

ESTÁGIO SUPERVISIONADO II NA EMPRESA MASSTIN ENGENHARIA

Jéssica Alves dos Santos - jessica.ast2012@hotmail.com

Augusto Gonçalves Ventura - augusto@goncalveseventura.com.br

Introdução

O presente relatório de estágio apresenta um estudo de caso na empresa Masstin Engenharia, que atua no mercado de prestação de serviços em manutenções de ar condicionados, refrigeração industrial, consultoria de projetos, gerenciamento técnico direcionado para as áreas de manutenção e instalação. Abordamos os conceitos de terceirização, como surgiu no Brasil esse segmento e os efeitos desses modelos de contratos no mercado ressaltando a questão da satisfação dos clientes com os serviços prestados.

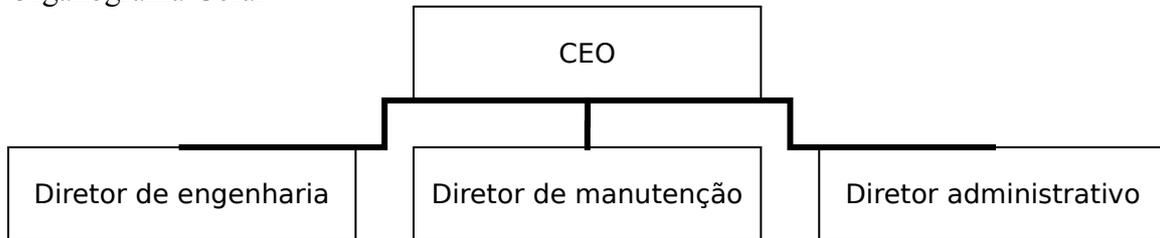
Objetivo geral desde trabalho foi verificar a ocorrência teórica-prática no segmento de empresas que fornecem serviços para outras empresas, descrever a empresa a ser estudada e com base neste objetivo especificar as principais atividades realizadas no estágio analisar as características das situações nos processos da empresa e identificar um problema ou oportunidade em questão, para abordar possíveis soluções. Em justificativa ao desenvolvimento desde relatório empenhamos com o propósito de cumprir a disciplina do estágio supervisionado II, para consolidar o desempenho das atividades relacionado com as teorias estudadas durante o curso de Administração da Universidade Estadual de Goiás.

Caracterização da organização e seu ambiente

O estágio supervisionado II foi realizado na empresa Masstin Engenharia em seu contrato residente dentro da indústria farmacêutica Teuto/Pfizer localizada na cidade de Anápolis-GO. A Masstin entrou no mercado no ano de 1978, trabalhando no segmento refrigeração, de ar condicionado, ventilação industrial e filtragem e desde então a empresa busca preservar a qualidade em seus serviços prestados, com inovação em seus fornecimentos de manutenção e instalação, consultoria e gerenciamento técnico, atentando em cumprir suas responsabilidades com seus clientes. A sede da empresa é situada na cidade de São Paulo-SP, onde fica sua estrutura organizacional.

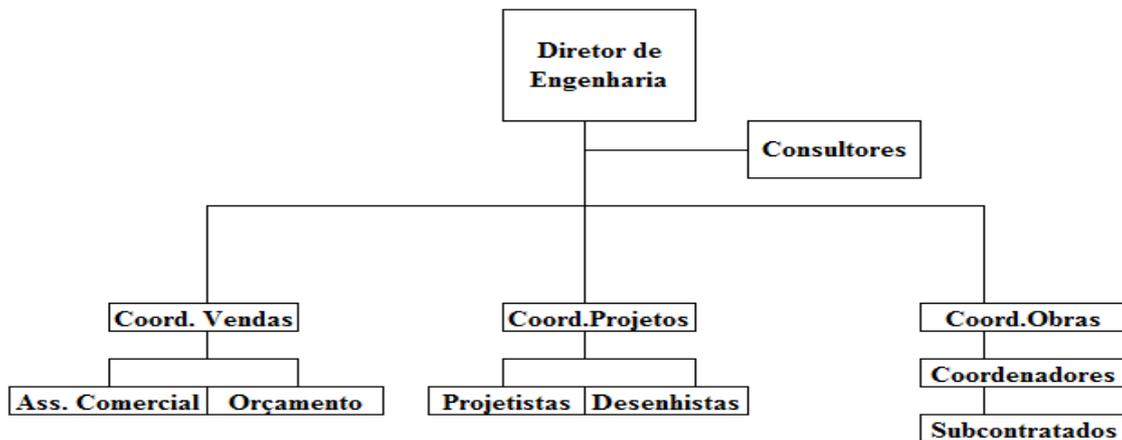
Sua estrutura é composta por um CEO e três diretorias, a engenharia, a manutenção e a administrativa que se distribuem cada uma com seus departamentos como apresentado nos organogramas, primeiro o organograma com a presidência e seus diretores, em seguida a composição dos departamentos de cada diretoria a engenharia, manutenção e administração. A seguir representados o organograma e figuras 1, 2 e 3:

