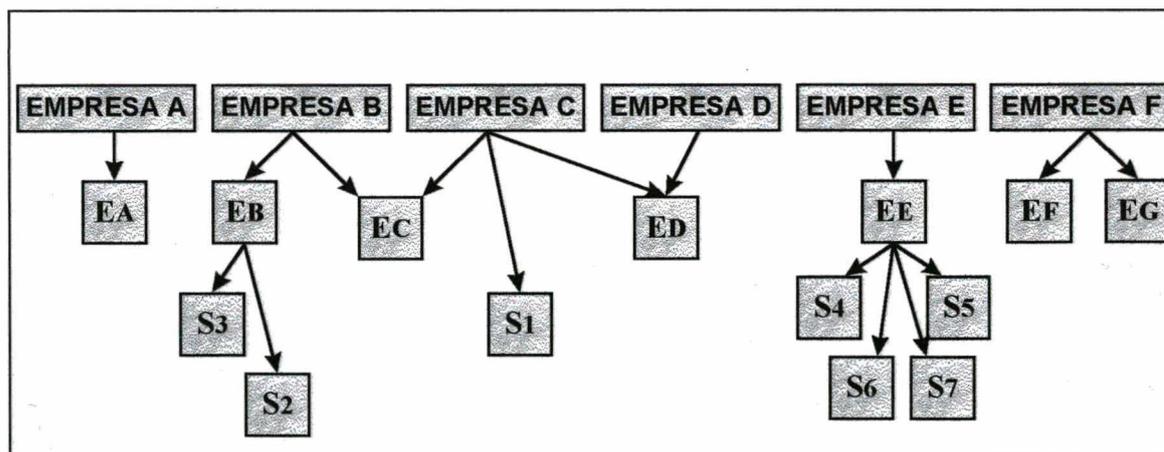


Figura 4-4 Relações entre os atores da amostra.

## 4.4 PROCEDIMENTOS DE LEVANTAMENTO DOS DADOS

### 4.4.1 Construção do instrumento de pesquisa

Como instrumento de coleta de dados optou-se pelo uso da entrevista semi-estruturada. Triviños (1987) declara que este é um dos principais meios na pesquisa qualitativa, pois

possibilita ao informante seguir espontaneamente a linha de seu pensamento dentro do foco principal colocado pelo investigador.

O questionário foi elaborado com base nos referenciais teóricos levantados. Contudo sofreu alterações e redefinições ao longo das entrevistas e da análise simultânea à coleta.

Algumas pesquisas nortearam a elaboração do questionário: Sözen & Küçük (1996) pesquisaram 33 subcontratantes de Istambul, enfocando os problemas de continuidade e incertezas; Uher (1990) examinou o desempenho dos subempreiteiros da região de Sydney determinando a variabilidade de oferta dos subempreiteiros; Hinze & Tracey (1994) abordaram a visão dos subcontratantes em relação a suas experiências no mercado, acordos e contratos, administração e cumprimento de projetos, propondo com este estudo obter informações gerais sobre as relações entre empresas construtoras e seus subcontratantes; Mattwes *et al.* (1996) pesquisaram os subcontratantes enfatizando questões de pagamento, comunicação, feedback, seleção e administração de contratos, fazendo um *benchmarking* entre empresas de construção da Inglaterra e finalmente, Endoh *et al.* (1990) observaram a conduta organizacional de subempreiteiros no Japão.

Com o objetivo de adequar a linguagem do questionário e verificar a aceitação e retorno das perguntas realizou-se um estudo piloto com uma amostra de subempreiteiros da cidade de Santa Maria, Estado do Rio Grande do Sul. Foram entrevistados um total de nove subempreiteiros distribuídos nas funções de instaladores elétrico e hidráulico, gesseiro, armador, pintor e montador de casas pré-fabricadas. Naquela cidade não apareceu a figura do empreiteiro de mão-de-obra global, ficando a cargo da mão-de-obra própria das empresas a realização das atividades básicas.

#### **4.4.2 Coleta dos dados**

O levantamento dos dados se efetivou através de entrevistas com duração de 1 h a 1 h e 30 min. Verificou-se que este tempo era suficiente para se obter todas as informações necessárias, especialmente para deixar os subcontratantes à vontade. Tomou-se como pressuposto que os dados deveriam ser colhidos até apresentarem certa repetitividade e monotonia (Trivinões, 1987).

Com as empresas contratantes optou-se pelo uso do gravador, o que possibilitou a transcrição das entrevistas na íntegra. Quanto aos subcontratantes resolveu-se por não usar esta estratégia, acreditando-se que iria inibir os entrevistados e interferir na qualidade dos dados. Isto porque muitas das entrevistas foram realizadas no próprio canteiro de obras, o que poderia originar uma situação de constrangimento e medo de coerção por parte do subcontratante.

Nas empresas contratantes, as entrevistas foram dirigidas aos engenheiros/gerentes responsáveis pela contratação da mão-de-obra do canteiro, enquanto que nas subcontratantes as entrevistas foram realizadas com os proprietários/fundadores das empreiteiras e subempreiteiras.

Para garantir a confiabilidade das informações coletadas na entrevista, procurou-se contornar os aspectos que segundo Haguette (1992) interferem na qualidade dos dados por parte do informante:

- i. **Quando ele pensa que suas respostas podem influenciar positivamente sua situação futura:** procurou-se tornar claro, especialmente para os subcontratantes, o objetivo acadêmico da pesquisa, o anonimato dos participantes e o compromisso em não usar os dados para coerção.
- ii. **Quando a presença de outras pessoas ou certas características do entrevistador quebram a espontaneidade:** o pesquisador assumiu posturas e usou linguagens diferentes com o contratante e o subcontratante.
- iii. **Desejo de agradar o pesquisador:** o pesquisador procurou não demonstrar qualquer posicionamento sobre as questões colocadas.
- iv. **Fatores ocorridos no intervalo da pesquisa que viessem a alterar a atitude do entrevistado com relação ao fenômeno:** procurou-se realizar as entrevistas no horário e local mais conveniente para o entrevistado a fim de não ser interrompido o seu andamento.

#### 4.4.3 Roteiro das entrevistas

As questões desenvolvidas ao longo das entrevistas foram estruturadas de tal forma a propiciarem o confronto das respostas dadas pelas contratantes e pelas subcontratantes. Assim, as mesmas questões foram colocadas para ambos os atores pesquisados, com a preocupação em adequá-las a cada um. Foram elaborados dois roteiros de entrevistas, um enfocando a visão dos contratantes, outro a visão dos subcontratantes (ANEXO A).

Basicamente os resultados obtidos envolvem os seguintes aspectos:

- *Características das empresas contratantes:* tempo de atuação; área construída; área em construção no ano de 1997; mercado de atuação; atividades desenvolvidas; perfil estratégico das empresas; nível de terceirização e subcontratação;
- *Características das empresas subcontratantes:* características dos fundadores das subcontratantes (tempo de serviço, formação); serviços executados; tempo de atuação; tipos de clientes; número de operários (registrados e não registrados); números de obras em execução; tipo de contratante para quem trabalha; recrutamento e especialização dos operários;
- *Razões para subcontratar mão-de-obra e as vantagens e desvantagens desta estratégia.*
- *Crítérios de seleção usados pelas empresas contratantes.*
- *Características das subcontratantes com relação ao nível de envolvimento no processo produtivo e responsabilidades.*
- *Parceria:* conceito; existência.
- *Processo operacional:* controle do processo produtivo; pagamentos/legislação; necessidade de treinamento.
- *Dificuldades e experiências positivas.*
- *Contratos:* existência; importância; aplicabilidade; análise do conteúdo.

#### **4.5 ANÁLISE DOS DADOS E FORMULAÇÃO DE DIRETRIZES**

A análise dos dados foi realizada a partir da leitura cuidadosa do material proveniente das entrevistas e da percepção desenvolvida pelo pesquisador ao longo do trabalho. A preocupação essencial na interpretação foi manter a fidelidade dos significados bem como a busca de informações intrínsecas às declarações dos entrevistados.

A elaboração da diretrizes teve como base a análise das diferentes opiniões obtidas ao longo do estudo assim como os conceitos e recomendações levantados na revisão bibliográfica.

## 5. UM ESTUDO DE CASO EM FLORIANÓPOLIS

Neste capítulo são apresentados e descritos os resultados do estudo de caso que compõe o terreno experimental. Sua estruturação inicia com a caracterização dos atores deste estudo, seguindo de uma série de abordagens que pretendem revelar e explicar a organização do trabalho através da subcontratação, bem como as relações entre os atores envolvidos. Em cada item referenciado são descritas as visões dos contratantes e dos subcontratantes.

### 5.1 AS CONTRATANTES: EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO

#### 5.1.1 Características das empresas de construção

Para traçar o perfil das empresas de construção que participaram do trabalho foram consideradas cinco características: tempo de atuação, quantidade de metros quadrados já construídos, quantidade de metros quadrados em construção, área de atuação geográfica e tipos de atividades desenvolvidas. Foram levantados, ainda, o perfil estratégico e o nível de terceirização e subcontratação destas empresas.

Tabela 5-1 Características das Empresas de Construção

CARACTERÍSTICA	EMPRESAS					
	A	B	C	D	E	F
Tempo de atuação	17 anos	14 anos	3 anos	15 anos	5 anos	12 anos
Quantidade de m <sup>2</sup> construídos	1.000.000	300.000	zero	400.000	34.000	108.000
Quantidade de m <sup>2</sup> em construção/1997	2.000	35.000	30.000	60.000	13.300	33.000
Área de atuação geográfica	Grande Florianop. Litoral de SC	Grande Florianop	Grande Florianop	Grande Florianop	Grande Florianop	Grande Florianop Cricúma, POA, SP
Tipo de atividades desenvolvidas	Incorp.	Incorp. condomínio obras públicas	Incorp. condom. obras industriais	Incorp.	Incorp.	Incorp.
Perfil estratégico	prospectivo	prospectivo	prospectivo	defensivo	defensivo	defensivo

**Tempo de atuação**

A Tabela 5-2 apresenta a distribuição dos dados por tempo de funcionamento das empresas. Os dados sugerem que, em geral, as empresas já estão consolidadas dado o seu tempo de permanência no mercado.

**Tabela 5-2 Tempo de funcionamento das empresas**

Tempo de Atuação	Número de Empresas
Até 5 anos	2
6 a 10 anos	-
11 a 20 anos	4
21 a 30 anos	-

**Área construída**

Agrupando-se os dados da Tabela 5-3, observa-se que três das empresas pesquisadas construíram entre 100 a 500 mil metros quadrados e uma única empresa indicou mais de 500 mil metros quadrados já construídos. As duas empresas enquadradas com menos de 50 mil, são também as que possuem menor tempo de funcionamento no mercado, sendo que uma delas declarou não ter entregue nenhuma obra ainda mas possuir em andamento.

**Tabela 5-3 Área construída**

Área Construída (em mil m <sup>2</sup> )	Número de Empresas
até 50	2
51 a 100	-
101 a 200	1
201 a 500	2
mais de 501	1

**Área em construção (ano base 1997)**

A área em construção no ano da pesquisa dá uma noção do nível de atividade das empresas. Os dados agrupados mostram que uma está construindo menos de 5 mil metros quadrados, quatro estão entre 10 e 50 mil metros quadrados e uma mais de 50 mil metros quadrados. A empresa A que indicou ter a maior área já construída também é a empresa que menos constrói no ano de 1997, isto pode ser explicado pelo fato da empresa estar passando por uma redefinição de suas estratégias.

**Tabela 5-4 Área em construção no ano de 1997.**

Área em construção (em mil m <sup>2</sup> )	Número de Empresas
até 5	1
6 a 10	-
11 a 20	1
21 a 50	3
mais de 51	1

**Mercado de atuação**

As empresas de construção pertencentes a amostra tem sua área de atuação geográfica na Grande Florianópolis/SC. Apenas duas empresas indicaram ampliarem sua participação no mercado da construção atuando também no litoral de Santa Catarina, na cidade de Porto Alegre/RS e no estado de São Paulo.

**Atividades desenvolvidas**

Todas as empresas da amostra trabalham por incorporação além de outra atividade. Apenas duas indicaram construir em regime de condomínio através de obras por administração, sendo que uma delas ainda constrói obras públicas e a outra obras industriais.

**Tabela 5-5 Tipos de atividade desenvolvidas**

Tipos de atividades desenvolvidas pela empresa	Número de Empresas
Construção pesada	-
Construção industrial	1
Construção predial própria (incorporações)	6
Construção predial para terceiros (obras por administração)	2
Obras públicas	1
Serviços de engenharia (fundações, impermeabilização, etc.)	-

**Perfil estratégico das empresas**

As empresas foram classificadas de acordo com as quatro categorias estratégicas de Miles & Snow (1978), as quais se baseiam nos produtos e mercados de uma organização.

A obtenção do perfil estratégico das empresas foi realizada através da auto-classificação, método já utilizado em estudos anteriores (Sözen, 1990; Zaleski, 1993; Villacreses, 1994 e Isatto, 1996). A auto-classificação foi feita apresentando-se para aos entrevistados um

quadro contendo a descrição dos quatro perfis, identificados apenas por um código, solicitando os mesmos que expressassem o perfil em que a empresa se enquadrasse.

Este levantamento não pretendeu criar relações entre o perfil estratégico e o nível de subcontratação, como indicam os trabalhos de Sözen (1990) e Villacreses (1994) por se tratar de uma amostra relativamente pequena. Contudo os resultados apontam para um mesmo nível de subcontratação, 50% das empresas com postura defensiva e as outras 50% prospectivas.

### *Nível de integração vertical das empresas*

As empresas de construção da amostra assumem a posição de incorporadoras e gerenciadoras de obras, sendo responsáveis pela viabilização do empreendimento, pela programação e controle das obras e mantendo em seu quadro engenheiros, técnicos em edificações e técnicos em segurança. Algumas possuem mestre próprio, mas nenhuma possui mão-de-obra operacional própria. A execução da obra é delegada a empreiteiras e subempreiteiras.

Sobre a terceirização, o engenheiro da empresa A afirma:

*“Florianópolis não oferece um mercado onde existam empresas parceiras para efetivar uma terceirização completa, isto leva a empresa a participar no planejamento e controle, coordenação de projetos e no gerenciamento da obra, e terceirizar o resto.”*

A Figura 5-1, a seguir, identifica as relações de contratação de alguns serviços envolvidos no processo. As empresas contratam um empreiteiro global que se responsabiliza por executar a maior parte da obra e contratam os serviços diretamente relacionados com o fornecimento de material. Determinados serviços, não executados pelo empreiteiro são ora subcontratados pelo próprio empreiteiro ora pela empresa de construção.

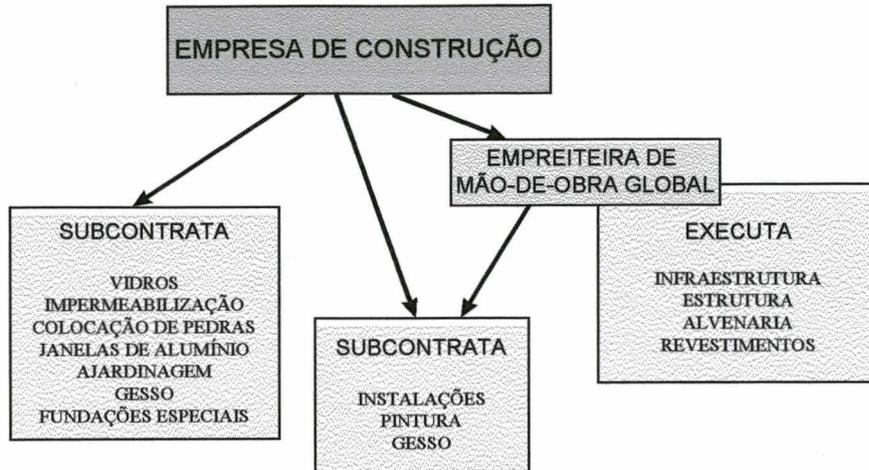


Figura 5-1 Relações de contratação dos serviços.

As empresas construtoras foram questionadas quanto ao grau de terceirização e subcontratação das atividades essenciais à viabilização de um empreendimento. Estas atividades foram listadas com base nos levantamentos da Revista Construção (1997) e Brandli *et al.* (1997). Os resultados estão apresentados no Gráfico 5-1.

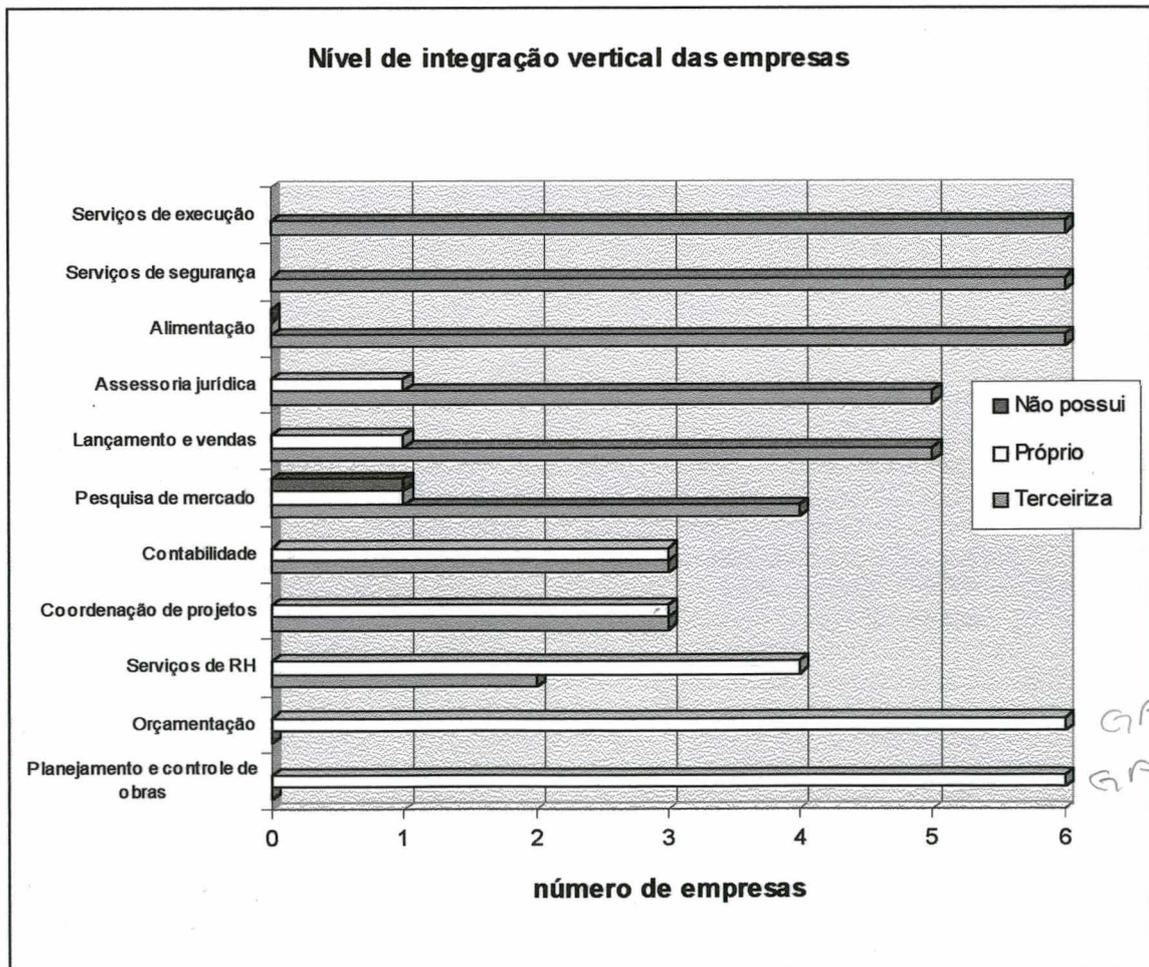


Gráfico 5-1 Nível de integração vertical das empresas.

