

Contratar ou não contratar ¹

*Elaborado por David Seigel
(2004)*

Este caso se presta a atividades em grupo em sala de aula. As alternativas são claramente apresentadas e, assim, permitem ponderação e apresentação de argumentos a favor e contra. Os valores do setor público sobre como os serviços devem ser prestados são inerentes aos argumentos. Além disso, há considerações sobre custos, bem como fatores de mitigação associados aos custos. Finalmente, há riscos inerentes a cada decisão que venha a ser apresentada.

Cenário

Você é o diretor do Serviço de Atendimento ao Cliente de um ministério provincial da região da cidade de Blonk. Seus escritórios ocupam todo o edifício localizado no nº 56 da Rua Squish. Como parte de suas funções, você é responsável pelos serviços administrativos e de alojamento, além das obrigações ‘normais’ de atendimento ao público. Seu maior centro de atendimento fica no andar principal do edifício.

No passado, você contava com serviços de limpeza regular no edifício, prestado por funcionários do departamento. Você ficou sabendo que muitas organizações do setor governamental e privado têm terceirizado a manutenção de suas instalações.

Você agora está pensando em fazer o mesmo. Você tem muitas razões para pensar sobre o assunto:

- Os custos de mão de obra estão aumentando, como resultado de acordos coletivos em toda a província.
- A qualidade dos serviços é instável, de forma que você está sempre recebendo reclamações dos funcionários e do público sobre o estado do centro de atendimento.
- Uma presença forte do sindicato ocupa muito do seu tempo. Na verdade, esse é o seu “grupo problema”, com um grande volume de reclamações e muitos acidentes de trabalho que resultam em faltas e custos de horas extras.

- Você iniciou o planejamento do orçamento e foi incentivado pelo pessoal do escritório financeiro regional a considerar a retirada desse custo, a fim de mostrar uma redução líquida de custos, ainda que você continue a gastar, mas não com pessoal. Em outras palavras, você está sendo incentivado a encontrar formas de reduzir o quadro de pessoal, especialmente pessoal permanente.

A sua área-fim não é limpeza e manutenção. Você tem uma forte organização de atendimento, com uma grande equipe e um alto grau de interação com o cliente. Esse é o seu foco pessoal e profissional. Há um grande centro de atendimento no prédio com tráfego intenso de público. Você está preocupado em manter um ambiente positivo para funcionários e clientes. Idealmente, você adoraria se alguém tirasse esse problema de suas mãos, desde que você conseguisse o que quer: um ambiente de trabalho limpo e saudável, com espaços públicos eficientes e amigáveis.

Você acabou de começar a procurar uma solução. Entrou em contato com uma amiga em situação semelhante. Ela trabalha em outro ministério que terceirizou integralmente a manutenção do edifício e o apoia entusiasticamente, embora o alerte de que a economia provavelmente será pequena. Ela também o adverte de que seu ministério sofreu forte pressão do sindicato quando viu empregos em tempo integral de alguns dos sindicalizados indo ralo a baixo.

Você recebeu duas propostas de empresas terceirizadas e, claro, poderia continuar a utilizar os próprios empregados. Seu horizonte de planejamento é de cinco anos. Assim, você assinaria um contrato de cinco anos com a empresa terceirizada, caso optasse por essa alternativa.

As opções à sua frente

Alternativa 1: manter seu próprio pessoal

Atualmente, o gasto com pessoal para esse trabalho é de \$ 500 mil por ano. Você já decidiu que, como resultado da restrição financeira e da necessidade de realocar, reduzirá esse gasto em 10% a partir do próximo ano. Isso significará alguns custos com a indenização de funcionários, com base no número de pessoas que serão demitidas. Esse problema pode ser administrado por meio de aposentadorias voluntárias.

Alternativa 2: serviço de limpeza internacional ABC

A ABC é um importante ator internacional na área de manutenção de escritórios. Com sede em Boston e operações vultosas em todo o território dos Estados Unidos, a empresa tem boa reputação em controle de qualidade e custos. Este seria seu primeiro empreendimento no Canadá. Para os parâmetros da empresa, este é um contrato de pequeno

porte, mas abriria as portas de um novo mercado. Outras empresas de manutenção, com sede no Canadá, poderão reagir e exigir que você faça uma concorrência pública em vez de recorrer a um fornecedor único.

A empresa prestará o serviço por \$ 385 mil por ano. O departamento de recursos humanos o tem alertado de que você terá que desembolsar \$ 300 mil em uma única parcela, no primeiro ano do acordo, para indenizar os funcionários demitidos. A ABC manifestou disposição para considerar a contratação de alguns dos funcionários atuais, mas não se comprometerá até que avalie as habilidades e o desempenho de cada um.