Organograma Geral



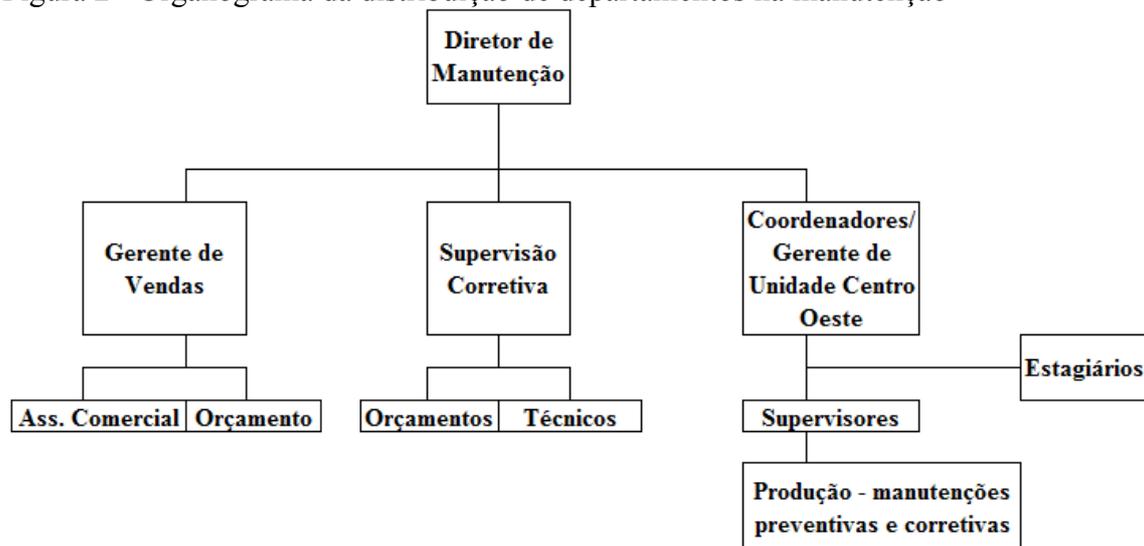
Fonte: Elaborada pela autora

Figura 1 - Organograma da distribuição de departamentos na engenharia



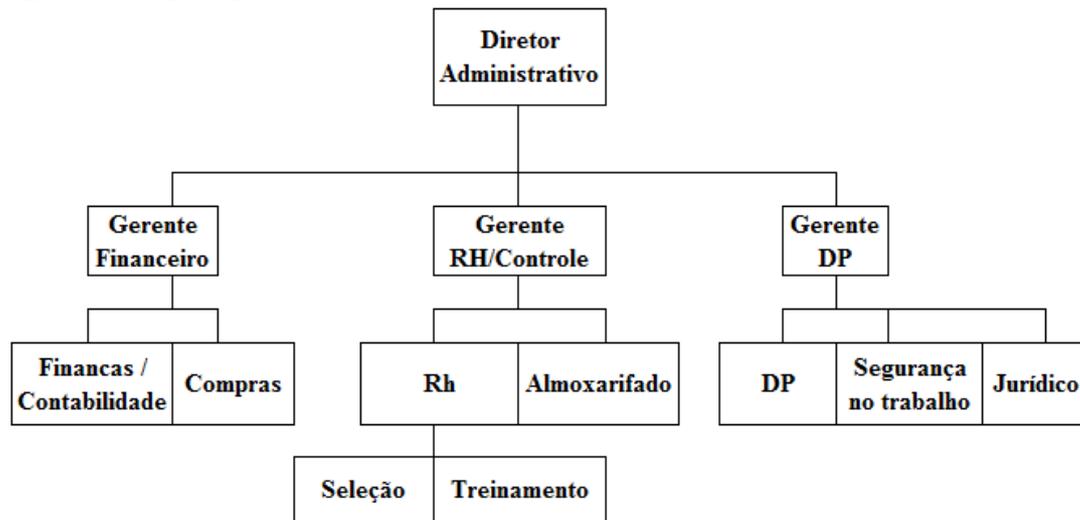
Fonte: Adaptada – Gestão da Masstin Engenharia