Quando questionados sobre o tipo de mão-de-obra utilizada para os serviços de execução as empresas indicaram a subcontratação de todas as atividades, seja pela contratação de empreiteiros globais seja pela contratação de subempreiteiros específicos.

Nenhuma das empresas indicou possuir próprio o serviço de vigilância e alimentação, relatando que estas atividades são de responsabilidade do empreiteiro global, que tem pessoal para segurança ou subcontrata, assim como cozinheiras.

A terceirização da assessoria jurídica foi indicada pela maioria das empresas. A única empresa que indicou integrar esta atividade, é a empresa A e isto se explica pelo desta fazer parte de uma *holding* de empresas.

Quanto aos serviços de contabilidade e coordenação de projetos as empresas podem ou não ter pessoal próprio para desenvolver estas atividades. Já os serviços de orçamentação, planejamento e controle de obras são totalmente integrados nas empresas.

Em suma, os dados mostrados pelo gráfico traduzem o perfil das empresas voltado à engenharia (planejamento e orçamento) e ao controle das obras.

### **5.1.2 A mão-de-obra própria**

As empresas foram questionadas quanto a sua visão sobre a mão-de-obra própria em relação à subcontratada. Os resultados apresentam a percepção das empresas frente à produtividade, ao custo, à qualidade, ao treinamento e ao relacionamento em casos de uso da mão-de-obra própria.

Percebe-se que mesmo não possuindo mão-de-obra operacional própria, os engenheiros demonstram uma grande simpatia pelo uso deste tipo de mão-de-obra.

É unânime a visão positiva desta estratégia no que diz respeito à produtividade, que segundo eles é melhor, dado que estes operários podem ser mais facilmente treinados, melhor engajados no processo da empresa e mais motivados. A qualidade é colocada como consequência direta destas vantagens e por isto é também considerada melhor na mão-de-obra própria.

No que se refere ao treinamento e engajamento do trabalhador, estes resultados confirmam a opinião sustentada por autores como Beardsworth (1988) e Hillebrandt (1990) que acreditam ser mais difíceis na subcontratação. Entretanto, quanto à produtividade, Silva (1986) e McNally & Havers *apud* Panzeter (1988) acreditam que pesam outros fatores como especialidade e repetição que fazem com que a mão-de-obra subcontratada tenha maior produtividade que a mão-de-obra própria.

*“A produtividade da mão-de-obra própria é muito melhor. Na minha opinião ela é mais interessante, você pode desenvolver treinamento, motivar os trabalhadores, você vai lapidando as coisas, todos se conhecem pois trabalham sempre juntos.” (EMPRESA B)*

*“O problema de terceirização é que você não consegue treinar, a mão-de-obra própria é melhor, tem melhor qualidade, é melhor de gerenciar. Com quadro próprio os operários se engajam nos padrões da empresa.” (EMPRESA D)*

Quanto ao custo desta mão-de-obra, as empresas concordam que é menor em relação a mão-de-obra subcontratada. Mas admitem que o custo gerencial necessário é muito maior e por isto preferem subcontratar.

*“Se levar em conta só o custo da mão-de-obra, sai mais barato a mão-de-obra própria, mas tem que levar em conta toda a estrutura gerencial necessária.” (EMPRESA E)*

*“Se a gente trabalhasse com mão-de-obra própria sairia mais barato, até porque eles, os empreiteiros, não vão trabalhar de graça, eles ganham e não é pouco.” (EMPRESA F)*

### 5.1.3 Razões para subcontratar mão-de-obra

Apesar de identificarem grandes vantagens com relação à mão-de-obra própria, as empresas da amostra apontam várias razões para a subcontratação. As razões expostas são reflexo de condicionantes que giram em torno da própria estratégia da empresa e das características do setor da construção.

⇒ **A subcontratação como a própria estratégia da empresa:** nestes casos a opção pela subcontratação acontece para viabilizar as atividades que não fazem parte do campo de atuação da empresa. Exemplo disto são as empresas essencialmente incorporadoras, como ilustra o depoimento a seguir.

*“A estratégia do negócio é incorporar e não dá para misturar incorporação com construção, e a construção requer foco no canteiro, nosso negócio é marketing puro, mercado, e isto nos leva a terceirizar todo o processo produtivo. A incorporadora tem que ser boa na definição do produto, na data do lançamento do produto, ter o cliente na mão, saber o que satisfaz o cliente. A divisão é justa, o empreiteiro se focaliza (sic) na obra, nós nos preocupamos com a incorporação, engenharia financeira, clientes, marketing. É uma divisão inteligente.”(EMPRESA A)*

Em que pese as características do setor, os entrevistados mostraram-se bastante conscientes apontando os seguintes aspectos:

**Custo da estrutura gerencial para manter um quadro fixo de funcionários:** a subcontratação propicia custos fixos menores. Isto ocorre porque elimina a manutenção de equipamentos e mão-de-obra subutilizada na obra.

*“Não é fácil manter um quadro fixo, tem que ter toda uma estrutura gerencial.”(EMPRESA E)*

*“Teria que se montar uma estrutura toda (sic), não seria só contratar servente, carpinteiro, pedreiro...., teria que se envolver com alimentação, equipamentos....” (EMPRESA F)*

*“Como a empresa trabalha com condomínios, são menos (sic) os encargos com mão-de-obra, uma vez que quem contrata o empreiteiro global é o condomínio, via empresa é claro.”(EMPRESA B)*

- **Variabilidade na demanda do mercado imobiliário:** para as empresas a subcontratação é um forma de se adaptar as circunstâncias do mercado, administrar a variabilidade e incerteza de projetos futuros. Elas afirmam que é muito difícil manter um quadro fixo de operários com uma demanda de mercado tão variada.

*“O mercado imobiliário é muito variável, tu montar uma equipe de operários para tocar(sic) dez prédios, como é que tu vai (sic) controlar? Cada prédio é uma estória, um projeto, não há uma repetição. Para isto é que tem o empreiteiro de mão-de-obra especializado em cada tipo de obra e serviço. Este empreiteiro ou subempreiteiro consegue sobreviver porque tem uma demanda multifacetada, trabalha para várias empresas.”(EMPRESA A)*

*“A gente subcontrata mão-de-obra porque a demanda é variável, porque a economia não é estável. Já tivemos 20 obras, já tivemos 4, hoje estamos com 9. Quadro fixo onera .” (EMPRESA D)*

- **Serviços pontuais:** a subcontratação contorna os problemas quanto ao momento de atuação dos operários no canteiro, uma vez que os vários ofícios são requeridos em momentos diferentes do projeto e de maneira pontual.

*“Uma empresa manter uma equipe de encanador? Dificilmente vai ter serviço para eles o tempo todo, as obras nem sempre estão em fase de encanador.” (EMPRESA A)*

- **Obras com características particulares:** a singularidade dos projetos requer uma combinação única de operários e materiais, desenvolvidos e coordenados no canteiro. A subcontratação propicia esta flexibilidade.

*“A construção civil é artesanal, necessita muitos funcionários diferentes e isto faz com que não se consiga manter uma mão-de-obra própria.” (EMPRESA D)*

- **A questão trabalhista:** a subcontratação minimiza as despesas com os operários no que concerne a legislação trabalhista e aos comuns processos na justiça movidos por operários que passam a ser respondidos pelos subcontratantes.

*“A questão trabalhista é uma razão para subcontratar porque as despesas em manter a mão-de-obra, se for subcontratada, quem responde é o empreiteiro. Se o operário vai ao Ministério do Trabalho quem arca com as despesas é a minha empresa porque é co-responsável, mas depois nós descontamos do empreiteiro.” (EMPRESA F)*

## 5.2 AS SUBCONTRATANTES: EMPREITEIRAS DE MÃO-DE-OBRA E SUBEMPREITEIRAS DE SERVIÇOS ESPECÍFICOS

### 5.2.1 Características gerais

As empreiteiras de mão-de-obra global são empresas essencialmente caracterizadas por fornecer mão-de-obra para execução. Geralmente possuem um quadro fixo para execução das atividades básicas, algumas subcontratam as especialidades técnicas e as especialidades de trabalho<sup>(4)</sup>. Estas empresas só não executam os serviços que são contratados com o fornecimento de materiais<sup>(5)</sup>. A empreiteira global é a responsável pelas instalações do canteiro.

<sup>(4)</sup> Esta classificação segue as definições de Villacreses (1994)

<sup>(5)</sup> Segundo Scardoelli (1995) existem uma série de serviços que são contratados com o fornecimento de material, entre eles esquadrias, vidros, pintura, fundações e limpeza.

As subempreiteiras de serviços específicos são empresas fornecedoras de mão-de-obra para determinadas atividades, as quais, nesta amostra, referem-se a instalações elétricas e hidráulicas, carpintaria, pintura e colocação de gesso.

As subcontratantes da amostra são empresas legalizadas, geralmente fornecem nota fiscal e contratam os serviços de um contador.

Os empreiteiros possuem escritórios, sendo alguns na sua própria casa. O uso do computador aparece pouco neste meio (apenas os empreiteiros E<sub>F</sub> e E<sub>G</sub> possuem computadores em seus escritórios). Nenhum dos subempreiteiros de serviços específicos indicou ter escritório, tão pouco computador.

Das sete empreiteiras pesquisadas, seis têm ônibus para transporte dos operários. A maioria possui cozinha na obra e fornece as refeições aos operários. O único que não se enquadra é o subempreiteiro E<sub>A</sub> que possui uma quantidade menor de operários. Quanto aos subempreiteiros específicos, apenas S<sub>2</sub> indicou transportar seus funcionários.

O subempreiteiro S<sub>7</sub> mencionou ter uma fabriqueta em casa para execução dos elementos pré-moldados de gesso. O empreiteiro E<sub>F</sub> foi o único que indicou fazer orçamento detalhado, planilha de acompanhamento dos serviços para cobrança e currículo com as fotos das obras já construídas por ele.

A Tabela 5-6 resume as características dos subcontratantes com relação ao tempo de atuação no mercado, número de operários e número de obras em execução na época da pesquisa.

Tabela 5-6 Características dos subcontratantes

EMPREITEIRA DE MÃO-DE-OBRA		TEMPO DE ATUAÇÃO (anos)	Nº DE OPERÁRIOS		OBRAS EM EXECUÇÃO	
			registrados	não registrados	nº	m <sup>2</sup>
E <sub>A</sub>		21	20	10	2	2.000
E <sub>B</sub>		11	70	NI	4	20.000
E <sub>C</sub>		4	60	NI	3	11.900
E <sub>D</sub>		18	65	NI	4	30.000
E <sub>E</sub>		10	110	20	4	30.000
E <sub>F</sub>		20	60	NI	4	35.000
E <sub>G</sub>		20	120	150	6	80.000
SUBEMPREITEIRA	ESPECIALIDADE	TEMPO DE ATUAÇÃO (anos)	Nº DE OPERÁRIOS		OBRAS EM EXECUÇÃO	
			registrados	não registrados	número	
S <sub>1</sub>	Carpinteiro	18	29	NI	1	
S <sub>2</sub>	Inst. Hidraulico	4	1	5	6	
S <sub>3</sub>	Inst. Elétrico	3	1	2	4	
S <sub>4</sub>	Inst. Hidráulico	25	9	NI	6	
S <sub>5</sub>	Inst. Elétrico	25	10	NI	6	
S <sub>6</sub>	Pintor	10	30	-	5	
S <sub>7</sub>	Gessista	6	14	-	6	

NI- não informou (nestes casos a subcontratante não quis ou não soube informar dada a variação neste número).

Quanto ao número de operários, nas empreiteiras globais variam entre 30 a 120 registrados, fora os trabalhadores sem vínculo empregatício (subempreiteiros e operários dos subempreiteiros) Já nas subempreiteiras de serviços específicos este número é bem menor e varia de 1 a 30 operários registrados. Os operários não registrados na subempreiteiras podem ser enquadrados na definição de Farah (1992, 1993), como os popularmente chamados de gatos.

Aparecem duas subempreiteiras com somente um empregado, este é o próprio dono da empresa. Nestes casos eles fazem acordos temporários com os operários para execução de determinados serviços sem firmar vínculo empregatício.

Quanto ao porte das subcontratantes pesquisadas pode-se enquadrar 6 em micro-empresas<sup>(6)</sup>, 6 em pequenas empresas e 2 em empresas de médio porte. Entretanto, segundo Fruet *apud* Scardoelli (1995) este critério que classifica o tamanho das empresas através do número de empregados fica distorcido na construção civil por não incluir os funcionários sem registro.

<sup>(6)</sup> O critério para esta classificação segue os padrões adotados pelo SEBRAE para a indústria em geral: micro-empresas até 20 empregados; pequena empresa de 21 a 99 funcionários; média de 100 a 499; e grande 500 ou mais empregados.

### 5.2.2 Origem

As empreiteiras têm origem em uma ou duas pessoas, geralmente iniciadas na construção civil como operários (serventes, pedreiros, carpinteiros), que tiveram uma carreira de ascensão dentro dos mais variados ofícios da obra até exercer a função de mestre e decidir-se por abrir sua própria empresa. Esta informação confirma a afirmação de Franco (1995) que identifica a formação destas empresas originadas por antigos mestres que passam a ser os patrões. Para Franco esta tendência modifica o comportamento e formação dos mestres e diminui a oferta de mestres experientes e qualificados no mercado de trabalho.

Quanto às subempreiteiras de serviços específicos, a origem é a mesma, entretanto a especialidade está ligada ao serviço desempenhado pelo seu fundador como, por exemplo, nas subempreiteiras de instalações elétricas, onde o dono começou na construção civil como ajudante de instalador, passou a oficial e abriu sua subempreiteira.

Aparece muito a ligação parental nestas organizações: empresas subcontratantes que se originaram da união de irmãos, cunhados e primos.

A maioria deles não tem o primeiro grau completo, aprenderam tudo que sabem no dia-a-dia. Apenas o entrevistado E<sub>C</sub> disse possuir o curso de técnico em edificações.

O resultado da pesquisa mostra que os donos das empreiteiras e subempreiteiras atualmente exercem a função de gerenciar e controlar a mão-de-obra e o andamento dos serviços. Com exceção do subempreiteiro S<sub>3</sub>, todos os demais não executam mais nenhum tipo de serviço na obra. O subempreiteiro S<sub>3</sub> de instalação elétrica disse trabalhar na execução por não ter operários registrados e só contratar temporariamente quando preciso.

O Gráfico 5-2 a seguir mostra o tempo de serviço na construção civil dos donos das subcontratantes e o tempo que estas empresas estão atuando no mercado. Observa-se que a maioria tem algum tempo de experiência no setor antes de fundar sua empresa subcontratante. Apenas o empreiteiro E<sub>G</sub> indicou não ter tido experiência anterior à criação da empresa, contudo este empreiteiro se associou à pessoas que já tinham experiência no setor.

Outro dado apresentado no gráfico é o tempo de serviço dos entrevistados na construção civil, que varia de 10 a 45 anos. Quanto ao tempo de funcionamento das empresas subcontratantes, três têm até 5 anos, três têm de 6 a 10 anos, cinco de 11 a 20 anos e três possuem mais de 20 anos, sugerindo que estas empresas estão consolidadas no mercado.

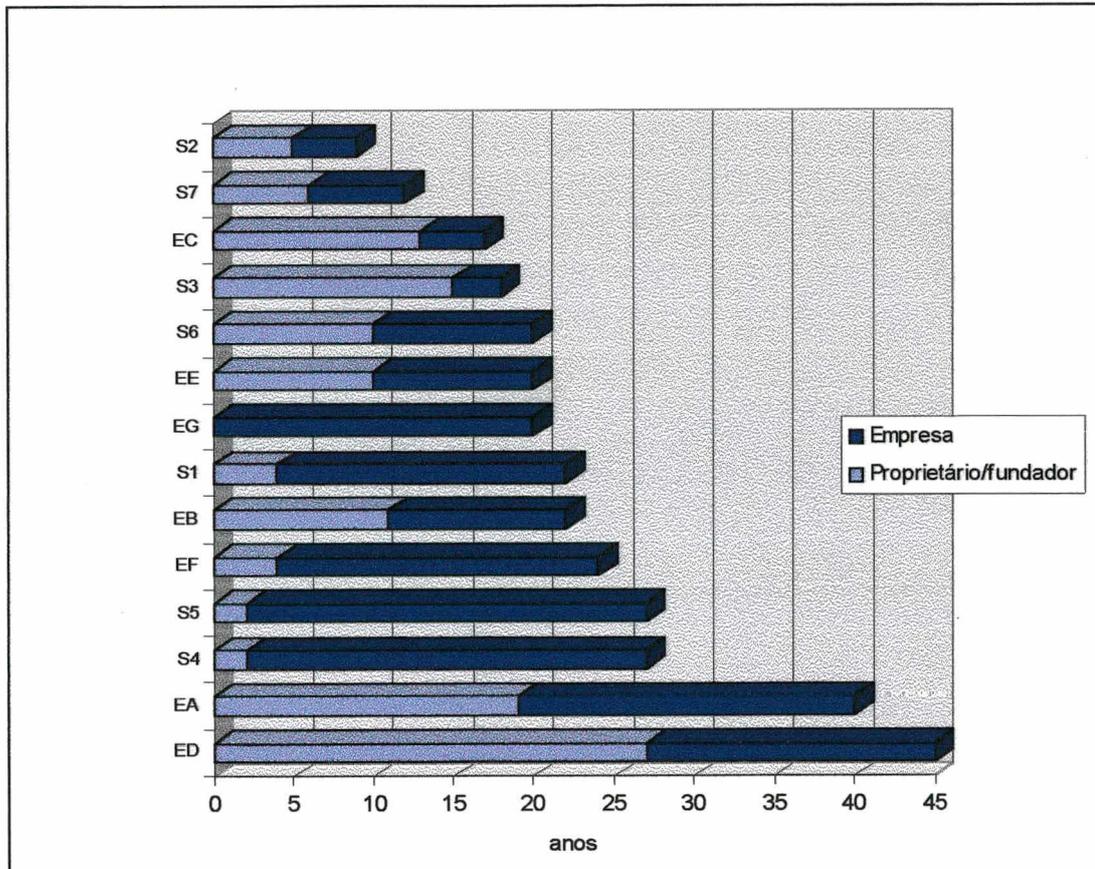


Gráfico 5-2 Tempo de serviço do fundador da subcontratante versus a idade da empresa.

### 5.2.3 A mão-de-obra das empresas subcontratantes

As empreiteiras de mão-de-obra global possuem em seu quadro serventes, carpinteiros, pedreiros, armadores e em alguns casos eletricitista e encanador. Entretanto, algumas subcontratam os serviços de instalações, justificando que estes são serviços temporários contratados só quando necessário. Isto também acontece com o serviço de pintura, que ora aparece vinculado à empreiteira ora é subcontratado.

Geralmente os serviços que não são fornecidos pela empreiteira referem-se à execução de estacas, escavações mecânicas, fornecimento e bombeamento de concreto usinado,

instalação de esquadrias de alumínio, execução de pisos de granitina, colocação de vidros, colocação de carpet e/ou forrações, instalação de tubulações a gás, execução de impermeabilizações do tipo manta, instalação de elevadores, fiação para antena coletiva e interfone, instalação de portões eletrônicos e urbanização e ajardinamento. Nesta condição, estão incluídos os serviços contratados com o material e por isto ficam sob responsabilidade da empresa de construção.