Como a ABC é nova e relativamente desconhecida no Canadá, seu departamento jurídico o aconselhou a pedir uma caução de \$ 100 mil, a ser paga quando da assinatura do contrato. Esse dinheiro ficaria no departamento e seria devolvido sem juros após cinco anos. Você não receberia qualquer benefício dos juros, uma vez que esses iriam para a receita consolidada do governo. A ABC alega que isso viola os termos do Tratado Norte-Americano de Livre Comércio (NAFTA), mas não apresenta forte oposição. A empresa quer manter um pé no Canadá e vê este contrato como uma grande oportunidade.

Alternativa 3: serviço de limpeza Adanac

A Adanac é uma nova empresa sem fins lucrativos formada por um grupo local de mulheres acadianas e nativas², com alguns recursos de desenvolvimento econômico do governo para promover o emprego. Foi constituída exclusivamente para fins deste contrato e não tem experiência em manutenção de edifícios ou gestão empresarial. Como seu governo tem recursos especiais para a contratação de empresários nativos, a escolha desse grupo seria facilitada em termos de aprovações legais. Seu conceito também subiria por cumprir um objetivo ministerial de aumentar a contratação de nativos. No entanto, todo o dinheiro do contrato viria do orçamento atual. Você não tem nenhuma referência para se basear.

A empresa fará o trabalho por \$ 440 mil por ano. Se for bem sucedida, absorverá alguns dos seus funcionários, provavelmente reduzindo os gastos com indenizações a \$ 50 mil.

A Adanac pediu a você que entregasse os equipamentos de limpeza existentes, avaliados em \$ 250 mil a preço de mercado (sem levar em conta a desvalorização, já que alguns equipamentos têm até 10 anos de uso). Para isso, você terá que encontrar os meios para “doá-los” ao contratado. A ABC se oporia a isso. Ela não quer os equipamentos, mas insistiria que a doação criaria uma vantagem injusta. O custo dos equipamentos da ABC e do material de consumo está embutido na proposta da empresa.

Sua chefe pondera

Você não tomou qualquer decisão, uma vez que o processo ainda não foi totalmente formalizado. No entanto, a diretora regional o chamou e disse que está sendo questionada tanto pelo vice-presidente do sindicato regional como pelo gabinete ministerial. Você tem a “sorte” de trabalhar no reduto eleitoral da Ministra, que já recebeu representações dos três grupos que você está considerando.

Você deixa claro para sua chefe que nada foi decidido. Tendo em vista que a situação política é sensível, ela lhe pediu que a mantivesse informada sobre:

- Como você tomará a decisão final.
- Como você tornará esse processo justo, tendo em conta os diversos problemas potenciais de recursos humanos e jurídicos envolvidos.
- O *timing*, de modo que ela se mantenha informada.
- A reação provável dos grupos interessados que não consigam o contrato e o que você sugere que seja feito a respeito.

Em princípio, a diretora regional o apoia, bem como a decisão que você vier a tomar, mas está preocupada com o sindicato e com as repercussões políticas.

Sua avaliação preliminar dos números (acima) lhe diz que as várias opções são, em última análise, um “jogo de soma zero”, ou seja, durante os cinco anos que você está considerando, as alterações do custo total são parecidas. Naturalmente, isso não leva em conta o tempo que você e seus gerentes atualmente dedicam a problemas de manutenção. Também não leva em conta os custos potenciais da administração de um contrato. E ainda os pagamentos de pensões e benefícios do pessoal permanente (não incluídos no orçamento) não são levados em conta. No entanto, você quer seguir em frente, ainda que apenas para esclarecer as opções. Você conclui que tem uma série de razões para fazer mudanças e quer estar convencido de que considerou todas elas. Você quer mudar o *status quo*.

Desafio e perguntas

Até agora, a maioria das partes está ciente de que você está analisando opções. Você não se comprometeu com qualquer linha de ação, exceto para coletar informações. Claro que, ao assim fazê-lo, você coloca uma dinâmica em andamento e gera expectativas e apreensões.

1. Quais são as vantagens e os problemas da contratação externa em comparação com a manutenção dos serviços internos?

2. Que fatores externos de controle precisam ser considerados aqui? Quem está envolvido e quais são seus interesses? Quais são os riscos? Quem são os *stakeholders*?

3. Que tipo de decisão é adequado no caso?
 4. Que ações, na forma de um processo, você adotaria?
 5. Quais são os fatores-chave que, com base nas informações disponíveis, você teria que considerar para tomar a decisão final?
 6. Como você implementaria essa decisão? Quem precisa ser informado? Quando e como?
-

Notas

- ¹ Este caso foi originalmente elaborado por David Seigel, da Universidade de Brock, e adaptado por Andrew Graham pra ensino na Universidade de Queen.
- ² N.T.: mulheres de ascendência indígena da região da Acádia.