Figura 2 - Organograma da distribuição de departamentos na manutenção



Fonte: Adaptada – Gestão da Masstin Engenharia

Figura 3 - Organograma da distribuição de departamentos administrativos



Fonte: Adaptada – Gestão da Masstin Engenharia

A empresa paulista atende contratos avulsos (manutenções preventivas e corretivas programadas por períodos determinados em cada contrato) e contratos residentes (manutenções preventivas e corretivas programadas, mas com uma equipe instalada dentro do determinado contrato). Hoje a Masstin trabalha com 119 contratos residentes e seus avulsos espalhados por todo estado de São Paulo, Goiás e Brasília. Entre seus clientes estão à indústria farmacêutica Teuto/Pfizer, onde foi desenvolvido o estágio e outras empresas clientes como Aché, Lupo, Fundação Butantan, Avon e entre outros.

A Masstin visa muito o desenvolvimento do colaborador e por meio de convênios com escolas técnicas e faculdades, ela busca treinamentos para aperfeiçoar seus empregados caso os colaboradores tiverem interesse terão o incentivo da organização com descontos e facilidades com pagamentos direto em folha e nos casos de atualização de certificados de Nr10, Nr35 (normas de trabalhos em altura) a própria empresa fornece as atualizações dos cursos com seu o pessoal especializado da segurança no trabalho. Dessa forma a Masstin estabelece as questões de saúde, segurança e meio ambiente com a mesma importância dando ênfase em procedimentos sustentáveis e garantindo a segurança de seus colaboradores e clientes, por meio das normas da portaria regulatória 3214/78, auditorias, treinamentos e programas de saúde ocupacional.

Para o controle de seus processos a empresa trabalha por meio de guias chamadas INs – Instruções Normativas, essas INs se dividem da seguinte forma T - para técnicas, S - para segurança, A - para processos administrativos. Todas as INs são repassadas aos novos membros da empresa e em todos os contratos residentes há uma IN com as normas técnicas

para serem consultadas mensalmente avaliando se os procedimentos de preenchimento das documentações estão sendo realizados corretamente e a IN de segurança também está nos contratos para que sejam verificados e consultados mensalmente os procedimentos de a segurança no trabalho, lembrando constantemente os colaboradores de como são executados da maneira correta.

No processo de seleção da Masstin as entrevistas para contratação de novos empregados fora de São Paulo são realizadas via de *skype* com avaliações e antes da contratação os candidatos aos cargos fazem uma visita ao contrato que possivelmente irão trabalhar para uma conversa com o supervisor do contrato.

Dentro do contrato da Teuto/Pfizer, estão disponíveis 16 colaboradores para a execução dos serviços em manutenções preventivas e corretivas, mais o líder de manutenção o supervisor, o gerente de contrato que também é responsável pelos contratos avulsos em Goiás e o cargo de estagiária.

O estágio desempenhado no contrato da Masstin localizado na indústria Teuto/Pfizer, tem procedimentos totalmente de apoio administrativo como pode ser visto no organograma o cargo de estagiário está fixado na área de manutenção onde são desenvolvidos os trabalhos de prestações de serviços em manutenção. Esse apoio administrativo é inteiramente necessário nos contratos residentes, pois a estrutura organizacional da empresa está complemente em São Paulo, conseqüentemente as atividades desenvolvidas no estágio para o apoio administrativo são: o controle de registro de pontos, lançamento dos documentos de serviços executados (manutenções preventivas e corretivas) no sistema da empresa, entrega de relatórios ao cliente, protocolação de documentos, solicitação de novos Epis (equipamentos de proteção individual) e outros. Muitas informações são encaminhadas a São Paulo diariamente como, por exemplo, a leitura de ponto eletrônico, algumas documentações são enviadas a cada 15 dias quando o gerente do contrato viaja para Masstin em São Paulo.