Alguns serviços podem ou não ser fornecidos pela empreiteira conforme acordo com a empresa contratante. O empreiteiro  $E_E$  declarou neste sentido:

*“O fornecimento de determinados serviços depende do contrato de cada obra, não faço elétrica e hidráulica nesta, mas tenho homens para isto.”* ( $E_E$ )

Quanto à mão-de-obra das subempreiteiras, a especialidade dos operários relaciona-se ao serviço fornecido, existindo os níveis de ajudante e oficial, cujo enquadramento depende da experiência e habilidade do operário.

O recrutamento da mão-de-obra, de uma maneira geral, acontece pela indicação dos operários que já trabalham na subcontratante. A referência entre amigos é o principal meio de seleção empregado. Algumas subcontratantes indicam que não contratam os operários que batem na obra por não terem referência, outros dizem que isto não é inconveniente e que se testa o operário pelo período de experiência de 30 a 60 dias.

*“O contrato é feito na obra, quando batem (...), por telefone (...), daí eu faço uma experiência.”* ( $S_4$ )

Os empreiteiros e subempreiteiros pesquisados indicam que a disponibilidade de mão-de-obra no mercado tem aumentado continuamente, o que garante uma certa liberdade de escolha na hora de contratar um novo operário. Todos firmam que com os anos de experiência trabalhando no ramo é fácil conhecer o mercado de operários de Florianópolis.

*“Se conhece o mercado, só se pega os indicados e os que têm um pouco de experiência.”* ( $E_B$ )

*“Hoje tem muita gente procurando, só ficho pessoal conhecido.” (E<sub>C</sub>)*

Quanto à forma com a qual os operários aprendem a executar os serviços, os entrevistados são unânimes ao dizer que a prática é a grande responsável, os operários aprendem no dia-a-dia da obra, com colegas mais experientes, com o mestre e com o próprio empreiteiro/subempreiteiro chefe.

*“Muitos já sabem, outros começam como servente, a gente ensina e alguns chegam a profissionais.” (E<sub>A</sub>)*

Sobre a carreira dos operários, nota-se que há pouco interesse destes em aprender novas habilidades, em ascender de cargo dentro da obra, como declara um dos entrevistados:

*“A gente vai ensinando na obra. Entram como ajudante, se coloca (sic) com profissionais bons, e geralmente depois de 2 a 3 anos cerca de 30% são promovidos e chegam a oficiais, porque é só estes 30% é que se interessam.” (E<sub>G</sub>)*

#### **5.2.4 Formação de preços**

Quanto aos critérios de formação de preços, os pesquisados responderam se basear na experiência dos anos de trabalho. Para os empreiteiros globais, o preço da execução das obras varia entre 26% a 35% do custo unitário básico (CUB), dependendo muito do tipo da obra e dos serviços que serão fornecidos. Todos evidenciam uma queda nos preços causada pela concorrência desleal.

A transcrição abaixo ilustra que os empreiteiros e subempreiteiros, mesmo não usando orçamentos detalhados para formar o preço dos serviços, têm alguma noção do custo e da sua variação em função do tipo e tamanho de obra.

*“Quanto menor a obra mais cara, porque a estrutura que se tem que montar é a mesma, toda obra precisa de mestre, vigia, cozinheira...” (E<sub>G</sub>)*

A formação dos preços dos serviços específicos varia com o tipo de serviço: a pintura é cobrada por metro quadrado de superfície pintada, serviços de carpintaria por metro quadrado de obra, serviços de instalações hidráulicas por metro quadrado de obra e

instalações elétricas varia, alguns cobram por ponto outros por metro quadrado de obra construída.

Segundo os entrevistados S<sub>4</sub> e S<sub>5</sub>, o preço das instalações é formado com base na quantidade de serviço, mas a empresa ou empreiteira têm uma margem de gasto para estes serviços em CUB, e então é feita a conversão. Se o preço superar o limite, as partes entram em acordo.

Os subcontratantes foram questionados quanto aos preços dos serviços com ou sem o fornecimento de nota fiscal. Apenas os subempreiteiros indicaram ter dois preços, declarando trabalhar sem fornecimento de nota para serviços pequenos e obras particulares. Neste aspecto, nota-se que não existem parâmetros para diferenciar os dois preços, variando de subempreiteiro para subempreiteiro entre 12 a 40% entre o preço com e o sem nota fiscal.

Os resultados mostram que cada subcontratante tem seu critério de formação de preços, dependendo muito do mercado, do tipo e tamanho da obra, da quantidade de serviço, e no caso dos subempreiteiros do fornecimento de nota fiscal.

### **5.2.5 Clientes**

As subcontratantes indicaram trabalhar para construtoras, incorporadoras, obras públicas e obras particulares. Os subempreiteiros além de trabalharem para estes, também trabalham para a empreiteira global.

O número e tipo de clientes que cada subcontratante mantinha relação na época da pesquisa está apresentado na Tabela 5-7, a seguir. Estes valores diferem do números de obras que cada subcontratante executava na época porque alguns clientes ainda estavam em fase de projeto e planejamento junto ao subcontratante.

Tabela 5-7 Número e tipo de clientes dos subcontratantes.

SUBCONTRATANTE	CLIENTES	
	número	tipo
E <sub>A</sub>	2	empresas construtoras e incorporadoras, obras particulares
E <sub>B</sub>	1	empresas construtoras e incorporadoras
E <sub>C</sub>	7	empresas construtoras e incorporadoras, obras públicas
E <sub>D</sub>	3	empresas construtoras e incorporadoras
E <sub>E</sub>	2	empresas construtoras e incorporadoras
E <sub>F</sub>	2	empresas construtoras e incorporadoras
E <sub>G</sub>	1	empresas construtoras e incorporadoras
S <sub>1</sub>	1	empresas construtoras e incorporadoras
S <sub>2</sub>	1	empresas construtoras e incorporadoras
S <sub>3</sub>	1	empreiteira global
S <sub>4</sub>	3	empresas construtoras e incorporadoras
S <sub>5</sub>	3	empresas construtoras e incorporadoras
S <sub>6</sub>	7	empresas construtoras e incorporadoras
S <sub>7</sub>	3	empresas construtoras e incorporadoras

### 5.2.6 A visão dos empreiteiros de mão-de-obra global sobre os problemas de se trabalhar com subempreiteiros

Considerou-se pertinente perguntar aos empreiteiros responsáveis pelas obras quais as dificuldades e problemas vivenciados na relação com os subempreiteiros, uma vez que, como mencionado anteriormente, em alguns casos o empreiteiro global contrata subempreiteiros para atividades específicas.

Alguns empreiteiros declaram que não subcontratam porque se incomodam muito. Outros dizem que subcontratam apenas porque não têm condições de manter um quadro fixo para certos serviços.

Como problemas comentados pelos empreiteiros o difícil controle sobre a mão-de-obra subempreitada é o mais citado. Este controle é mencionado em termos de qualidade, prazos, alocação da mão-de-obra e pagamentos dos operários subempreitados.

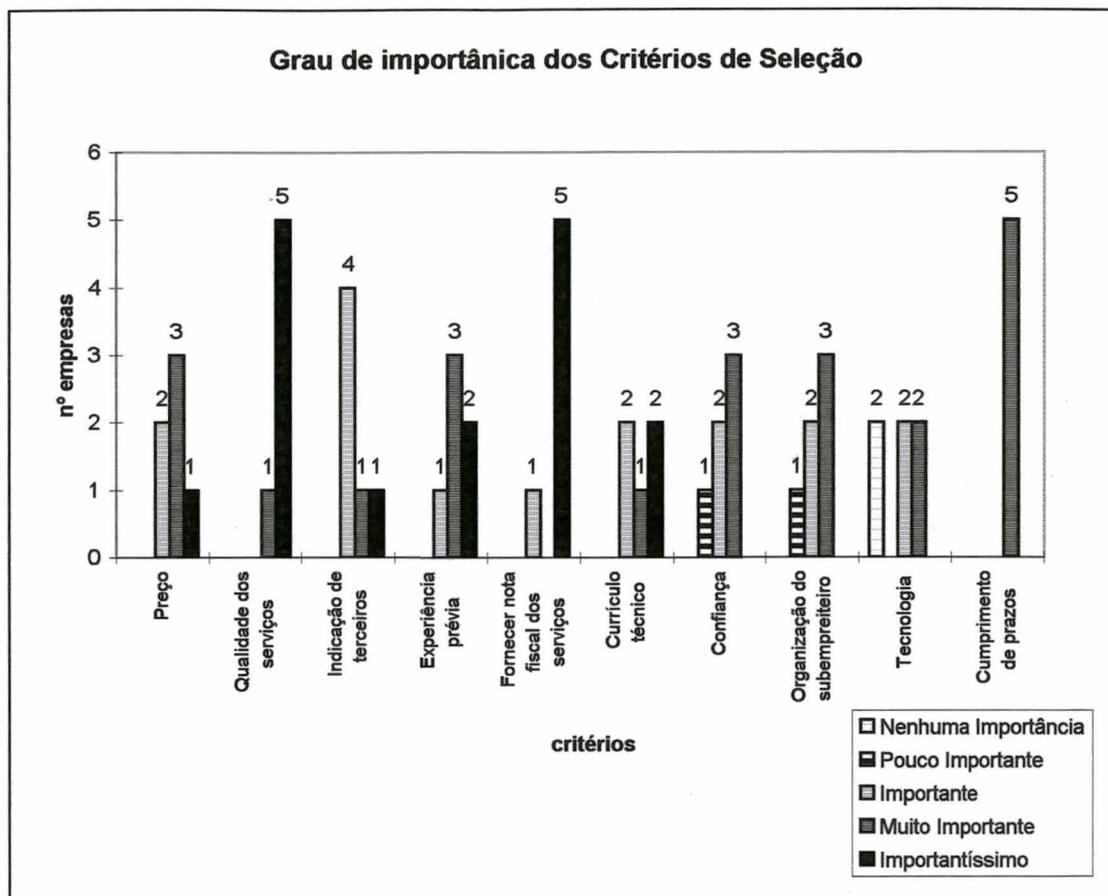
Existem conflitos e descontentamentos entre os operários do subempreiteiro e os operários do empreiteiro, que segundo eles é causado porque o chefe dos subempreiteiros, muitas vezes não repassa o pagamento devido aos seus operários.

Outro fator comentado é a burla à legislação por meio dos subempreiteiros. Os empreiteiros afirmam que, em muitos casos, não conseguem nota fiscal dos serviços e alguns subempreiteiros mantêm operários sem vínculo empregatício.

Da mesma forma, as alterações de prazos, custos, tipos e quantidades de serviços conduzem a uma dificuldade na redefinição do acordo inicial.

### **5.3 PROCESSO DE SELEÇÃO DOS SUBCONTRATANTES**

Com base nos resultados apontados por Villacreses (1994), elencaram-se os critérios de seleção para as empresas contratantes e subcontratantes. A estratégia de pesquisa baseou-se na aplicação de uma escala de grau de importância variando de nenhuma importância (1) a importantíssimo (5). A aplicação desta estratégia foi possível apenas com as empresas contratantes, pois não funcionou junto aos subcontratantes que tiveram dificuldade de responder a questão. Então se optou por fazer uma questão aberta que apontasse a percepção do subcontratante sobre a postura das empresas contratantes quanto ao processo de seleção. Os resultados obtidos junto as empresas contratantes estão apresentados no Gráfico 5-3.



Os valores demonstram que as empresas contratantes consideram a qualidade como um critério prioritário para seleção de um subcontratante.

*“Hoje existem muitos subempreiteiros eles nos procuram e fazem qualquer negócio. Então preço pequeno tem um monte.” (EMPRESA E)*

A empresa que indicou o preço como importantíssimo, justifica-se dizendo que existem muitos subcontratantes no mercado e a concorrência tende a baixar os preços. Por isto escolhe primeiro pelo preço. As demais dão muito importante e importante pois segundo elas é a qualidade que deve pesar mais.

Com respeito à organização do subcontratante, as opiniões se dividem. Aparece uma empresa que considera este critério pouco importante, duas importante e uma muito importante. As empresas que não priorizam a organização justificam que é a própria empresa quem se responsabiliza pelas características da obra e que os subcontratantes

devem-se adequar a elas. As empresas que sustentam uma maior importância declaram que esta visão está mudando e as empresas estão começando a cobrar organização dos subcontratantes.

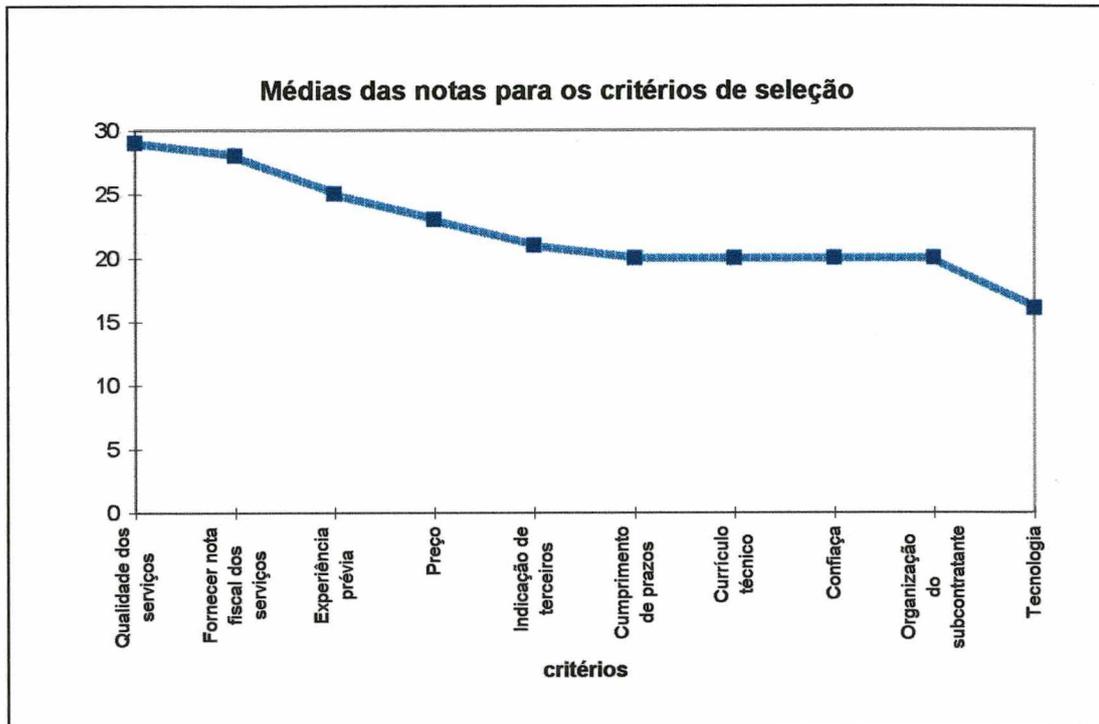
*“A organização pesa mas não é muito importante porque ele vai ter que se habituar a maneira da empresa tocar a obra.” (EMPRESA F)*

A pouca importância dada à tecnologia por duas empresas segue a mesma justificativa dada ao critério organização.

*“Para tecnologia dou nenhuma importância porque é de total responsabilidade da empresa e não da subempreiteira.” (D)*

O cumprimento de prazos foi considerado muito importante pela totalidade das empresas, mas é um critério qualificador. Como pode-se observar, o cumprimento de prazos depende mais da empresa construtora, que é a principal causadora de atrasos no cronograma das obras, decorrente da falta de recursos financeiros (fator inadimplência, dificuldade de vendas). A empresa também mantém controle sobre o andamento dos serviços através do fornecimento dos materiais da obra.

Uma análise que pode ser conduzida para revelar a ordem nos critérios de seleção refere-se a arbitrar uma escala de valor aos graus de importância (1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - importantíssimo). Os resultados das somas destes valores estão ilustrados no Gráfico 5-4.



**Gráfico 5-4 Ordem dos critérios de seleção.**

Com relação aos resultados obtidos junto às subcontratantes, oito indicaram o preço como critério prioritário para as empresas. Elas sustentam que a qualidade vem em segundo lugar. Em menor proporção aparecem outras que afirmam o contrário, identificando primeiro a qualidade e depois o preço.

*“As empresas não olham a qualidade querem é andar(sic) com a obra, não existe qualidade com preço baixo.”(E<sub>C</sub>)*

A indicação de terceiros é citada pela maioria dos subcontratantes, enquanto que a experiência prévia é comentada somente por um entrevistado.

*“O que as empresas fazem quando abrem uma concorrência de serviços é analisar os preços e descartar os que estão muito fora da média (muito baixo ou muito alto), depois vão pela qualidade dos serviços que está ligada a indicação de terceiros ou experiência prévia.”(S<sub>6</sub>)*

*“A experiência prévia também é importante, mas não ganha concorrência.”(E<sub>A</sub>)*

O preço e a qualidade são, indiscutivelmente, as características mais debatidas no processo de escolha do subcontratante. As empresas de construção pesquisadas declaram dar ênfase à qualidade, que segundo elas está intimamente ligada à indicação de terceiros, experiência prévia e currículo. O preço fica em segundo lugar, é importante mas não é ele que define a seleção. Na pesquisa de Villacreses (1994), estes resultados se invertem: as empresas priorizam o preço seguido da qualidade.

*“Primeiro vem a qualidade e esta está ligada à referência de terceiros, experiência prévia e currículo. Se alguém indica é porque o cara é bom, quanto mais experiência o cara tiver melhor ele é, e o currículo mostra isso.” (EMPRESA F)*

Os subcontratantes, por seu lado, contradizem o relato das empresas afirmando ser o preço a prioridade seguido da qualidade. Afirmam que a qualidade muitas vezes não é considerada pelas empresas construtoras, que contratam preços muito baixos, oferecidos por uma concorrência desleal, que, na maioria das vezes, nem consegue terminar os serviços contratados. Esta cultura orientada para o preço confirma a bibliografia.

*“As empresas não se preocupam com a qualidade, querem é preço.” (S3)*

Outra postura encontrada sustenta que esta atitude das empresas está mudando, e elas estão começando a se preocupar com a qualidade, a confiabilidade e a experiência dos subcontratantes. Além disto, a atitude das empresas difere de acordo com o tipo e tamanho da obra a ser executada.

*“Antes não se olhava (sic) organização, hoje sim, é muito importante.” (EMPRESA D)*

*“Dá pra (sic) diferenciar por empresa, tem umas que olham a qualidade e a confiança, mas a maioria é pelo preço, mas isto tá mudando, as empresas estão se dando conta de que o barato nem sempre sai barato.” (S4)*

*“Depende da obra, quando é grande dão pra (sic) um empreiteiro bom, aí é a qualidade que pesa, mas sempre tende a negociar o preço.” (E7)*

O fornecimento de nota fiscal não é um critério ganhador de pedido e sim um qualificador. Tanto os contratantes quanto os subcontratantes pesquisados consideraram que o fornecimento da nota fiscal não entra no processo de seleção pois é um fator imprescindível para as empresas.

*“Fornecer nota fiscal é o mínimo, nem conta.” (EMPRESA F)*

As empresas contratantes e subcontratantes apontam para a mesma direção quanto ao critério indicação de terceiros, apresentando exemplos de contratos de serviço viabilizados unicamente através da referência.

A tabela 5-8 ilustra os resultados obtidos com as empresas e seus empreiteiros globais em relação aos critérios de qualidade e preço.

**Tabela 5-8 Comparação dos resultados em relação a qualidade e preço.**

EMPRESA CONTRATANTE		EMPRESA SUBCONTRATANTE	
A	qualidade preço	E <sub>A</sub>	preço qualidade
B	qualidade preço	E <sub>B</sub>	qualidade preço
C	preço, qualidade	E <sub>C</sub>	preço
D	qualidade preço	E <sub>D</sub>	preço qualidade
E	qualidade preço	E <sub>E</sub>	qualidade, preço.
F	qualidade	E <sub>F</sub>	preço
		E <sub>G</sub>	preço

Nenhum dos entrevistados mencionou a utilização de uma concorrência formal para a escolha do subcontratante.

## 5.4 A REALIDADE DAS EMPRESAS SUBCONTRATANTES

### 5.4.1 Responsabilidade das subcontratantes: expectativa e realidade

Foram enumerados alguns itens que identificassem o grau de envolvimento da subcontratante quanto às decisões no projeto, na decisão sobre a execução dos serviços, controle e assistência técnica e quanto ao fornecimento de materiais, ferramentas de trabalho e equipamentos de proteção individual. A questão proposta às empresas

construtoras apontou o grau de importância dado a cada item e às subcontratantes o seu enquadramento dentro de cada um.

As empresas concordam que não é importante o subcontratante se envolver no projeto, afirmando que esta tarefa deve ser desempenhada somente por projetistas especializados. Da mesma forma, a maioria dos subcontratantes diz não interferir no projeto, aparecendo apenas o subempreiteiro de instalações elétricas S<sub>8</sub> que participa com opiniões junto aos projetistas. Este subempreiteiro argumenta que os projetistas não têm convivência com a obra e por isto precisam da colaboração de quem executa. O fato dos subcontratantes se envolverem no projeto pode facilitar a parceria com a contratante e esta postura pode influir positivamente na execução do projeto.

*“O subempreiteiro não participa da concepção do projeto, mas durante a execução da obra, com a experiência dele, é inevitável que ele contribua.”(EMPRESA A)*

*“Os subempreiteiros não devem participar do projeto, mas é importante se envolverem em decisões no processo. Como fazer, como executar, é importante buscar no subempreiteiro e não se faz.”(EMPRESA D)*

Por outro lado, fica aparente que as empresas aumentam a importância dada quando questionadas sobre o envolvimento dos subcontratantes em tomar decisões sobre os serviços a serem executados. Isto confirma o perfil das empresas que delegando a execução para terceiros procuram diminuir seu envolvimento na obra desde que mantenham o controle sobre o processo construtivo. Os subcontratantes, por sua vez, afirmam que se envolvem em decisões sobre o serviço, mas sempre com a supervisão de alguém da empresa. Algumas empresas evidenciam a demasiada interferência dos subcontratantes na mudança do projeto e colocam isto como problema.

*“O subempreiteiro não tem liberdade para fazer isto ou aquilo, mudar o que está no projeto. As vezes eles dizem: ‘é muito melhor fazer por lá (sic), é muito melhor fazer por cá (sic) ...’ mas ele tem que fazer o que está no projeto.”(EMPRESA D)*

*“Dependendo do problema o subempreiteiro é quem resolve. Independente do tipo de subempreiteiro, quem controla o serviço (avaliação final) é o técnico da obra.” (EMPRESA C)*

No que diz respeito ao grau de responsabilidade dos subcontratantes em relação ao controle dos serviços na obra, as empresas esperam dos subcontratantes um certo envolvimento no controle, mas procuram manter um técnico ou engenheiro e, as vezes, o mestre próprio. Quanto aos subcontratantes, eles respondem que controlam os seus serviços, mas são controlados pelo mestre, técnico e engenheiro. À luz deste caso prático o que acontece é uma redefinição na maneira de como este controle é efetivado, aspecto também apontado no item sobre as faces da subcontratação.

As empresas classificam como importantíssimo e imprescindível o fornecimento de equipamentos e ferramentas de trabalho por parte das subcontratantes. Quanto aos subcontratantes da amostra, todos possuem seus próprios equipamentos e ferramentas de trabalho. O fornecimento de equipamentos por parte dos subcontratantes além de diminuir o custo fixo das empresas é também justificado pelo maior cuidado que os operários têm na sua manutenção.

*“É importantíssimo que ele forneça equipamentos porque se for dele ele cuida muito mais. Quando ele não tem, a gente faz com que ele compre, adiantando o dinheiro do serviço.” (EMPRESA C)*

O assunto equipamentos gira em torno de um paradoxo: se por um lado é melhor para as empresas que seus subcontratantes forneçam, por outro isto causa uma aversão, dificuldade de implantar novas tecnologias ligadas a equipamentos. Maiores discussões sobre este assunto estão colocadas no item a seguir.

Com relação aos equipamentos de segurança individual (EPI'S) o comportamento é semelhante: cabe ao subcontratante fornecer e a empresa fiscalizar e exigir o uso. As subcontratantes comentam que são orientadas sobre o tipo de EPI apropriado para cada serviço pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), pelas especificações dadas através do Ministério do Trabalho e pelas lojas que vendem estes equipamentos.

Quanto aos equipamentos de segurança da obra, estes não são de responsabilidade dos empreiteiros globais e sim das empresas construtoras.

No que se refere ao fornecimento de materiais, é de responsabilidade única das empresas construtoras, o que explica o fato das empresas não considerarem importante que subcontratantes forneçam materiais, cabendo a eles apenas se responsabilizarem pela programação e solicitação dos pedidos. Sobre isto, os subempreiteiros declaram que não fornecem nenhum tipo de material, exceto o gesso S<sub>7</sub> que fornece o gesso.

*“A construtora é quem compra e fornece os materiais para a obra. O subempreiteiro faz a programação dos materiais, pede e quem faz a concorrência e a compra é a construtora.” (EMPRESA A)*

MacCaffer & Abdel-Razek (1987) acreditam que se os subcontratantes se envolvessem no fornecimento de materiais os desperdícios seriam menores. Contudo isto só é viável conforme a capacidade financeira do subcontratante.

Outro aspecto levantado é com relação ao fornecimento da assistência técnica após o término dos serviços. A empresa A afirmou que não é importante que o subempreiteiro forneça assistência, pois segundo ela é responsabilidade da construtora responder por isto junto ao cliente. Os demais contrapõem-se, afirmando ser muito importante esta característica. O subempreiteiro da empresa A não fornece assistência técnica mas os demais fornecem assistência de 5 anos caso o problema esteja na produção. Segundo eles, este prazo é estipulado pelo tempo que a construtora continua respondendo pela obra. A assistência técnica aparece mais acentuada nos serviços de instalações, sendo quase nula no serviço de pintura.

Dados os conteúdos de responsabilidades dos empreiteiros e subempreiteiros percebe-se que eles respondem de acordo com as expectativas das empresas, confirmando que a postura do mercado define o perfil dos subcontratantes.

#### 5.4.2 Postura quanto a busca de melhorias

As empresas do setor da construção têm investido numa série de iniciativas de melhorias na busca de otimizar o processo de gestão e produção. Este fato, deflagra a necessidade de levantar o quanto os subcontratantes se envolvem nas estratégias de diminuir desperdícios, melhorar a produtividade, buscar novas tecnologias, treinar operários, controlar a qualidade dos materiais e melhorar as condições de segurança.

As respostas mostram que os subcontratantes têm consciência da sua influência nestes aspectos, contudo desconhecem os caminhos para efetivá-los.

Referindo-se ao desperdício de materiais, 70% dos subcontratantes encaram a diminuição de desperdícios um controle que deve ser feito pela mão-de-obra que executa o serviço, portanto é de responsabilidade deles. Os 30% restantes indicam que a empresa também é responsável.

A postura quanto a produtividade é similar. Os empreiteiros e subempreiteiros demonstram que possuem experiência em lidar com operários e têm noção dos fatores que afetam a produtividade. O depoimento seguinte mostra a percepção do efeito aprendido, mesmo inconsciente, por parte do entrevistado S<sub>6</sub>.

*“Cada dupla faz um tipo de serviço para melhorar a produtividade. Dai (sic) eles fazem sempre a mesma coisa e vão pegando prática.” (S<sub>6</sub>)*

Outro aspecto mencionado em torno da produtividade é a dificuldade de incentivar a produção de operários que recebem por salário, pois eles não vêem vantagem em trabalhar mais, se continuarão recebendo o mesmo. Alguns solucionam este empasse contratando operários por produção.

*“Trabalho tudo (sic) por produção e isto resolve a produtividade. O servente que é pago por salário, tem que ir no mesmo ritmo do pedreiro por isto trabalha igual.” (E<sub>6</sub>)*

A produtividade, assim como o desperdício, está para os subcontratantes muito ligada ao seu operário e é encarada como sua responsabilidade e não da empresa. Todavia, questionados sobre ações em torno destes aspectos, os subcontratantes dão respostas evasivas, assinalando que apenas chamam a atenção dos operários.

A introdução de novas tecnologias focadas na racionalização do processo produtivo e na evolução dos materiais é essencial numa indústria caracterizada pelo atraso tecnológico. Neste sentido, é imprescindível o envolvimento dos subcontratantes.

Sobre isto, os resultados indicam que as empresas são as precursoras da introdução de novos equipamentos, materiais e processos. Os subcontratantes, por seu lado, são arredios às novas tecnologias ligadas a equipamentos porque o custo é repassado à eles. As empresas enfrentam dificuldades para o subcontratante comprar um equipamento e acabam elas mesmas comprando e descontando posteriormente do pagamento do subcontratante.

Assim, se por um lado as empresas queixam-se da relutância existente por parte dos subcontratantes, por outro, estes se sentem explorados e induzidos pela empresa fazer um investimento que, segundo eles, não poderiam.

*“Não se tem subempreiteiros habilitados. A dificuldade de trazer uma nova tecnologia, querer introduzir uma inovação, bate na incapacidade do subempreiteiro se mobilizar para isto. Ele aprendeu a fazer de uma maneira, utilizar um equipamento e para modificar é difícil, e isto complica a relação de parceria.”(EMPRESA A)*

A visão dos subcontratante é de que não se tem nada mais para introduzir na construção civil, e de que a maneira como eles executam é a mais correta pois cresceram fazendo aquele serviço.

*“Novas tecnologias? O que tem já tá bom!”(S<sub>7</sub>)*

Os subcontratantes afirmam que é sua a responsabilidade sobre o treinamento dos operários. Talvez isto justifique a falta de treinamento formal e o predomínio da formação no local de trabalho, também apontada por Farah (1992). O principal motivo

desta postura soma-se aos expostos por Agapiou (1995) e refere-se a mentalidade dos subcontratantes de que os operários não precisam de treinamento formal.

O controle da qualidade dos materiais é geralmente responsabilidade do almoxarife, que algumas vezes é funcionário da empreiteira outras da empresa. Os subempreiteiros de serviços específicos são responsáveis pelo controle da qualidade dos materiais ligados ao seu serviço.

Por fim, a melhora das condições de segurança é atribuída a empresa no que se refere à segurança geral do canteiro e aos subcontratantes ao uso dos EPI'S.

#### **5.4.3 Treinamento**

O tema treinamento foi abordado a partir da percepção dos atores pesquisados sobre a necessidade de treinamento dos subcontratantes. O estudo não pretendeu avaliar a capacidade dos subcontratantes com relação a qualidade dos serviços, nem tão pouco levantar o grau de treinamento necessário.

Assim, as empresas contratantes foram questionadas quanto às dificuldades observadas na execução das atividades dos subcontratantes e a necessidade de treinamento dos mesmos. Os subcontratantes foram questionados quanto às dificuldades que sentiam no desempenho de suas funções diárias.

Como já exposto anteriormente pelas empresas, uma das desvantagens da mão-de-obra subcontratada é a dificuldade de treinamento. As empresas não conseguem e não investem em treinamento de mão-de-obra subcontratada porque é uma mão-de-obra muito flutuante, que ora trabalha para a empresa ora não. Outro agravante é que um mesmo subcontratante trabalha para várias empresas ao mesmo tempo, assim a empresa não investe para não favorecer sua concorrente.

Além disto, as empresas afirmam que o interesse do subcontratado em ser treinado é menor que o da mão-de-obra da construção em geral.

As empresas consideram que em geral os empreiteiros/subempreiteiros chefes estão qualificados para execução dos serviços, especialmente os subempreiteiros de atividades específicas. Entretanto são enfáticas quanto a necessidade de treinamento na construção

civil e citam algumas dificuldades quanto a qualificação pessoal, conscientização, higiene e segurança no trabalho vivenciadas junto aos subcontratantes. Segundo estas empresas, a subcontratação é realizada para agregar mão-de-obra especializada para determinados serviços e nem sempre isto acontece.

*“A mão-de-obra da construção como um todo é muito desqualificada. O peão é mal remunerado, analfabeto, ele não tem interesse em ir pra escola, em ser treinado.” (EMPRESA F)*

*“Sempre precisa, tanto em relação a informação dos serviços quanto a segurança no trabalho. Porque eles não usam EPI'S.” (EMPRESA D)*

*“Todos precisam. Deve-se começar do básico. Higiene pessoal, hábitos alimentares, alojamentos.” (EMPRESA A)*

*“Precisam e muito, os caras hoje não sabem nem o que estão fazendo e não tem vontade de aprender.” (EMPRESA C)*

A necessidade do treinamento pesa mais para o nível do operário, pois o empreiteiro/subempreiteiro chefe sabe executar os serviços, até porque é ele quem ensina seus operários uma vez que ele já tem vivência prática. Neste cenário observa-se a necessidade do treinamento à nível gerencial, pois eles não tem nenhum tipo de formação para administrar uma empresa. Alguns chegam a gerenciar até 120 funcionários (caso do empreiteiro E<sub>G</sub>) sem, no entanto, possuir noções de administração e contabilidade.

Os subcontratantes se defendem desta constatação afirmando que não têm dificuldades de gerenciar sua empresa e que aprendem a resolver problemas no dia-a-dia. Quanto aos seus operários a resposta é diferente, eles admitem a necessidade do treinamento feito por eles próprios ou através do aprendizado diário durante o trabalho.

*“Acho importante. O que precisa é mais conscientização, um se preocupar com o serviço do outro, pensar a obra como um todo.” (E<sub>F</sub>)*

Em geral os subcontratantes não estão preocupados em investir em cursos para seus operários e justificam-se pela alta rotatividade da mão-de-obra.

*“Hoje não compensa dar um curso, porque você ensina ele hoje e ele não te dá retorno pois cai fora(sic).” (E<sub>D</sub>)*

A aversão ao treinamento formal é clara. Segundo a maioria se aprende na prática diária, executando os serviços.

*“Os operários não precisam de treinamento, quando eles não sabem a gente resolve. Em último caso é o engenheiro.” (E<sub>A</sub>)*

*“O treinamento é a própria obra, o que faz aprender é a força de vontade e a prática.” (E<sub>B</sub>)*

*“Não existe um curso bom. O SENAI é fraco (sic), o que se faz e se deve fazer é reunião para conscientizar, para aprender é na obra.” (E<sub>G</sub>)*

Somente os cursos referentes a novos materiais e equipamentos foram mencionados com simpatia. Os subempreiteiros de instalações hidráulicas demonstraram interesse em cursos sobre materiais novos fornecidos pelas fábricas, entretanto, isto não aconteceu com o subempreiteiro de pintura em relação aos materiais de aplicação.

*“É importante, vale a pena, porque os operários se aperfeiçoam em lançamentos de novos materiais.” (S<sub>2</sub>)*

*“Eu oriento, a pessoa aprende na prática mesmo. Existe os cursos de fábricas de tinta, mas não é vantajoso.” (S<sub>6</sub>)*

No total, doze subcontratantes pesquisados responderam que os operários não fazem cursos de treinamento. O subempreiteiro S<sub>2</sub> indicou levar seus operários aos cursos de fábricas de metais sanitários. O empreiteiro E<sub>F</sub> mencionou que repassou um curso de liderança à seus operários.

#### **5.4.4 Postura quanto a legislação trabalhista**

A postura dos subcontratantes com relação à legislação trabalhista há muito vem sendo discutida na literatura. O processo de subcontratação da mão-de-obra é visto junto a inexistência do vínculo empregatício e a burla a legislação trabalhista.

O trabalho procurou descobrir a realidade deste grupo de contratantes e subcontratantes quanto ao fornecimento de nota fiscal e o pagamento dos encargos trabalhistas.

O fornecimento de nota fiscal por parte do subcontratante está muito ligado a quem é o responsável pela contratação. Os resultados mostram que, de uma maneira geral, as empresas pesquisadas exigem o fornecimento de nota fiscal dos serviços executados pelos empreiteiros e subempreiteiros contratados por elas. Tanto as empresas quanto as subcontratantes apontam nesta direção.

*“As notas fiscais são obrigatórias para a obtenção da CND (Certidão Negativa de Débito do INSS), para a qual são conferidas as notas fiscais e os recolhimentos dos operários” (EMPRESA F).*

Contudo, a conduta dos subempreiteiros contratados pelos empreiteiros globais não se comporta desta maneira. Nem sempre eles fornecem nota fiscal, isto porque muitas vezes os empreiteiros não exigem, o próprio subempreiteiro não tem sua firma legalizada, ou é uma estratégia para diminuir o custo dos serviços.

Outro fator que influencia o fornecimento da nota fiscal é a quantidade de serviço e o tamanho da obra.

Para garantir o fornecimento da nota fiscal e o recolhimento dos tributos por parte dos subcontratantes, as empresas contratantes estão assumindo esta responsabilidade. Neste estudo observou-se que em alguns casos os impostos são pagos diretamente pelos subcontratantes, em outros pela empresa contratante que paga e posteriormente desconta do preço dos serviços.

Esta estratégia é efetivada pelas empresas através da retenção, em cada parcela do pagamento, o valor correspondente ao INSS (14,72%) e aos impostos sobre serviços devido à Prefeitura Municipal, ISS (no caso de Florianópolis 3%).

*“Antes nós deixávamos nas mãos dos subcontratantes, agora a construtora desconta os impostos e faz a nota para eles, e depois paga o saldo.”*  
*(EMPRESA C)*

*“A empreiteira global é uma empresa legalizada mas muitos subempreiteiros pequenos como caixaria, ferreiro, são pessoas que sabem fazer, não tem empresa, então são fichados e ganham por tarefa. É uma maneira do próprio empreiteiro global se garantir. Eu acredito que não há gatos, porque as obras são muito fiscalizadas. Já aconteceu do cara (sic.) estar trabalhando 3 ou 4 dias sem carteira porque a carteira ficou na outra empresa e o cara leva uma advertência.” (EMPRESA F)*

*“Nós deduzimos da nota fiscal os encargos sociais. 3% da prefeitura e 14,72% do INSS, então ele recebe menos isto do total. São obrigados a assinar carteira do operários. Nós temos uma lista dos funcionários de cada obra, é assim que se controla.” (EMPRESA D)*

As empresas se preocupam em contratar empreiteiras legalmente habilitadas e especificam no contrato uma cláusula que determina como obrigação da subcontratante comprovar à empresa construtora o recolhimento relativo à Previdência Social de todos operários em serviço na obra, abrangendo subempreiteiros, tarefeiros e autônomos. O que se nota é que na prática não existe um controle formal deste recolhimento, dando margem a existência de gatas.

*“O que é controlado é a parte do recolhimento do INSS, se ele recolhe FGTS dos empregados é problema dele.” (EMPRESA F)*

*“Não há controle sobre os subempreiteiros dos empreiteiros, porque eu exijo nota fiscal e recolhimento apenas do empreiteiro.” (EMPRESA E)*

Várias formas de arregimentar mão-de-obra foram encontradas neste estudo, entre elas operários próprios do empreiteiro, subempreiteiros, operários dos subempreiteiros, autônomos e tarefeiros. A seguir procura-se explicar estas formas a luz da legislação trabalhista.