Problema

A gestão de pessoas da empresa como já dito, tem sua estrutura na cidade de São Paulo, o que dificulta a proximidade da organização com os empregados instalados no contrato da Teuto/Pfizer, de qualquer maneira a hierarquia da empresa é uma prioridade, mas a distância muitas vezes convém para uma dificuldade na comunicação da gestão. O departamento de RH está constantemente programando e realizando reuniões com o gerente de contrato, supervisor e o líder de manutenção via *skype*, porém os colaboradores da

produção (que executam os serviços) ficam mais distantes da empresa, mesmo com o supervisor e o gerente fazendo a ligação entre esses empregados ocorre frequentemente à falta de informações ou demora no retorno.

Neste contrato específico pode ser observado que a essência do problema está na forma como algumas informações são interpretadas incorretamente pelos colaboradores e na execução dos serviços o encobrimento de informações entre os colaboradores que geram transtornos, como por exemplo, descrito nas situações a seguir:

- colaborador em determinadas ocasiões não age corretamente com relação sobre ficar ou não depois do expediente para terminar as atividades;
- alguns empregados em certos serviços não especificam a situação exata do equipamento para o próximo colaborador que irá entrar na manutenção da atividade, o que dificulta o término do trabalho e sua qualidade;
- muitas orientações são repassadas pelo supervisor e o líder, mas a comunicação da gestão no contrato com os colaboradores parece não ser suficiente ou clara.
- há ainda a percepção de atos de subordinação que desvinculam a terceirização.

Essas situações influenciam no dia-a-dia das atividades, deixando alguns colaboradores sobre carregados, e afetando ate mesmo a qualidade dos serviços prestados.

Revisão da literatura

Com desenvolvimento acelerado da indústria dos 50 nos Estados Unidos, a terceirização se consolidou como prática de administração de pessoal, mais tarde introduzida no Brasil, por meio das indústrias automobilísticas que buscavam as peças para sua produção em outras empresas para focar somente na montagem dos automóveis. Cada vez mais com passar do tempo à indústria automobilística se adapta a repassar alguns de seus processos/serviços para parceiros especialistas. Assim, é certo dizer que a terceirização de uma forma única ganhou espaço e importância nos panoramas cultural, social, econômico internacionalmente e também no Brasil principalmente nas áreas jurídicas empresariais e trabalhistas (LEIRIA; SOUTO; SARATT, 1993).

Nogueira (2007) de modo geral a terceirização caracteriza-se como uma estratégia de gestão por meio da transferência de serviços ou produção de certo produto para outra organização externa. Esse repasse e formado com estabelecimento de contratos entre as empresas envolvidas.

Para Leiria, et al.(1993, p. 85) terceirização “é agregação de uma atividade empresa (atividade-fim), na atividade-meio de outra empresa”. Segundo autor existe a terceirização de primeira etapa quando a empresa trabalha com uma matéria-prima já pré-elaborada, a terceirização intermediária quando a empresa contrata um serviço para uma na atividade meio, como a limpeza e vigilância, a terceirização de etapa final, por exemplo, uma franquia de cosméticos. E ainda aponta a terceirização total quando o serviço e todo executado por uma empresa em nome de outra como, por exemplo, a MacDonal’d’s.

Kuazaqui et. al. (2005) os serviços prestados no Brasil hoje tem uma grande responsabilidade na participação do PIB (produto interno bruto) do país, influenciando ativamente na geração de novos empregos, atuando como um segmento medidor na economia. Serviços prestados por empresas privadas podem ser classificados em:

- Serviços empresariais: seguradoras, consultorias;
- Serviços comerciais: assistência técnica, limpeza;
- Serviços infra-estrutura: transportes, telefonia;
- Serviços à sociedade/pessoas; restaurantes, clínicas.