Os empreiteiros globais possuem mão-de-obra própria (operários que ganham por tipo de ofício de acordo com tabela do Sindicato dos Trabalhadores da Indústria da Construção/SITICON) e mão-de-obra subcontratada (com o fornecimento ou não de

nota fiscal). Aparecem, aqui os operários autônomos que não fornecem nota fiscal nem tão pouco são vinculados a empresa de construção ou empreiteira global.

*“Tem os operários autônomos que vem trabalhar, fazem o serviço e vão embora. Estes não fornecem nota. Para nós é muito ruim porque não dá (sic) para provar o gasto para o imposto de renda. Aqui na obra é o caso do azulejista, colocador do piso e do colocador das portas.”(E<sub>B</sub>)*

Uma maneira comumente usada pelos empreiteiros globais para contornar os problemas da fiscalização é fichar os subempreiteiros temporariamente, pagando-os por tarefa e descontando os gastos com encargos sociais. Neste caso, nem sempre todos os operários são fichados, as vezes é só o subempreiteiro chefe, fugindo do controle os operários do subempreiteiro.

É neste nível que mais aparece a burla a legislação: a equipe dos subempreiteiros específicos. Dois exemplos são dados, através dos subempreiteiros S<sub>3</sub> e S<sub>7</sub> de instalações elétricas e gesso respectivamente, que não possuem nenhum operário vinculado e chamam os operários para determinados serviços sem com isto vinculá-los à subempreiteira.

*“É inevitável trabalhar com gatos porque ainda existe muito no mercado, não se encontra subempreiteiros que não trabalhem com gatos, não dá para escolher.” (EMPRESA C)*

*“A ferragem é subcontratada, o ferreiro tem sua equipe, só ele é fichado e recebe por tarefa, eu recolho os impostos e depois desconto dele.”(E<sub>F</sub>)*

*“Aí fora (sic) a maioria dos subempreiteiros pintores não são registrados e não assinam carteira. Você encontra muito disso em casas.”(S<sub>6</sub>)*

Aparece ainda, casos que o empreiteiro global, para não gastar com leis sociais, que segundo eles é desfavorecida pela alta rotatividade do setor, faz contratos temporários por períodos de experiência dos operários e depois os manda embora.

## 5.5 CONTROLE SOBRE O PROCESSO PRODUTIVO

Este estudo procurou descobrir como se efetiva o controle do processo produtivo, qual o papel desempenhado pelos atores e se a empresa realmente perde tal controle quando trabalha com subcontratantes.

As empresas sustentam que não perdem o controle, assinalando que o que acontece é uma transferência de responsabilidades, uma mudança na maneira de efetivar o controle. As empresas justificam-se afirmando que o andamento dos serviços é controlado através do fornecimento do material necessário à obra e o controle da qualidade se efetiva através da equipe técnica responsável pela obra.

*“Nós temos a obra totalmente na mão,(sic) o material é com a gente e eles dependem da liberação para fazer os serviços.”(EMPRESA F)*

*“A gente contorna o problema de perda de controle (de prazos) através das metas definidas para pagamento a cada 15 dias. Quanto à qualidade tem o técnico na obra e o engenheiro que passa uma vez por dia na obra.”(EMPRESA B)*

Quanto aos operários, mesmo sendo de total responsabilidade dos empreiteiros e subempreiteiros, a empresa garante sua interferência através de uma cláusula no contrato que lhe dá poderes para demitir um operário caso se justifique. Mesmo assim, ela não tem controle direto sobre os operários no que diz respeito a recrutamento, alocação e tamanho das equipes. Este aspecto confirma a opinião dos autores vistos no capítulo 2 que encaram esta característica como positiva, porque a empresa não precisa se preocupar com isto. No entanto, as empresas queixam-se da sua falta de flexibilidade na alocação dos operários.

No que se refere aos subcontratantes, o controle dos serviços é feito, de modo geral, pela seguinte hierarquia: o empreiteiro ou subempreiteiro chefe visitam a obra uma ou duas vezes ao dia para verificar o andamento dos serviços, resolver problemas relativos aos materiais, à execução e à mão-de-obra e redefinir ordens. Eles procuram deixar entre seus operários um encarregado por obra, que no caso dos serviços específicos

geralmente é o operário com mais experiência, e no caso do empreiteiro geral é o mestre (quando o mestre é funcionário do empreiteiro).

Nos casos em que o mestre é funcionário da empresa, ele representa o controle da empresa sobre os serviços em tempo integral. Desempenhando tarefas a nível gerencial, sua função é encadear os vários serviços desenvolvidos pelo empreiteiro e pelos subempreiteiros para o perfeito andamento da obra. Neste caso ele é o elo entre empresa e obra. Numa das obras visitadas durante a pesquisa, o mestre, próprio da empresa, declarou que é melhor trabalhar com empreiteiro global, porque ele, na posição de mestre só tem que controlar os serviços, uma vez que nestes casos quem controla os operários é o empreiteiro.

Algumas obras ainda possuem o técnico em edificações que pode vir substituir a figura do mestre e o engenheiro residente. A obra que não possui engenheiro residente é visitada diariamente pelos engenheiros da empresa construtora.

Os subcontratantes deixam claro que seu poder de decisão é limitado aos seus operários e ao serviço que executam. As mudanças no projeto são frequentemente comentadas mas só são viabilizadas com o aval do engenheiro responsável. Todos subcontratantes afirmam que não tomam nenhuma decisão sem antes comunicar a empresa.

As Figuras 5-2 e 5-3 ilustram os atores envolvidos no canteiro de obras e as relações de contratação e controle.

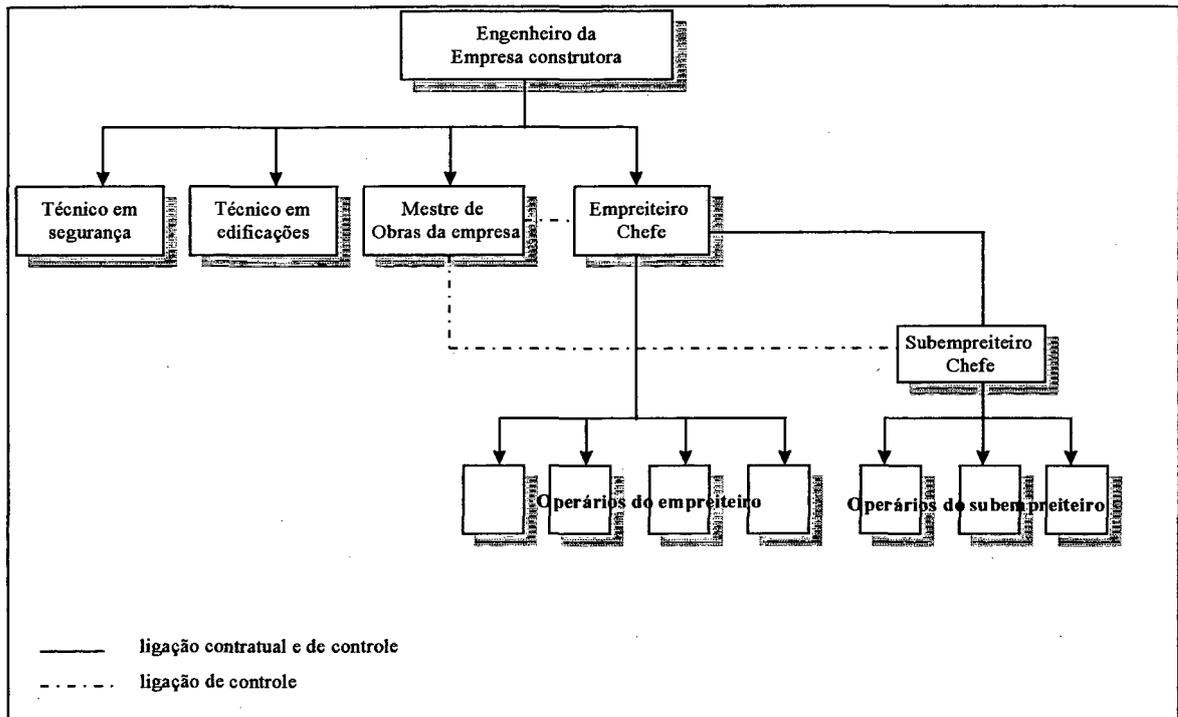


Figura 5-2 Organograma de controle quando o mestre é próprio da empresa.

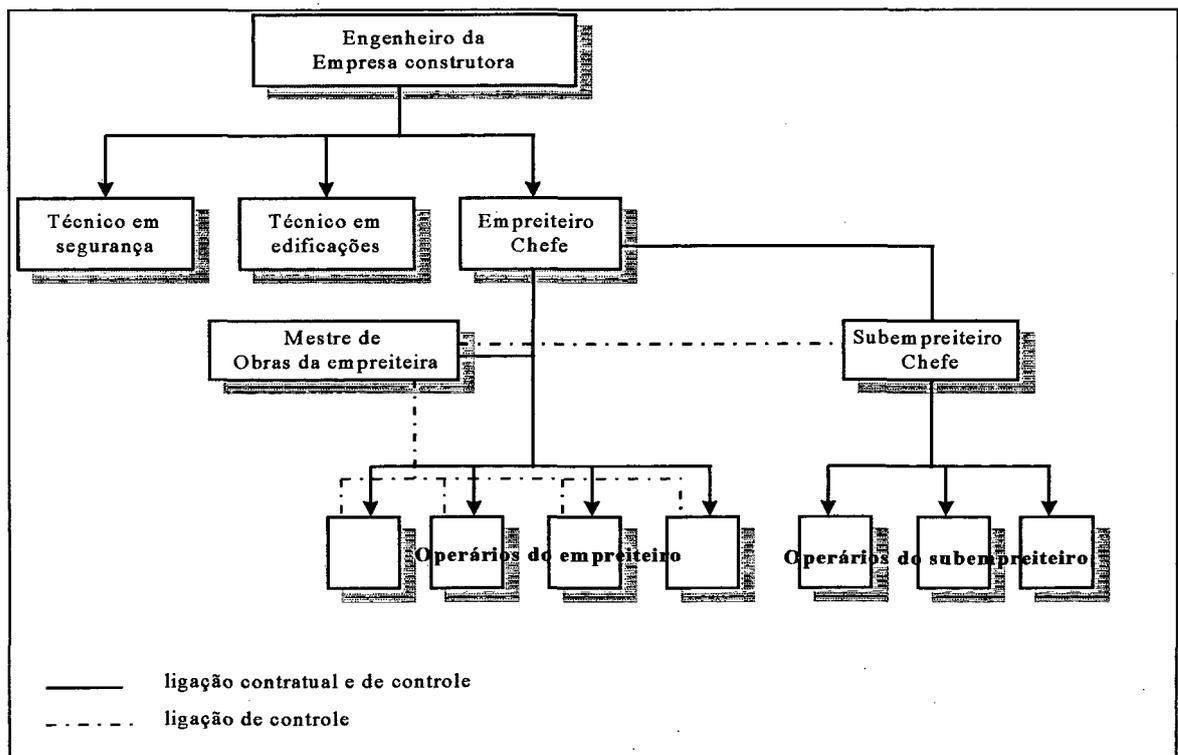


Figura 5-3 Organograma de controle quando o mestre é próprio da empreiteira.

## 5.6 OS RELACIONAMENTOS SOB O PONTO DE VISTA DA PARCERIA

Procurou-se verificar se os atores envolvidos neste estudo desenvolviam uma relação de parceria. Para isto se buscou o significado de parceria para cada um e a percepção sobre a sua existência ou não.

Foram colocadas questões que caracterizassem a relação de parceria e permitissem uma percepção coerente da realidade destes atores.

Para a análise dos relacionamentos em estudo, cada entrevistado identificou a quem estava se referindo na questão de parceria. Desta forma, as empresas contratantes responderam em relação aos subcontratantes que indicaram para a pesquisa e os subcontratantes, por sua vez, referiram-se àquela empresa que o apontou.

O esquema de repostas aparece na Figura 5-4, a seguir, caracterizando no total seis casos. O subempreiteiro S<sub>3</sub> foi desconsiderado pela inconsistência dos dados obtidos em suas respostas.

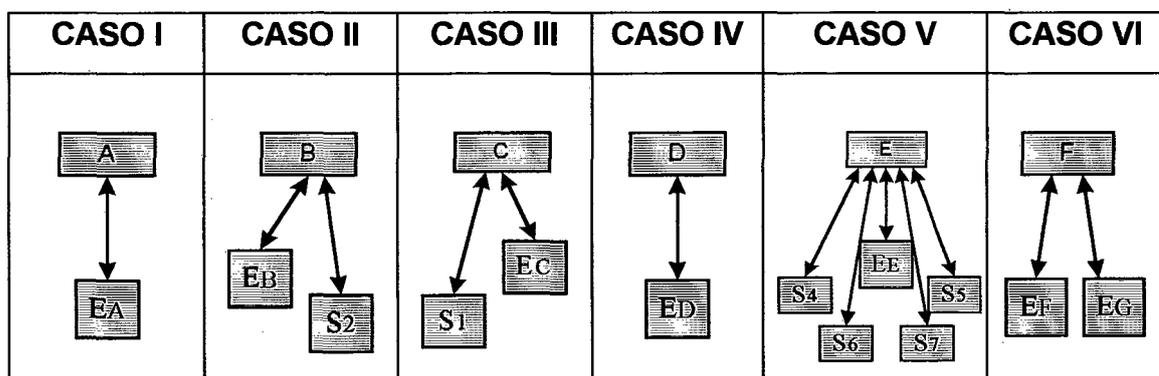


Figura 5-4 Casos considerados no estudo da parceria.

Os casos são apresentados de maneira sintetizada, mostrando a visão dos atores sobre suas relações. Em seguida, são apresentadas as generalizações obtidas sobre o tema parceria.

**CASO I: Empresa A e Subcontratante E<sub>A</sub>**

A empresa A sempre trabalhou com dois empreiteiros globais, um para obras de alto padrão e outro para obras de baixo padrão. Como na época da pesquisa a empresa só estava trabalhando com o subempreiteiro E<sub>A</sub>, responsável por obras de baixo padrão, este foi o único questionado.

Esta empresa afirmou existir uma relação de parceria com o empreiteiro global, pois segundo ela é uma relação de longo tempo, o empreiteiro conhece a filosofia da empresa, há um comprometimento de ambos e objetivos comuns. E<sub>A</sub> também indicou a parceria entre eles mas não soube defini-la.

**CASO II: Empresa B e Subcontratantes E<sub>B</sub>, S<sub>2</sub>**

A empresa B trabalha com dois empreiteiros globais, E<sub>B</sub> e E<sub>C</sub>, ambos com uma relação de longo tempo, mas não necessariamente trabalhando continuamente para as obras desta empresa. Nesta questão sobre parceria, o empreiteiro E<sub>C</sub> respondeu sobre a empresa C.

Segundo a empresa B a parceria existe, porque se procura ser justo para ambas as partes em relação aos itens do contrato, a empreiteira responde sempre que a construtora precisa e o relacionamento é bom entre eles. Para os subcontratantes E<sub>B</sub> e S<sub>2</sub> também existe. No conceito de E<sub>B</sub> ser parceiro é ter bom relacionamento, enquanto para S<sub>2</sub> é o serviço funcionar bem, haver uma relação de ajuda mútua, especialmente no que diz respeito a empresa interceder junto aos condôminos.

*“Existe parceria no momento que sempre se procura ser justo para ambas as partes em relação aos itens do contrato, especialmente no preço. Como há muita manutenção, os subempreiteiros fornecem assistência para a gente (sic), tem um bom relacionamento, a gente precisa, eles vêm.” (EMPRESA B)*

**CASO III: Empresa C x Subcontratantes E<sub>C</sub>, S<sub>1</sub>**

A Empresa C trabalha em algumas obras por empreitada global através do empreiteiro e em outras subcontrata as equipes por serviços. Entre os seus subcontratantes foram questionados E<sub>C</sub> e S<sub>1</sub>.

A empresa garantiu existir parceria, entre eles. Ao contrário, o subempreiteiro S<sub>1</sub> demonstrou bastante descontentamento na relação, afirmando existir muitos desacertos no trabalho com a Empresa C. Para E<sub>C</sub> a parceria é sinônimo de confiança e por isto não existe em todas as empresas, o que não é o caso da Empresa C.

*“Os subempreiteiros não trabalham para todas as obras da empresa, nós montamos uma equipe para cada obra, porque cada empreendimento é único, tem suas características.”(EMPRESA C)*

*“Em algumas empresas a gente tem que trabalhar com o pé atrás (sic).”(E<sub>C</sub>)*

**CASO IV: Empresa D x Subcontratante E<sub>D</sub>**

Para a Empresa D a parceria está em fase de implantação e é muito incipiente ainda, pois os subcontratantes não os vêem como parceiros. Na visão de E<sub>D</sub>, a parceria existe, simplesmente porque há troca de idéias.

*“Os subempreiteiros deveriam enxergar que se nossa empresa tiver uma boa imagem no mercado perante os clientes, se os produtos tiverem qualidade, a empresa vai crescer e com isto vão surgir mais serviços e melhores condições de trabalho para eles.”(EMPRESA D)*

Esta empresa trabalha com vários empreiteiros sendo E<sub>D</sub> apenas um deles. Como o próprio E<sub>D</sub> argumenta, a relação de continuidade e segurança é afetada, ou porque a empresa dá a obra para outro, ou porque a subcontratante não tem estrutura para trabalhar em todas as obras da empresa.

*“As vezes o subempreiteiro já está trabalhando em alguma obra da empresa, se houver outro lançamento a empresa contrata outro subempreiteiro, pois aquele não tem capacidade para pegar (sic.) outra obra.”(ED)*

**CASO V: Empresa E x Subcontratantes E<sub>E</sub>, S<sub>4</sub>, S<sub>5</sub>, S<sub>6</sub>, S<sub>7</sub>**

A Empresa E acredita na existência da parceria, e explica:

*“Se eu estiver começando uma obra agora, mesmo sem contrato, eu chamo o empreiteiro e ele já me aloca o pessoal, instala o barraco da obra, puxa a luz, enfim, tudo sem saber se realmente vai tocar a obra. Quando a situação da empresa está um pouco difícil, ele me escora e vice-versa.”(EMPRESA E)*

O empreiteiro E<sub>E</sub> confirma a empresa, acrescentando que há muito diálogo e ajuda mútua. Esta empresa mantém uma relação de mais de 7 anos com o empreiteiro E<sub>E</sub>, sendo sempre ele que executa as suas obras. Ainda, alguns serviços são desenvolvidos por subempreiteiros. Dentre os entrevistados, S<sub>4</sub> e S<sub>5</sub> demonstram dúvidas com relação a existência da parceria, ao contrário de S<sub>6</sub> e S<sub>7</sub> que acreditam nesta relação.

**CASO VI : Empresa F x Subcontratantes E<sub>F</sub>, E<sub>G</sub>**

A Empresa F considera que existe uma relação de parceria com seus subcontratantes, mantendo os mesmos empreiteiros (E<sub>F</sub> e E<sub>G</sub>) para todas as obras em Florianópolis. Quanto aos subempreiteiros a empresa declara:

*“Os subempreiteiros de pintura e, elétrica são sempre os mesmos. A parte de estrutura as vezes o empreiteiro faz, as vezes ele subempreita. Hidráulica não tem fixo, cada obra é com um, depende do preço.”(EMPRESA F)*

Os empreiteiros apontam na mesma direção quanto a existência da parceria, contudo E<sub>F</sub> não soube conceituá-la. Para E<sub>G</sub> a parceria é:

*“Confiança um no outro. Da minha parte fazer um serviço bom e economizar material, da parte da empresa ela deve pagar em dia.”(E<sub>G</sub>)*

**Análise geral dos resultados**

O quadro 5-1 sintetiza as respostas dos subcontratantes. Os resultados demonstram que os subcontratantes acreditam na existência do respeito e confiança na relação com a contratante e que esta relação transmite certa estabilidade mesmo que a empresa trabalhe com outros subcontratantes e que pese o preço dos serviços na hora da concorrência.

A maioria dos subcontratantes também afirma que a empresa procura desenvolvê-los, entretanto só se referem a introdução de novos equipamentos. Em geral, é indicada a existência de acordos que redefinem os contratos. Estes acordos nem sempre caracterizam uma relação de ganha-ganha. Os subcontratantes, muitas vezes, sentem-se prejudicadas no que diz respeito a preços, prazos e condições dos serviços.

As opiniões se dividem com relação ao seu engajamento no sistema de trabalho da empresa contratante. Os subcontratantes que discordam da eficácia do fluxo de informações das empresas são os mesmos que apontam os problemas de falta de planejamento e suporte das empresas.

**Quadro 5-1 Resultados parciais da parceria pela visão dos subcontratantes.**

CASO	I			II		III		IV	V					VI	
EMPRESA CONTRATANTE	A			B		C		D	E					F	
SUBCONTRATAÇÃO	E <sub>A</sub>	E <sub>B</sub>	S <sub>2</sub>	E <sub>C</sub>	S <sub>1</sub>	E <sub>D</sub>	E <sub>E</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	E <sub>F</sub>	E <sub>G</sub>		
Há respeito mútuo e confiança entre as partes.	Diagonal														
A relação com a empresa transmite certa estabilidade para trabalhos em obras futuras.	Diagonal														
A empresa procura desenvolver a subcontratada.	Diagonal														
A subcontratante faz acordos com a empresa referentes a preços, prazos e serviços.	Diagonal														
Os acordos caracterizam uma relação de ganha-ganha.	Diagonal														
A subcontratante se engaja integralmente no sistema de trabalho e nos programas de melhoria da empresa.	Diagonal														
O fluxo de informações entre empresa e subcontratante é rápido e transparente.	Diagonal														

Legenda das respostas:

Diagonal	Diagonal	Diagonal
Diagonal	Diagonal	Diagonal
Diagonal	Diagonal	Diagonal

Diante do conteúdo levantado no estudo sobre a parceria, pode-se dizer que, em geral, existe uma grande dificuldade das organizações em definir a expressão parceria, especialmente os subcontratantes. Embora seja uma expressão de uso cotidiano nas relações estudadas ela não apresenta um conceito homogêneo. Trata-se, com certeza, de um conceito que não encerra maiores dificuldades para o seu entendimento; todavia, a ausência de uma definição única e de consenso talvez venha contribuindo para que as ações do dia-a-dia não encontrem correspondente nas declarações dadas.

No conceito dos subcontratantes as palavras que mais aparecem são confiança, ajuda mútua e diálogo.

Desta forma, os dados sugerem que a palavra parceria é usada entre os pesquisados por modismo ou simplesmente por sugerir uma relação amigável.

Como visto nos conceitos e princípios da parceria, dentro do significado da cooperação, ela deve traduzir trocas de habilidades e formas de qualificação da mão-de-obra. Entretanto, questionadas sobre as iniciativas de capacitação dos subcontratantes, as empresas não apontam referências ao treinamento e ao desenvolvimento de atividades conjuntas (projetos, por exemplo).

Aparecem apenas iniciativas com relação a troca de tecnologias, mas de uma maneira conflitante, pois como já colocado anteriormente neste texto, é imposta aos subcontratantes.

*“Hoje você tem que diminuir os seus custos na obra, então tudo que eu puder aprimorar com relação a mão-de-obra, equipamentos que os subempreiteiros usam eu vou fazer.” (EMPRESA E)*

*“A empresa procura nos capacitar, mais sempre visando o lado deles, nunca visando o lado profissional. A empresa impõe a compra de equipamentos, isto não podia acontecer...” (S<sub>5</sub> sobre a EMPRESA E)*

A postura das empresas não condiz com o recomendado na bibliografia quando se refere ao engajamento dos subcontratantes mais cedo no projeto.

Outro aspecto que caracteriza a parceria é a existência de relações de longo prazo. As empresas admitem a importância de relacionamentos de longo prazo com os subcontratantes, no entanto, a maioria não mantém relações duradouras. Isto confirma a existência de ligações estritamente mercadológicas, onde a ênfase dada ao preço dos serviços por parte das empresas e a concorrência acirrada no mercado de subcontratantes evita o surgimento de relações fortalecidas. Esta postura também justifica o fato das empresas não trabalharem com o mesmo subcontratante em todas as suas obras.

A existência de objetivos comuns na maioria das vezes não acontece, como relata S<sub>5</sub>:

*“Existe mais ou menos. É uma relação complicada. Eles querem que eu trabalhe para eles. Eles são eles, eu quero o meu pão e eles querem sempre pagar o mínimo possível.”*

Apesar da expressão parceria também sugerir uma relação biunívoca, a transcrição abaixo, reproduz a declaração da Empresa F quando questionada sobre o conceito de parceria, apontando para uma relação unilateral onde, em momento algum a empresa se refere as suas obrigações diante do subcontratante.

*“As vezes quando tem algum problema na obra ele chama a gente, se conversa. Ele quebra galhos, como por exemplo, estes dias nos emprestou o mecânico dele para fazer um serviço que a empresa precisava, sem cobrar. Isto é parceria!” (EMPRESA F)*

Este aspecto confirma a opinião de Silva (1997) de que a subcontratação não define uma relação biunívoca.

A declaração de E<sub>C</sub> mostra a inexistência da atitude de consideração contradizendo as recomendações sugerida nas diretrizes para a parceria.

*“Os donos das empresas marcam e deixam a gente esperando, as vezes mandam a gente voltar outro dia. A gente tem que estar sempre à disposição das empresas, eles não tem consideração com os nossos compromissos.” (E<sub>C</sub>)*

*“O problema são os subempreiteiros se posicionarem como parceiros e não vendo o contratante como uma pessoa que está querendo usá-los.”(EMPRESA D)*

Neste cenário foram apontados pelas empresas contratantes e subcontratantes os problemas e conflitos existentes no processo de subcontratação.

## 5.7 DIFICULDADES E PROBLEMAS DA SUBCONTRATAÇÃO

Ao serem questionadas sobre as dificuldades de trabalharem com mão-de-obra subcontratada, as empresas indicaram os seguintes aspectos:

⇒ **As características dos subcontratantes em relação a sua capacidade técnica e organização são inadequadas:** os baixos níveis de capacitação, o comodismo e a forma de organização dos subcontratantes não são satisfatórias para as empresas.

*“A organização dos subempreiteiros, pois eles não são organizados e a questão da tecnologia, eles não evoluem, só o que importa para eles é o custo para comprar novas máquinas, equipamentos, são refratários a isto.”(EMPRESA A)*

*“Os subempreiteiros são muito viciados nas suas técnicas e conhecimentos. As vezes ocorrem problemas de prazos na obra porque eles não sabem dimensionar as equipes.”(EMPRESA D)*

*“O subempreiteiro está muito focalizado no trabalho dele, não tem noção do todo, não enxerga a obra como um produto final. Se ele entendesse do todo faria um trabalho melhor. Falta visão da qualidade porque terminam o serviço e saem. É pior ainda com os subempreiteiros contratados pelo empreiteiro geral.”(EMPRESA D)*

⇒ **Dificuldade de controle dos operários no canteiro e engajamento dos mesmos.**

*“Como o gente não tem controle sobre o recrutamento do operário, acontece do empreiteiro global colocar no meio da obra operários que estavam trabalhando em outras obras e até mesmo para outras construtoras, ou tirar os que estavam trabalhando para nós e levar para outra obra. Há muito rodizio de operários entre obras.”(EMPRESA B)*

*“O problema de se subcontratar todas as etapas da obra é que cada obra é uma estória, gente nova, operários que a gente nunca viu e cada um com seu método de trabalho.”(EMPRESA B)*

*“É muito importante os operários se conhecerem pelo nome e isto não acontece no regime de subcontratação.”(EMPRESA D)*

⇒ **Falta de flexibilidade para alocar os operários.**

*“Se a empresa tocasse a obra por ela própria teria mais flexibilidade com relação a alocação e comando da mão-de-obra. O empreiteiro/subempreiteiro vê o lado dele, se vê que não vale a pena (sic) contratar um cara para demitir daqui um mês, ele não contrata, mesmo que a empresa esteja cobrando pressa no serviço.”(EMPRESA F)*

⇒ **Desacordos com relação a pagamentos.**

*“O maior problema que ocorre com subempreiteiros está relacionado com pagamentos. Por se trabalhar em regime de condomínios há várias pessoas envolvidas nas decisões em torno da obra, há pessoas com alto e baixo poder aquisitivo. Isto causa dificuldades em acordos com relação a preços e serviços agravados pela alta inadimplência. A obra atrasa, atrasam os pagamentos dos operários. Muitas vezes eles até têm que parar de trabalhar pois a construtora não tem capital para pagá-los.”(EMPRESA B)*

*“Na hora de fazer medição, quinzenalmente, sempre a medição deles dá maior do que a da gente. Em serviços de acabamento, as vezes faltam pequenos detalhes e para eles a obra tá pronta, a gente desconta uma porcentagem porque faltam coisas, dá discussão mas nada que não se contorne.” (EMPRESA F)*

As subcontratantes, por sua vez, apontaram as principais dificuldades inerentes ao seu trabalho. Entre os pesquisados, apenas E<sub>F</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>6</sub> e S<sub>7</sub> negaram a existência de qualquer problema no trabalho como subcontratante. Os demais indicaram dificuldades no que diz respeito ao relacionamento com a empresa contratante e com seus operários, quais sejam:

⇒ **Falta de material na obra:** os subcontratantes afirmam que falta suporte e planejamento das empresas, que muitas vezes falham com relação ao fornecimento de material (E<sub>C</sub>, S<sub>1</sub>, E<sub>B</sub>).

*“A falta de material e projetos na obra interfere no andamento dos serviços.” (E<sub>C</sub>)*

*“Tão sempre querendo que o serviço esteja pronto, mas a empresa não traz os materiais, a empresa tem culpa do atraso mais cobra da gente.” (E<sub>C</sub>)*

*“Tem que pedir 5 dias antes mas o cara não consegue prever, precisa na hora e a empresa não manda, daí o serviço atrasa e ela cobra.” (S<sub>1</sub>)*

⇒ **Muitas modificações no projeto:** segundo os subcontratantes eles muitas vezes têm prejuízos com a grande quantidade de mudanças no projeto ao longo da obra, além do retrabalho que afeta negativamente a motivação para o serviço. (E<sub>C</sub>, E<sub>B</sub>, E<sub>G</sub>, S<sub>4</sub>, S<sub>5</sub>).

*“Muita mudança em projeto, fiquei no prejuízo em 25000 num prédio, era para durar 1 ano e durou 2,5 anos, eu só não reclamei porque estou ganhando em outros da mesma empresa, uma obra compensa a outra.” (E<sub>C</sub>)*

⇒ **Pagamentos e preço dos serviços:** os subcontratantes queixam-se da concorrência desleal e da postura de muitas empresas que preterem a qualidade sob o custo. (E<sub>A</sub>, E<sub>B</sub>, E<sub>D</sub>, E<sub>G</sub>, E<sub>F</sub>, S<sub>2</sub>, S<sub>6</sub>, S<sub>7</sub>).

*“A empresa tenta baixar o preço demais dos serviços porque a concorrência facilita.” (E<sub>A</sub>)*

*“As empresas grandes espremem (sic) o cara até onde elas querem pela falta de emprego.” (E<sub>D</sub>)*

*“Enrolam a gente quando não tem dinheiro para pagar”. (E<sub>C</sub>)*

*“Os preços estão tão baixos na praça que massacram a gente. Os caras dão preços tão baixos que não tem condições de terminar a obra. É uma dificuldade de se trabalhar honestamente.” (E<sub>E</sub>)*

*“A empresa paga conforme seu caixa, se tá (sic) mal ela adia o pagamento, mas eu pedir adiantado isto nunca dá.” (S<sub>6</sub>)*

*“Tem empresas que não pagam.” (S<sub>7</sub>, E<sub>G</sub>, E<sub>F</sub>)*

⇒ **Fiscalização/leis sociais:** os subcontratantes citam altos impostos, altas multas como um problema para eles (E<sub>F</sub>, E<sub>D</sub>, E<sub>E</sub>).

*“A gente é muito prejudicado com a fiscalização das condições que não se pode ter, de coisas definitivas que não combinam com as instalações provisórias da obra. Não dá para investir nas instalações do canteiro porque muda tudo de obra pra (sic) obra. O Ministério do Trabalho vai toda hora na obra e dá notificação por qualquer coisa.” (E<sub>F</sub>)*

*“Os operários colocam a gente na justiça reclamando insalubridade, o fiscal que vem na obra verificar é pago pelo próprio empreiteiro, e daí já morrem (sic) 3 salários mínimos. O pior é que, se eles confirmarem a insalubridade ganham comissão e então sempre fazem isto.” (E<sub>F</sub>)*

*“Encargos muito alto, só com muito jogo de cintura (sic) para sobreviver aos encargos.” (E<sub>E</sub>)*

⇒ **As características dos operários:** os subcontratantes afirmam que a mentalidade dos operários da construção civil conduz a uma dificuldade de lidar com eles. (S<sub>1</sub>, E<sub>D</sub>).

*“O nível dos empregados. O pior é trabalhar com a mão-de-obra, se acertar.” (S<sub>1</sub>)*

*“O fundo de garantia estraga os operários porque toda hora querem tirar e pra (sic) isso saem do serviço” (E<sub>D</sub>)*

## 5.8 CONTRATOS

A totalidade das empresas entrevistadas afirmou realizar contratos por escrito com suas subcontratantes. Entretanto, observou-se que a existência de contratos dependia do tipo e quantidade do serviço e do próprio subcontratante. Como menciona Villacreses (1994), muitas vezes apenas estabelece-se um acordo verbal entre construtor e subcontratante.

*“Fizemos contratos com todos que nós contratamos, mas eles nem sempre fazem, especialmente os que são conhecidos, pintura/elétrica são mais pela amizade(sic).” (EMPRESA F)*

As empreiteiras em geral fazem contratos com a empresa, no entanto, no caso dos subempreiteiros esta postura varia. Na ligação contratual entre empreiteiro e subempreiteiro praticamente inexistem contratos formais. Seis empreiteiros globais declararam fazer contratos com as empresas, sendo que apenas E<sub>A</sub> indicou não haver contrato com a empresa A por ser uma obra pequena.

Dos subempreiteiros pesquisados, S<sub>2</sub> e S<sub>7</sub> sustentam que os contratos são desnecessários, e S<sub>3</sub> admite que a existência dos contratos depende da empresa. É muito significativa a relação entre a existência do contrato e a confiança entre as partes, confirmando a análise feita por Villacreses (1994).

*“Quando se conhece a construtora se faz sem contrato. O ano passado eu fiz uma obra e só este ano é que resolveram fazer um contrato para legalizá-la.” (E<sub>B</sub>)*

*“Não precisa, eles nunca fizeram sujeira (sic) comigo. Estas empresas que eu trabalho são boas... tem umas que não dá (sic)!” (S<sub>7</sub>)*

A empresa de construção aparece como a principal promotora dos contratos, entretanto percebe-se que o interesse dos subcontratantes em realizar contratos formais está crescendo diante as incertezas do mercado. Os subcontratantes atribuem a importância do contrato à garantia propiciada por ele em termos de segurança para as partes envolvidas.

*“Tem uma empresa que está me devendo duzentos mil reais e não quer pagar porque faliu. Eu não fiz contrato e agora tenho que ir pra (sic) justiça...” (E<sub>A</sub>)*

A transcrição seguinte exemplifica a visão das empresas de construção sobre o contrato:

*“É importante porque é a única garantia, documenta o preço acertado, a forma de correção, define as regras de medição, cotas de pagamento(...) O contrato é a segurança para brigar oficialmente.” (EMPRESA F)*

Sobre a importância do contrato formal, a declaração do subempreiteiro S<sub>3</sub> mostra a relutância ainda existente entre alguns subcontratantes:

*“Depende, o contrato é bom. Mas é formalidade, e se a obra é pequena e há confiança entre as partes não precisa fazer. Normalmente quando não há contrato, os preços e condições são seguidos através da folha de orçamento e isto é que interessa no contrato.” (S<sub>3</sub>)*

Em geral as empresas possuem um modelo de contrato que é adaptado para cada caso. Segundo elas os subcontratantes recebem uma cópia para avaliarem as condições inicialmente colocadas pela empresa. Os subcontratantes afirmam que os contratos são claros, mas discordam quanto as suas condições. Entre os subcontratantes que responderam , três posicionaram-se satisfeitos com as condições do contrato, e cinco

manifestaram-se descontentes argumentando que as condições não são justas para ambas as partes.

*“Muitas cláusulas são unilaterais, são contratos leoninos... Só tem coisas contra nós. A gente discute. Muitas coisas eu mando de volta.” (E<sub>C</sub>)*

*“Sempre o contrato é muito favorável para a empresa, que procura tirar da reta (sic) tudo, deixando todas as responsabilidades para a empreiteira.” (E<sub>C</sub>)*

As empresas, em contrapartida, afirmam que os contratos só são efetivados quando aprovados pelas duas partes. Mesmo assim, há um descontentamento dos subcontratantes frente a algumas condições impostas pela empresa, que detendo o poder de barganha garante a contratação assim mesmo. Esta observação confirma a visão de Cardoso(1996b) de que o processo de subcontratação caracteriza-se pela completa submissão de certos subcontratantes face as empresas de construção. De forma similar, para Uher (1991) as relações contratuais são influenciadas e dominadas pela empresa contratante.

Questionados sobre a aplicação do contrato na prática ambas as partes afirmaram que em geral funciona salvo algumas mudanças que fogem do controle, normalmente ligadas ao cronograma físico-financeiro da obra.

*“Alguma coisa foge do contrato. O que acontece muito é o problema da inadimplência e daí altera tudo, daí se chama o subempreiteiro e se faz um termo aditivo sempre procurando documentar tudo.” (EMPRESA B)*

*“Em partes funciona. Não em relação a pagamento da empresa, prazos de execução que depende do atraso de material.” (E<sub>C</sub>)*

Para avaliar o conteúdo dos contratos, foi solicitado às empresas de construção da amostra os contratos usados com seus subcontratantes. Encontrou-se um certo zelo no fornecimento deste material por parte das empresas, o que tornou possível a obtenção de apenas oito contratos. Isto não afetou a análise, dado que as empresas afirmaram usar um mesmo modelo para todos os contratos.

Os contratos analisados não possuem muitas diferenças, variando em torno do grau de detalhamento. Basicamente eles apresentam os seguintes itens:

- descrição das partes contratuais;
- objeto do contrato e especificações;
- obrigações da contratada;
- obrigações da contratante;
- prazos e garantias;
- preço dos serviços;
- condições de pagamento;
- caução;
- reajuste;
- multas;
- rescisão do contrato;
- impostos;
- foro.