Clutterbuck, et al.(1994) um dos métodos que pode diagnostica fatores importantes dos serviços é avaliação que irá verificar ate ponto o encontro do serviço prestado atende a expectativa do cliente, demonstrada na figura 01 :

Figura 01 - O Continuum de reações do cliente

Satisfação manifestada
Satisfação não-manifestada (não comenta)
Satisfação não-manifestada (não pode comentar)
Neutro
Reclamação não-manifestada (não pode comentar)
Reclamação não-manifestada (não comenta)
Reclamação manifestada

Fonte: Adaptada – CLUTTERBUCK, David, CLARK, Graham, ARMISTEAD, Collin (1994, p.109).

Satisfação manifestada: cliente muito contente com serviço se motiva a elogiar o trabalho;

Satisfação não-manifestada 1: o cliente satisfeito porem inibido ou sem oportunidade de comentar o bom trabalho, em casos assim o prestador de serviços poderá questionar um feedback;

Satisfação não-manifestada 2: o cliente sente aliviado em relação a execução do serviço repassada mais não percebe;

Neutro: provavelmente o cliente se encontra aliviado com a execução do serviço mais somente em seu subconsciente, pois ainda não analisou se realmente as expectativas foram alcanças sobre o que na pratica a empresa secundária esta fazendo;

Reclamações não-manifestadas 2: cliente irritado com algo que ainda não predomina uma para verbalização;

Reclamações não-manifestadas 1: cliente se inibido para comenta sobre a reclamação;

Reclamações manifestadas: cliente totalmente irritado verbaliza uma reclamação sobre o fracasso das atividades da prestadora de serviços.

Segundo Zeithaml et. al. (2014) a qualidade dos serviços prestados é totalmente influenciada pelos comportamentos dos empregados da prestadora de serviços:

As percepções que os clientes constroem acerca da qualidade dos serviços são afetadas pelos comportamentos dos funcionários, focado no cliente. Na verdade, todas as dimensões da qualidade dos serviços (confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangíveis) são diretamente influenciadas pelos funcionários do serviço (ZEITHAML, Valarie A., BITNER, Mary Jo, GREMLER, Dwayne D. 2014 p.317).

Para evitar subordinação é necessário ser estudado e controlados três pontos são eles: o tipo de contrato jurídico mais cabível para cada caso; uma gerência que irá acompanhar cada execução das atividades sem causar o ato de subordinação, o que não vincula com uma terceirização e sim com um novo departamento; e por último o comportamento dos empregados da terceirizada, para não gerar alta rotatividade por meio do risco com de vínculo empregatício da empresa contratante, é importante que haja auditorias periódicas nas empresas que prestação serviços para que esses aspectos sejam levantados (CLUTTERBUCK, et al.,1994).

Metodologia

A metodologia deste relatório se baseou no método de estudo de caso onde desenvolveu-se a representação da organização de modo geral e uma análise sobre o ambiente

onde acontece o estágio. A análise do ambiente ocorre somente por meio da experiência vivenciada na realidade do cotidiano das atividades na empresa, não houve levantamentos de dados ou pesquisas. Fazendo parte do processo da organização o cargo de estagiário pode analisar alguns fatores que estão presentes na realidade da empresa, de modo que relatamos alguns exemplos, de deficiência na gestão sobre a comunicação com os empregados.

O procedimento do estudo é construído sobre uma descrição de fatos reais que influenciam os colaboradores e os resultados da prestação dos serviços ao cliente, com situações que demonstram a necessidade de adaptações no gerenciamento e controle.

Estudo de caso caracteriza-se como um método de investigação que pode ser adequado para entender fenômenos contemporâneos diante de um contexto real (YIN, 2001 *apud*, GIL, 2002).

Severino (2014 p. 75) aborda o estudo de caso como uma “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular considerado representativo de um conjunto de análogos, por ele significadamente representativo”.

Nas palavras Goldenberg (2004) os tipos de procedimentos podem ser por meio das seguintes situações:

O tipo de dados e de procedimentos de pesquisas que normalmente se relacionam com o método de estudo de caso, a observação participante e as entrevistas em profundidade, tem suas origens em uma tradição de pesquisa antropológica nas sociedades primitivas (GOLDENBERG, Mirian 2004, p. 34).