## 5.9 AS EXPECTATIVAS DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO AOS SUBCONTRATANTES

*“O que acontece hoje com a mão-de-obra é que está chegando num ponto que quem não se especializar não vai ter campo de trabalho, o subempreiteiro/empreiteiro que não tiver conhecimento vai se extinguir. A empresa que se originou do carpinteiro que era bom e virou mestre e depois abriu sua firma de empreitada vai acabar, este tipo de organização vai se extinguir. Acredito que engenheiros vão tomar frente a estas empresas e daí aplicar técnicas de produtividade, conceitos de equipe, células de trabalho, enfim, conceitos de produção dentro da engenharia civil.” (EMPRESA C)*

*“A tendência é esta. Construtora que quer crescer, ter futuro no Brasil vai ter que ter subempreiteiros. Os subempreiteiros vão se especializar a medida que a construção for evoluindo.”(EMPRESA A)*

*“O empreiteiro ideal? O empreiteiro de mão-de-obra tem que se responsabilizar plenamente pela obra. A empresa na posição de incorporadora não quer um empreiteiro que tenha que estar controlando, quer uma relação de parceria, de confiança, onde o contratante e a contratada estão no mesmo nível.” (EMPRESA A)*

*“Os subempreiteiros são ruins, do estilo antigo. Algumas até estão se modernizando e então estão ficando com a gente, os outros estão saindo.”(EMPRESA C)*

*“Evoluissem, tivessem equipes bem formadas com alta capacidade. Eles devem ser mais profissionais. Levantar uma parede pode parecer muito simples, mas tem que saber fazer isto.”(EMPRESA C)*

*“Estabelecer a disciplina de que eles tem que respeitar os projetos, porque as vezes eles são muito arredios a esta orientação.”(EMPRESA D)*

As empresas pesquisadas encaram a subcontratação como uma estratégia crescente no setor da construção. Contudo, são enfáticas quanto a necessidade de evolução e capacitação de seus subcontratantes. As empresas de construção buscam subcontratantes capazes de responder eficazmente a busca pela qualidade dos serviços, a racionalização do processo produtivo, e a redução de prazos e de custos. Segundo elas esta evolução necessária da atuação atual, será um processo lento, no qual o próprio mercado eliminará os subcontratantes que não atenderem tais requisitos.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 CONCLUSÕES

O presente estudo permitiu, através da investigação da amostra de contratantes e subcontratantes, o conhecimento aprofundado sobre estes atores, suas percepções e expectativas.

Os resultados mostram que a subcontratação, estratégia largamente usada pelas empresas de construção, é resultado das características desta indústria. Assim, a subcontratação emerge como uma resposta estratégica à variabilidade na demanda do mercado imobiliário e a impossibilidade de manutenção de custos fixos altos. Outros aspectos que contribuem para o uso de operários subcontratados referem-se as características das obras: serviços pontuais, projetos únicos e necessidade de diferentes tipos de especialidades de serviços. Ainda, algumas empresas citam a inexistência do vínculo empregatício propiciada pela subcontratação como um dos motivos que conduzem a esta estratégia.

A postura estratégica das empresas, levantada aqui, a título de caracterização, não traduz nenhuma relação com os níveis de subcontratação destas empresas, como sugere a bibliografia afim.

O trabalho comprova que as vantagens e desvantagens da subcontratação dependem do contexto de cada empresa. Neste estudo de caso, mesmo que as empresas tenham uma visão positiva sobre a mão-de-obra própria, prevalece a opção pela subcontratação.

O repasse das atividades do processo produtivo se efetiva através de dois tipos de subcontratantes: os empreiteiros de mão-de-obra global e os subempreiteiros de serviços específicos.

Quanto ao processo de seleção dos subcontratantes, os resultados confirmam um processo inconsistente e informal num mercado onde o preço ainda é a principal base da seleção. Os critérios de seleção mais citados pelos entrevistados são o preço e a qualidade. Entretanto, contratantes e subcontratantes se contradizem com relação a prioridade entre estes dois. O currículo técnico, a referência e a experiência prévia são atributos que refletem a qualidade dos serviços de um subcontratante e deveriam receber maior ênfase.

As características dos subcontratantes refletem esta postura do mercado voltada ao preço: a grande maioria dos subcontratados não tem condições de responder às exigências da empresa contratante relativas a qualidade, racionalização de custos e redução de prazos.

O segundo motivo que contribui para o perfil do subcontratante é a sua origem. O dono da subcontratante nasce na construção civil como operário, o que sabe é o que aprende na obra, no dia-a-dia; não tem nenhum tipo de curso ou treinamento que o capacite para a posição que ocupa.

O engajamento dos subcontratantes na introdução de novas tecnologias não acontece de maneira satisfatória pelos seguintes motivos: incapacidade do subcontratante dada a falta de conhecimento científico, mentalidade de que não se precisa novos equipamentos, falta de um relacionamento com a empresa que propicie interesse do subcontratante em investimentos e falta de recursos financeiros.

A empresa por seu lado, age mal quando impõe ao subcontratante a compra de um novo equipamento. O ideal seria que a empresa exigisse mas não impusesse. Até porque, serão as exigências das empresas - do mercado, que conseguirão mudar o perfil do subcontratante atual.

Quanto a conduta dos subcontratantes em relação a estratégias de diminuir desperdícios, melhorar a produtividade, buscar novas tecnologias, treinar operários, controlar a qualidade dos materiais e melhorar as condições de segurança, observa-se que eles têm consciência da sua influência nestes aspectos, contudo, desconhecem os caminhos para efetivá-los.

Sobre as subcontratantes, pode-se dizer que são empresas com pouco planejamento, onde os procedimentos operacionais, as decisões administrativas e as competências técnicas são ineficientes.

A formação de preços é feita de maneira informal, em geral eles não desenvolvem orçamentos detalhados. O que define o preço é a experiência de obras anteriores, a qual propicia aos subcontratantes noções sobre os aspectos que influem nos custos dos serviços.

No que diz respeito a postura dos subcontratantes frente aos encargos sociais, os dados evidenciam tanto subcontratantes legalizadas quanto subcontratantes à margem da legislação. Os empreiteiros globais, de uma maneira geral, fornecem nota fiscal dos serviços e pagam os encargos trabalhistas dos seus operários. A burla à legislação aparece no nível dos operários dos subempreiteiros específicos.

As empresas exigem o fornecimento da nota fiscal mas não controlam de maneira formal os recolhimentos dos operários, dando margem para a existência de gatas.

O estudo também identifica problemas e conflitos entre as empresas contratantes e subcontratantes, que contribuem para a inexistência de um relacionamento estreito de parceria.

Mesmo que os atores da amostra indiquem a existência da parceria, observa-se que a definição desta palavra é inconsistente e não revela um consenso entre os pesquisados. Além disto, as ações do dia-a-dia não encontram correspondente em toda a amplitude de relações baseadas na parceria.

Os problemas identificados pelos contratantes revelam o descontentamento destes com relação as características dos subcontratantes.

Os subcontratantes, por sua vez, indicam problemas relativos a falta de suporte da contratante, muitas modificações no projeto, concorrência desleal e problemas com pagamento.

O conteúdo dos contratos não parece inconsistente, como se havia previsto na hipótese inicial. Cada empresa possui um modelo de contrato adaptado para cada subcontratante.

Os contratos existem principalmente entre empresa construtora e seus subcontratantes, sendo que entre o empreiteiro global e seus subempreiteiros normalmente são feitos acordos verbais. Observa-se também, que a existência dos contratos depende do tipo e quantidade de serviço. Os contratos recebem muitas alterações ao longo da obra, os envolvidos procuram seguir suas condições, mas a maior finalidade e importância do contrato refere-se a garantia propiciada por ele nas causas legais.

## 6.2 DIRETRIZES PARA A SUBCONTRATAÇÃO

As diretrizes, fundamentadas no diagnóstico das relações desta amostra e na revisão bibliográfica, sugerem ações que busquem rever o processo de seleção, capacitação e avaliação de subcontratantes, bem como o desenvolvimento de relações baseadas nos princípios da parceria.

A mudança de perfil do subcontratante, seja ele empreiteiro ou subempreiteiro, deve partir da empresa, das exigências do mercado.

Neste sentido, o processo de seleção deve ser baseado nos critérios de qualidade dos serviços, na experiência prévia, na capacidade de produção e organização do subcontratante, entre outros critérios já sugeridos na revisão bibliográfica.

Diante desta perspectiva, as empresas contratantes devem concentrar esforços na capacitação de seus subcontratantes.

Uma maneira de efetivar estes esforços é através do treinamento. Contudo, é difícil esperar iniciativas por parte das empresas, pela flutuação característica do operário subcontratado e por este trabalhar simultaneamente para várias empresas. A solução proposta é realizar programas de capacitação onde todas as empresas sejam beneficiadas (por iniciativas de Órgãos como o SEBRAE, o SENAI, o SINDUSCON, entre outros).

O programa de treinamento, sugerido com base nos dados deste estudo, para o empreiteiro/subempreiteiro chefe deve abranger a priori uma capacitação a nível gerencial, enfocando conteúdos como:

- aspectos gerais para formar uma pequena empresa;
- questões sobre procedimentos legais (fornecimento de nota fiscal, pagamento de encargos, leis trabalhistas, etc.);
- questões relativas a programação de suas intervenções em diferentes canteiros (balanceamento dos recursos e de prazos);
- noções de informática;
- questões relativas a controle de prazos, custos (orçamentos) e qualidade dos serviços;
- noções sobre aspectos logísticos.

Para os operários subcontratados, a necessidade de treinamento é a mesma que para operários próprios: depende do tipo de atividade desenvolvida.

Com relação a introdução de inovações, equipamentos e novos processos de trabalho, deve-se fazer acordos entre as partes: evitar os conflitos, as imposições. O subcontratante deve perceber que se ele não se modernizar não terá lugar no mercado.

O mercado deve encontrar uma maneira de induzir o subcontratante a mudar seu comportamento. Esta maneira pode ser facilitada se existirem relações baseadas na parceria, na troca entre os atores, na existência de objetivos comuns, de ajuda mútua e confiança entre as partes e, principalmente, de relações duradouras.

Após a capacitação dos subcontratantes, deve-se avaliar as competências técnicas de cada subcontratante, como sugere-se no capítulo 3.

A exemplo de outros países, pode-se obter subsídios para desenvolver e aprimorar o processo de subcontratação no Brasil.

A adequada subcontratação pressupõe que as empresas prestadoras de serviços (subcontratantes) desenvolvam atividades lícitas, sejam economicamente independentes de suas contratantes e sejam responsáveis pela contratação, gerenciamento, remuneração e demais encargos trabalhistas de seus empregados. Que os subcontratantes venham a atender satisfatoriamente aos quesitos de qualidade, produtividade, tecnologia e custo.

Como acontece na França, as empresas subcontratantes podem vir a ampliar suas responsabilidades, envolvendo-se na compra, abastecimento, estocagem e manipulação dos materiais e componentes, assim como os subempreiteiros de instalações envolverem-se nos projetos.

Existe uma variabilidade muito grande neste setor, impedindo a perfeita previsão, mas a qualidade do produto depende de definições claras sobre a obra, seus aspectos técnicos e sobre as responsabilidades de cada parte. Sobre este aspecto é imprescindível que se desenvolvam contratos entre os atores.

### **6.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

A realização deste estudo suscitou a consideração da necessidade de futuras pesquisas relacionadas ao tema abordado, podendo-se citar:

- ⇒ Envolver outros agentes no estudo, levantando a visão de atores indiretamente envolvidos no processo de subcontratação, como por exemplo, técnicos, mestres-de-obra e operários fixos da empresa;
- ⇒ Realizar um estudo com os fornecedores de materiais junto ao fornecimento de mão-de-obra especializada. Nesta categoria encontram-se os serviços de esquadrias de alumínio, pisos de granitina, impermeabilizações, instalação de elevadores, urbanização, entre outros;
- ⇒ Desenvolver um estudo que analise os contratos, avalie e desenvolva um contrato adequado para contratantes e subcontratantes;
- ⇒ Desenvolver um programa de capacitação para subcontratantes baseado nas necessidades levantadas neste estudo;
- ⇒ Desenvolver e implantar um sistema de avaliação de subcontratantes para empresas contratantes;

## **ANEXO A**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
ESTRUTURA DE PESQUISA APLICADA ÀS EMPRESAS CONTRATANTES

QUESTIONÁRIO Nº \_\_\_\_\_  
DATA \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### 1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 Identificação da empresa de construção	
Empresa:	
Endereço:	
Telefone:	Fax:

1.2 Identificação do respondente	
Nome:	
Cargo:	

1.3 Tipos de atividades desenvolvidas pela empresa	% faturamento previsto para 1997
Construção pesada	
Construção industrial	
Construção predial própria (incorporações)	
Construção predial para terceiros (obras por administração)	
Obras públicas	
Serviços de engenharia (fundações, impermeabilização, etc.)	
Outros. Quais?	
<b>Total</b>	<b>100%</b>

1.4 Quantidade (aproximada) de m<sup>2</sup> já construídos: \_\_\_\_\_

1.5 Quantidade (aproximada) de m<sup>2</sup> em construção: \_\_\_\_\_

1.6 Tempo de atuação da Empresa: \_\_\_\_\_

1.7 Qual a área de atuação geográfica da empresa? \_\_\_\_\_

## 2. PERFIL ESTRATÉGICO DA EMPRESA

2.1 Assinale a alternativa que ao seu ver melhor descreve a postura da empresa em relação aos clientes e à concorrência.

A	A empresa não arrisca em novos produtos/serviços, a não ser quando ameaçada por competidores. Sua abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas, para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter a lucratividade.
B	A empresa tenta manter linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e, ao mesmo tempo, tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços bem sucedidos em outras empresas do setor.
C	A empresa amplia continuamente sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em área de mercado relativamente ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
D	A empresa procura localizar e manter linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em gama de produtos/serviços mais limitado do que seus concorrentes. Tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre as líderes da indústria, restringindo-se ao que sabe fazer tão bem ou melhor que as outras.

## 3. NÍVEL DE TERCEIRIZAÇÃO

3.1 Indique a estratégia adotada para as seguintes atividades:

	PRÓPRIO	TERCEIRIZADO	NÃO TEM
Assessoria jurídica			
Contabilidade			
Serviços de segurança			
Alimentação			
Lançamento e vendas			
Coordenação de projetos			
Pesquisa de mercado			
Serviços de RH			
Orçamentação			
Planejamento e controle de obras			
Serviços de execução			
Outros:			

3.2 Que atividades sua empresa subcontrata ? Quais as razões para subcontratar mão-de-obra operacional?

3.3 Indique o grau de importância dado a cada critério na seleção dos subempreiteiros:

NI	PI	I	MI	IM
nenhuma importância	pouca importância	importante	muita importância	importantíssimo

Critérios	NI	PI	I	MI	IM
Preço					
Indicação de terceiros					
Experiência prévia					
Qualidade dos serviços					
Fornecer nota fiscal dos serviços					
Currículo técnico					
Organização do subempreiteiro					
Tecnologia					
Cumprimento de prazos					

3.4 Indique o grau de importância dos seguintes itens referentes à subempreiteiros:

O subempreiteiro:	NI	PI	I	MI	IM
se envolve no projeto e em decisões sobre o serviço a ser executado					
fornece equipamentos e ferramentas de trabalho					
fornece o material					
é responsável por seus próprios EPI's					
é responsável pelo controle dos serviços executados					
fornece assistência técnica após o término dos serviços					
possui seus próprios métodos de controle da qualidade dos serviços					

3.5 Cite abaixo 5 empreiteiros/subempreiteiros:

- que atualmente estejam trabalhando em alguma obra da empresa;
- que desempenhem serviços diferentes.

Nome do empreiteiro/ subempreiteiro chefe	Atividade desenvolvida	Obra e/ou telefone para contato

**4. PARCERIA**

---

4.1. O que, na sua opinião significa parceria?

4.2 Você considera que existe uma relação estreita de parceria entre as subempreiteiras e a empresa contratante?

4.3 Os subempreiteiros trabalham para todas as obras de sua empresa? ( ) sim ( ) não

4.4 A empresa procura desenvolver os subempreiteiros, em relação a sua capacitação?  
( ) não ( ) sim Se sim, como?

4.5 Existem conflitos entre os seus interesses e os interesses dos subempreiteiros?

**5. ASPECTOS GERAIS**

---

5.1 Quais os principais problemas entre a subempreiteira e a empresa contratante?

5.2 A construtora corre o risco de perder o controle sobre o processo produtivo quando trabalha com subempreiteiro? (poder de decisão/Controle dos serviços)

5.3 A construtora exige nota fiscal dos serviços subempreitados?

5.4 Se faz controle dos pagamentos e recolhimentos dos subempreiteiros?

5.5 Fale sobre as diferenças entre a mão-de-obra subcontratada e a mão-de-obra própria:

5.6 Quais as dificuldades que se pode observar na realização das atividades dos subempreiteiros?

5.7 Você sente necessidade de algum tipo de treinamento direcionado a subempreiteiros? Especifique:

5.8 Quais as principais dificuldades de trabalhar com subempreiteiros?

5.9 O que você acha que deveria mudar em relação à mão-de-obra subempreitada?

**6. CONTRATOS**

---

6.1 São feitos contratos formais com os subempreiteiros? Se não, porque?

6.2 Considera importante existir um contrato por escrito com os subempreiteiros que trabalham para a sua empresa? Em que circunstâncias?

6.3 Quem elabora os contratos e com base em que?

6.4 O contrato funciona na prática? Para qual das partes é mais difícil cumprir as condições do contrato? Porque?

6.5 Você considera as condições do contrato justas para ambas as partes? ( ) sim ( ) não  
Porque?



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
ESTRUTURA DE PESQUISA DIRECIONADO AOS SUBEMPREENHEIROS

QUESTIONÁRIO Nº \_\_\_\_\_  
DATA \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

### 1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 Identificação do representante da empresa	
Nome:	
Endereço residencial:	Fone:
Endereço comercial:	
Escolaridade:	
Função que desempenha:	
Tempo de atuação:	

1.2 Quais as atividades executadas pela sua firma:

1.3 Tempo de serviço da firma

1.4 Para quem você fornece seus serviços?

( ) construtoras; ( ) obras particulares; ( ) obras públicas; ( ) empreiteiras

Outros: \_\_\_\_\_

1.5 Número de empregados vinculados à sua firma: \_\_\_\_\_

1.6 Como você recruta seus operários?

1.7 Como eles aprenderam a executar os serviços?

1.8 Indique o número de obras que você está trabalhando/ e o cliente correspondente:

1.9 Assinale abaixo os itens que a subempreiteira se enquadra:

<input type="checkbox"/>	se envolve no projeto e em decisões sobre o serviço a ser executado
<input type="checkbox"/>	fornece equipamentos e ferramentas de trabalho
<input type="checkbox"/>	fornece o material
<input type="checkbox"/>	é responsável pelo fornecimento de seus próprios EPI's
<input type="checkbox"/>	é responsável pelo controle dos serviços executados
<input type="checkbox"/>	fornece assistência técnica após o término dos serviços
<input type="checkbox"/>	possui seu próprios métodos de controle da qualidade dos serviços

1.10 Na sua opinião, quais os critérios de seleção usados pelas empresas de construção para contratar empreiteiros/subempreiteiros?

**2. PARCERIA**

As questões que seguem devem ser respondidas em relação à empresa \_\_\_\_\_.

2.1 O que, na sua opinião significa parceria?

2.2 Você considera que existe uma relação estreita de parceria entre a subempreiteira e a empresa contratante?

2.3 Os subempreiteiros trabalham para todas as obras da empresa contratante? ( ) sim ( ) não  
Porque?

2.4 A empresa procura desenvolver os subempreiteiros, em relação a sua capacitação?  
( ) sim ( ) não Se sim, como?

2.5 Indique abaixo os itens cuja resposta é sim.

	Há respeito mútuo e confiança entre as partes.
	A relação comercial com a empresa construtora transmite uma certa estabilidade para o trabalho em obras futuras desta empresa
	A empresa construtora procura desenvolver a subcontratante.
	A subempreiteira faz acordos com a empresa construtora, referentes a preços, prazos e serviços.
	Estes acordos caracterizam uma relação de ganha-ganha, são bons para ambas as partes.
	A subempreiteira se engaja integralmente no sistema de trabalho e nos programas de melhoria da empresa construtora.
	Os operários fazem cursos de treinamento, sejam oferecidos ou não pela empresa contratante
	O fluxo de informações entre construtora/subempreiteira é rápido e transparente.

2.6 Existem conflitos entre os seus interesses e os interesses dos subempreiteiros?

**3. ASPECTOS GERAIS**

3.1 Quais os principais problemas entre a subempreiteira e a empresa contratante?

3.2 Você acha que o subempreiteiro tem poder de decisão em relação aos serviços que executa?

3.3 Quem controla o trabalho do subempreiteiro?

3.4 A construtora exige nota fiscal dos serviços que você executa?

3.5 Você considera isto quando dá o preço do serviço? Como você forma o preço dos serviços?

3.6 Paga os encargos sociais referentes aos salários dos operários?

3.7 Você sente dificuldade na realização de alguma atividade?

3.8 Qual a sua opinião sobre treinamento? Você gostaria de fazer algum?

3.9 Quais as principais dificuldades no trabalho como subempreiteiro?

**4. CONTRATOS**

4.1 São feitos contratos formais com a construtora? Se não, porque?

4.2 Considera importante existir um contrato por escrito com as construtoras para as quais trabalha? Em que circunstâncias?

4.3 Os contratos feitos com a construtora são claros para você?

4.4 Você tem acesso aos contratos?

4.5 O contrato funciona na prática? Para qual das partes é mais difícil cumprir as condições do contrato? Porque?

4.6 Quais os itens que você considera gerarem problemas no contrato?

4.7 Você considera as condições do contrato justas para ambas as partes? ( ) sim ( ) não  
Porque

4.8 Como a subempreiteira se posiciona com relação aos itens abaixo, se acha que é responsabilidade da construtora ou da subempreiteira, ou de ambos.

	É responsabilidade da construtora	É responsabilidade da subempreiteira	De ambos
procurar diminuir desperdícios			
melhorar a produtividade da mão-de-obra			
buscar novas tecnologias para o trabalho			
treinar seus operários			
melhorar as condições de segurança do operário			
controlar a qualidade dos materiais			
controlar a qualidade do produto final			

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ABDEL-RAZEK, A, McCAFFER, R.. A change in the UK construction industry structure: implications for estimating. **Construction Management and Economics**, 1987, v 5 , P 227-242;
- ABUDAYEH, O. Partnering: a team building approach to quality construction management. **Journal of Management in Engineering**. v10(6), november/december1994. P26- 29;
- ALVES, P.M.C. **O relacionamento cliente/fornecedor na indústria da construção civil: novas tendências voltadas para um contexto de qualidade e produtividade**. UFSC, 1997. Dissertação de Mestrado. 156 p;
- AGAPIOU, A.; PRICE, A.; McCAFFER, R. Planning future construction skill requirements: understanding labour resource issues. **Construction Management and Economics**, 1995,v 13, P 149-161;
- BALLARD, G.; CASTEN, M.; HOWELL, G. International Conference on Lean Construction. **Proceedings**. Bermingham / Reino Unido. 1996;
- BALDWIN, J.R. *et al.* Causes of delay in the construction industry. **Journal of the Construction Division**. Proceedings of the American Society of Civil Engineers. November, 1971. P 177-187;
- BATISTA, L.C. A terceirização de serviços e seus efeitos nas relações interculturais. In: ENANPAD, XVIII, Curitiba, 26 a 28 de setembro de 1994. **Anais**. Curitiba-PR. ANPAD, 1994. v10. P 191-201;
- BEARDSWORTH, A.D. *et al.*, Management, transience and subcontracting: the case of the construction site. **Journal of Management Studies**, New York, ASCE, 25(6): november 1988, P.603-625;
- BENNETT, J., FERRY, D. Specialist contractors: A review of issues raised by their new role in building. **Construction Management and Economics**. v8, 1990. P 259-283;
- BENNETT, J. **International construction project management: general theory and practice**. Oxford. First published, 1991, v1, 381 p;

- BEZERRA, O.; BRITO, M. J. Condições de trabalho e gestão da força de trabalho terceirizando na visão das empresas e sindicatos trabalhistas. In: ENANPAD, XVIII, Curitiba, 26 a 28 de setembro de 1994. **Anais**. Curitiba-PR. ANPAD, 1994. v10. P 191-201;
- BOBROFF, J. The project management: a new profile for the actors in the building industry. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO (ENTAC), São Paulo, 17 a 19 de novembro de 1993. **Anais**. São Paulo, ANTAC, 1993. v1. P41-51;
- BOLETIN INFORMARE, ATUALIZAÇÃO LEGISLATIVA. Nº 27/97, ano VIII, 4º semana de junho de 1997;
- BRANDLI, L.L.; MARTIGNAGO, G. ; HEINECK, L.F.M. Estratégias de Terceirização e Subcontratação na Construção Civil. XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção e III Congresso Internacional de Engenharia Industrial. 1997, **Anais em CD**. Gramado/RS;
- BRAZIL, H. G. A empresa e a estratégia de terceirização. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v 33(2), março/abril 1993, P 6-11;
- BRITISH STANDARDS INSTITUTION. **BS 5750 - Quality systems: specification for manufacture and installation**. London, 1979;
- BUZZELL, R.D. Is vertical integration profitable? In: **Harvard Business Review**. Jan/feb. 1983, P 92-102;
- CARDOSO, F. F. **Stratégies d'entreprises et nouvelles formes de rationalisation de la production dans le Bâtiment au Brésil et en France**. Tese de doutorado. França, École Nationale des Ponts et Chaussées, janeiro 1996a. 476p;
- \_\_\_\_\_. Estratégias empresariais e novas formas de racionalização da produção no setor de edificações no Brasil e na França. **Estudos Econômicos da Construção**. SindusCon-SP. São Paulo. 1996b, v 2, P97-156;
- COOK, L.; HANCHER, D.E. Partnering: contracting for the future. **Journal of Management in Engineering**. v6(4), october 1990. P431-446;

- COSTA, M.S. Terceirização/parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v34(1), janeiro/fevereiro 1994. P6-11;
- CRANE, T.G. *et al.* Partnering process model. **Journal of Management in Engineering**. v13(3), may/june 1997. P57-63;
- CUNHA, J.C. Relacionamento cliente-fornecedor nas cadeias produtivas da indústria paranaense. In: ENANPAD, XXI, Angra dos Reis, 21 a 24 de setembro de 1997. **Anais em CD**. Rio de Janeiro. ANPAD, 1997;
- DALCUL, A L.P.C. **As novas tecnologias e as relações de trabalho: um desafio para a qualidade na construção civil**. Porto Alegre, UFRGS, 1995. Dissertação de Mestrado;
- \* DAVIS, F. S. **Terceirização e multifuncionalidade**. Editora STS. São Paulo, 1992, 2ª edição;
- DEMO, P.- **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1989;
- ECCLES, R. G. The quasifirm in the construction industry. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v 2, 1981. P 335-357;
- ENDOH, K. *et al.* Organizational behaviour of subcontractors for structure work. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON BUILDING ECONOMICS AND CONSTRUCTION MANAGEMENT. Sydney, 14-21 março de 1990. **Anais**. Sydney, CIB, 1990, v 6, P 173-184;
- FARAH, M.F.S. **Tecnologia, Processo de Trabalho e Construção Habitacional**. São Paulo, 1992. Departamento de Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. USP. Tese de Doutorado, 296p;
- \_\_\_\_\_. Estratégias empresariais e mudanças no processo de trabalho na construção habitacional no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO (ENTAC), São Paulo, 17 a 19 de novembro de 1993. **Anais**. São Paulo, ANTAC, v 2.1993. P 581-590;
- FRANCO, E.M. **A ergonomia da construção civil: uma análise do posto do mestre-de-obra**. UFSC, 1995. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Dissertação de Mestrado;

- FURUSAKA, S.; FURUKAWA, O; ENDOH, K. General contractor site organization and sub-package for building construction. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON BUILDING ECONOMICS AND CONSTRUCTION MANAGEMENT. Sydney, 14-21 março de 1990. **Anais**. Sydney, CIB, 1990, P 278-288;
- FURUSAKA, S. Construction contracting/subcontracting systems in Japan. In: EUROPEAN SYMPOSIUM ON MANAGEMENT, QUALITY AND ECONOMICS IN HOUSING AND OTHERS SECTORS HELD IN LISBON. Lisbon. **Anais**. 30 september a 4 october, 1991, P 122-133;
- GODOY, A - **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. ERA, São Paulo, v35(3), Junho, 1995. P 20-29;
- GONZÁLEZ, M.A.S. A documentação como requisito para o incremento da qualidade: os contratos de construção por empreitada e por administração. 3rd International Congress of Industrial Engineering & XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Gramado, 6 a 9 de outubro de 1997. **Anais em CD**;
- GROÁK, S. Is construction na industry? **Construction Management and Economics**. v12, 1994. P287-293;
- HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1992;
- HARBACK, H.F.; BASHAM, D.S.; BUHTS,R.E. Partnering paradigm. **Journal of Management in Engineering**. V10(1), january/february 1994. P23- 27;
- HARRIGAN, K. R. A framework for looking at vertical integration. **Journal Business Strategy**, v3(3), 1983. P30-37;
- \_\_\_\_\_ Vertical integration and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, 28: jun. 1985, P397-425;
- HEINECK, L. F. M. **On analyses of activity durations on three house building sites**. The University of Leeds, Department of Civil Engineering, February 1983. 275p;
- \_\_\_\_\_. Sistematização da literatura disponível sobre produtividade na construção civil em línguas estrangeiras, com ênfase em inglês. **Publicação interna**, UFSC, 1991;

- HILLEBRANDT, P., Management of the building firm. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON BUILDING ECONOMICS AND CONSTRUCTION MANAGEMENT. Sydney, 14-21 março de 1990. **Anais**. Sydney, CIB,1990, P1-10;
- HINZE, J.; TRACEY, A. The contractor-subcontractor relationship: the subcontractor's view. **Journal of Construction Engineering and Management**. v120(2), June, 1994. P 274-287;
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO - 9004.** Quality management and quality system elements - Guidelines, Genebra, 1987;
- INRIE, R.F. Work decentralisation from large to small firms: a preliminary analysis of subcontracting. **Environment and Planning A** . v18, 1986. P 949-965;
- ISATTO, E.L. **As relações entre empresas construtoras de edificações e seus fornecedores de materiais**. UFRGS, 1996. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Dissertação de Mestrado;
- JENNINGS, I.C., KENLEY, R., Integrating complexity. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON BUILDING ECONOMICS AND CONSTRUCTION MANAGEMENT. 1996. **Anais**. CIB, 1996, v2, P 339-351;
- KAMIEN, M.I.; LI, L. Subcontracting, coordination, flexibility, and production smoothing in aggregate planning. **Management Science**, v36(11), nov. 1990. P 352-1363;
- KAZUYOSHI, E.; FURUZAKA, S. Relationships between general contractor and subcontractor in Japan. **Proceedings of the International Conference on Construction Process Re-engineering**. Austrália. 14-15 July 1997 P13-24;
- KWAKYE, A. A. Fast track construction. **The Chartered Institute of Building. Occasional Paper nº 46**. July, 1991;
- KRIPPAEHNE, R.C.; McCULLOUGH, B.G.; VANEGAS, J.A ., Vertical business integration strategies for construction. **Journal of Management in Engineering**, New York, ASCE, 8(2), April 1992. P 153-166;
- KNOK, T. L., HAMPSON, K.D. Strategic alliances between contractors and subcontractors - a tender evaluation criterion for the public works sector.

- Proceedings of the International Conference on Construction Process Re-engineering.** Austrália. 14-15 July 1997. P 671-684;
- LAZAR, F.D. Partnering - new benefits from peering inside the black box. **Construction Management and Economics.** v13(6), 1997. P 75-83;
- LEIRIA, J. S. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial.** Porto Alegre: Sagra, 1993, 6º edição;
- LEITE, J.C. **Terceirização em Informática.** McGraw-Hill Ltda, São Paulo, 1994 ;
- LOVE, S. Subcontractor partnering: I'll believe it when i see it. **Journal of Management in Engineering.** v 29, september/october, 1997. P 29-31;
- MATTHEWS, J.D., TYLER, A., THORPE, T., Subcontracting - the subcontractor's view. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON BUILDING ECONOMICS AND CONSTRUCTION MANAGEMENT. 1996. **Anais.** CIB, 1996, v 2, P 471-480;
- MILES, R.S. Twenty-first century partnering and the role of ADR. **Journal of Management in Engineering.** V12 (3), may/june 1996. P 45-55;
- MILES, R.E., SNOW,C.C. **Organizational strategy, structure and process.** New York, MxGraw-Hill, 1978;
- MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento - Pesquisa Qualitativa em Saúde.** São Paulo: Hucitec, 1994;
- MOTTA, P.C.D.; PINHEIRO, I.A. Afinal o que vem a ser parceria? Análise de algumas experiências verificadas no Rio Grande do Sul a partir do TQC/JIT. In: ENANPAD, XVIII, João Pessoa, 25 a 27 de setembro de 1995. **Anais.** ANPAD, 1995. v1(7). P 119-134;
- OKOROH, M.I., TORRANCE, V.B. Building contractors'risk management of subcontractors in refurbishment projects. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON BUILDING ECONOMICS AND CONSTRUCTION MANAGEMENT. CIB96. **Anais.** 1996. v2. P 820-828;
- PAGNANI, E.M. **A subcontratação na pequena e média empresa.** São Paulo: Editora da UNICAMP, 1989;

- PANZETER, A. **Estudo das relações entre consumos de mão-de-obra e as quantidades físicas executivas**. UFRGS, 1988. . Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil. Dissertação de Mestrado;
- PEARSON, N. The control of subcontractors. **The Institute of Building. Occasional paper n°7** Ascot, Berkshire, IOB, 1974, 15p;
- PICCHI, F.A. Sistemas de Qualidade na Construção de edifícios. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, São Paulo, 17 a 19 de novembro de 1993. **Anais**. São Paulo, ANTAC, 1993. v 2. P617-626;
- PORTER, M.E., **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro, Campus, 1996, 7ª edição;
- PROCTOR Jr., J.R. Golden rule of contractor-subcontractor relations. **Practice Periodical on Structural Design and Construction**. v1(1), February 1996. P 12-14;
- QUEIROZ, C..A.R.S. **Manual de Terceirização**. Dag Gráfica e Editora Ltda. São Paulo, 1992, 5ª edição;
- REVISTA CONSTRUÇÃO/ Região Sul, Publicação da PINI, Julho de 1997;
- SANTOS, A., HINKS, J. Casos de aplicação de lean construction. **Publicação UFRGS**. Porto Alegre. 1997;
- SCARDOELLI, L. S. **Iniciativas de melhorias voltadas à qualidade e à produtividade desenvolvidas por empresas de construção de edificações**. UFRGS, 1995. Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil. Dissertação de Mestrado;
- SCHÜTT, B. Lean production - intercompany division of labour and splitting up the employers. **The Production of the Build Environment and Europe**. London, 1993, P 136-144;
- SENAI. **Estudo setorial da construção civil - características estruturais do setor**, Rio de Janeiro, 1995;
- SOUZA, R. *et al.* **Sistemas de gestão da qualidade para empresas construtoras**. São Paulo: Pini, 1995;

- SILVA, R. A Terceirização e quarterização: indicativos estratégicos para sua implementação. In: ENANPAD, XXI, Angra dos Reis, 21 a 24 de setembro de 1997. **Anais em CD**. Rio de Janeiro. ANPAD, 1997;
- SILVA, M.A .C. Identificação e análise dos fatores que afetam a produtividade sob a ótica dos custos de produção de empresas de edificações. UFRGS, 1986. Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil. Dissertação de Mestrado;
- SMITH, G.R., ROTH, R.D. Safety programs and the construction manager. **Journal of Construction Engineering and Management**. v117(2). June, 1991. P 360-371;
- SMOOK, R.A.F., MELLES, B., WELLING, D.T.H. Co-ordinating the supply chain - diffusing lean production in construction. International Conference on Lean Construction. **Proceedings**. Birmingham / Reino Unido. 1996;
- SÖZEN, Z. Subcontracting policies and strategies of construction firms. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON BUILDING ECONOMICS AND CONSTRUCTION MANAGEMENT. Sydney, 14-21 março de 1990. **Anais**. Sydney, CIB, 1990, v 6, P 510-520;
- SÖZEN, Z., KÜÇÜK, M.A., The world according to subcontractors. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON BUILDING ECONOMICS AND CONSTRUCTION MANAGEMENT. **Anais**. CIB, 1996, v 2, P 481-488;
- TAM, C.M.; FUNG, I.W.H. Effectiveness of safety management strategies on safety performance in Hong Kong. **Construction Management and Economics**. V16, 1998. P 49-55;
- THE ROYAL INSTITUTE OF CHARTERED SURVEYORS. **UK and US construction industries a comparison of design and contract procedures**. University of Reading. London, July 1979, 125p.;
- TONI, A D.; NASSIMBENI, G., Strategic and operational choices for small subcontracting firms. **International Journal of Operations & Production Management**. v16(6), 1996. P 41-56;
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987;

- UHER, T.E. The variability of subcontractor's bids. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON BUILDING ECONOMICS AND CONSTRUCTION MANAGEMENT. Sydney, 14-21 march of 1990. **Anais**. Sydney, CIB, 1990, V.6, P 576-586;
- UHER, T.E. Risks in subcontracting: Subcontract conditions. **Construction Management and Economics**. v 9, 1991. P 495-508;
- ÜSDIKEN, B.; SÖZEN, Z.; ENBIYAOGU, H. Strategies and boundaries: subcontracting in construction. **Strategic Management Journal**. v 9, 1988. P 633-637;
- VARGAS, N. Democracia ou autoritarismo na produção? Um estudo de caso. **Texto datilografado**. COPPE/UFRJ;
- VIDAL, M. A industrialização de terceira geração: terceirização dos serviços. **Artigo não publicado**. 1989;
- VILLACRESES, X.E.V. **Análise estratégica da subcontratação em empresas de construção de pequeno porte**. Porto Alegre, UFRGS, 1994. Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil. Dissertação de Mestrado;
- WERNECK, H. O "Bóia fria" industrial: subcontratação de mão-de-obra e precarização do emprego do setor industrial. 12º ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Natal, 26 a 28 de setembro de 1988. **Anais**, v3, P1755-1774;
- YASHIRO, T. General survey on influence of VAT to building production system in Japan. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON BUILDING ECONOMICS AND CONSTRUCTION MANAGEMENT. Sydney, 14-21 março de 1990. **Anais**. Sydney, CIB, 1990, V6, P 335-340;
- ZALESKI, J.N. Ambiente externo, posturas estratégicas e estruturação organizacional: a percepção dos executivos chefes das empresas da I.C.C. de Florianópolis. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO (ENTAC), 5º, São Paulo, , 17 a 19 de novembro de 1993. **Anais**. São Paulo, ANTAC, 1993. v 2. P.691-701.