Para Gil (2002) em ciências sociais muito pesquisadores encontram dificuldades para distinguir fenômenos de contextos, o que impede de efetuar o tratamento de problemas caracterizados por alto nível de estruturação como, por exemplo, lavamentos de dados e experimentos. Com o crescente volume do método nas ciências sociais, surge então a diferentes focos utilizados para um desenvolvimento de estudo de caso. Mostrados a seguir conforme o autor (GIL, 2002, p. 54):

explorar situações da vida real cujos limites estão claramente definidos;

preservar o caráter do objeto estudo;

descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;

formular hipóteses e desenvolver teorias;

explicar variáveis textuais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Análises

Podem ser observado que a nas situações analisadas muitas vezes o colaborador que não repassar as informações ao próximo empregado que irá continuar na execução do serviço tende a repetir essa atitude mesmo depois de receber alguma advertência verbal dada pelo supervisor do contrato. A análise também aponta que como o supervisor trabalha no período comercial (mas em casos urgentes está presente no contrato em qualquer horário) no período noturno fica algumas incoerências com informações fora do contexto. O que traz para a empresa uma dificuldade de comunicação que causa resultados negativos nos procedimentos.

Conclusão

Conforme o que foi apresentado à empresa tem instrumentos essenciais para a solução do seu atual problema no contrato especificado, cabe à gestão do contrato juntamente com o departamento específico de treinamento localizado em São Paulo, darem ênfase nesses pontos citados, de uma maneira que toda a equipe fica por dentro, assim os empregados alocados no contrato da Teuto/Pfizer, poderão melhorar o desempenho de suas atividades, principalmente em relação à clareza das informações repassadas entre os colegas de trabalho sobre a execução dos serviços.

A Masstin pode trabalhar para influenciar seus empregados, atuando com reuniões participativas e treinamentos, não somente em treinamentos técnicos como já faz, mas também diagnosticando como está a comunicação entre seus colaboradores, com reuniões conjuntas e mais dinâmicas que todos os empregados pudessem participar, já que o número de empregados alocados não é superior a 20 pessoas, seria possível realizar encontros uma vez a cada mês, pelo menos em duas etapas. Com as seguintes propostas:

- A cada inovação da Masstin relevante a empresa poderia desenvolver uma apresentação em vídeo para que seus empregados ficassem por dentro dos acontecimentos da empresa;
- Implantação de encontros mais dinâmicos com toda a equipe, mas que tivessem o foco diretamente dito para o esclarecimento das dificuldades da equipe.

O objetivo principal desses encontros seria para apresentar o foco da empresa, as dificuldades que equipe está tendo no momento, o clima do contrato, quais os resultados que a prestação dos serviços está tendo. Dessa forma os colaboradores sentiriam a essência da empresa, sem deixar de seguir sua hierarquia e a gestão traria sua produção para uma participação mais assídua sobre o que a empresa busca.

- CLUTTERBUCK, David, CLARK, Graham, ARMISTEAD, Collin. **Serviço inspirado no cliente: estratégias de qualidade do serviço.** São Paulo: IMAM, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: coo fazer uma pesquisa qualitativa em ciências sociais.** 8ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- KUAZAQUI, Edmir, COVAS, Terezinha, GAMBOA, Marcia. **Gestão estratégica para a liderança em empresas de serviços privadas e públicas.** São Paulo: Nobel, 2005. Disponível em:< <https://books.google.com.br>>. Acesso em: 02 de novembro de 2016.
- LEIRIA, Souto Jerônimo, SOUTO, Carlos Fernando, SARATT, Newton Dorneles. **Terceirização passo a passo: o caminho para a administração publica e privada.** 2ª ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1993.
- LEIRIA, Souto Jerônimo. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial.** 6ª ed. atualizada. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1993.
- NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. **Teoria Geral da Administração para o Século XXI.** 1ª ed. São Paulo: Ática, 2007.
- SEVERINO, Joaquim Antônio. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2014.
- ZEITHAML, Valarie A., BITNER, Mary Jo, GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente.** 6ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. Disponível em:< <https://books.google.com.br>>. Acesso em: 06 de novembro de 2016.