



---

## **Efeito da redução de custo da Gerência no quadro de funcionários da fiscalização**

Área de concentração: **MBA em Gestão Estratégica de Pessoas**

**Mitrione Carlyle Coura**. Contador, MBA em Gestão de Projetos e MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Senac Minas. Itabira, 2022. E-mail: [mitrionecoura@hotmail.com](mailto:mitrionecoura@hotmail.com)

**Victor Silva Corrêa**. Pós-Doutorado, doutor e mestre em administração, especialista em marketing e graduado em comunicação social – Jornalismo e Relações Públicas – pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC – MG). E-mail: [victorsilvacorrea@yahoo.com.br](mailto:victorsilvacorrea@yahoo.com.br)

---

### **Resumo**

No início do ano de 2022, depois da aprovação do ciclo orçamentário da Gerência de Implantação de obras de uma grande empresa do ramo de mineração, o fiscal de contrato Antônio Carlos apresenta-se com o dilema sobre de quem deve ser cortado no quadro de fiscais de obra e quais são os critérios que devem ser aplicados para tal. Antônio Carlos deve reduzir o custo total da supervisão em 74%, sendo 25% de redução de mão de obra. Além de líder da equipe, Antônio também foi o responsável pela indicação desses profissionais quando recrutados. O caso é recomendado para a disciplina de gestão em cursos de pós-graduação Lato Senso de Administração e possibilita reflexões de temas associados às disciplinas de Gestão Estratégicas de Pessoas e de Projetos. Os nomes desses casos são fictícios e os dados e situação são reais.

**Palavras-chave:** Gestão de Conflitos. Competências de liderança. Decisão.

### **Introdução**

Antônio Carlos, casado, 47 anos, é fiscal de contrato e funcionário de uma grande empresa no ramo de mineração de ferro do Brasil. Todos os dias, antes de sair de casa, irriga o jardim, trata dos animais e, sempre com carinho, despede de sua esposa, com quem é casado há 24 anos e pai de três filhos. É de praxe chegar sempre uma hora mais cedo em seu posto de trabalho, a fim de organizar e planejar sua agenda do dia. Ao observar a movimentação de outras pessoas entrando e saindo na portaria da companhia, lembrou-se, mais uma vez, da difícil decisão que deveria fazer naquele dia, levando-o a suspirar com ar triste e preocupado.

Nessa grande empresa, desempenha uma função muito importante que é a de deixar as áreas produtivas cada vez mais seguras para as equipes de operação, fazendo cumprir as legislações técnicas de adequação à NR-10 nas instalações existentes. Ao fim de cada projeto implantado, Antônio Carlos envia para seus clientes um *link* de avaliação, recebendo um retorno positivo da revitalização da área e compartilhando com seus fiscais.

Sempre no segundo semestre de cada ano, organiza todas as demandas das áreas solicitantes e defende as verbas de investimento do próximo ano junto à diretoria. Porém, devido à crise atual de mercado, principalmente devido aos impactos do Covid-19, a pandemia trouxe um aumento excessivo dos insumos, custos indiretos com a mão de obra e uma redução de aquisição de minério no mundo; com esses impactos, o investimento para o ano de 2022 foi reduzido em 74% do valor de sua solicitação.

Com a redução da verba de investimento prevista para o ano de 2022, Antônio Carlos precisa também reduzir suas despesas, cortando tudo que é possível sem impactar no andamento dos projetos. A primeira ideia é proteger as pessoas, cortar o máximo de equipamentos e criar estratégias de execução, como o reaproveitamento de materiais. Mas, e se todas essas medidas não forem suficientes para cortar 74% das despesas dos projetos?

Na primeira análise, foi reduzido todos os equipamentos, tais como: veículos, caminhões e plataformas elevatórias de modo a não impactar nos projetos em andamento. Depois de finalizada a planilha de redução e esgotar todas as possibilidades, não restava outra saída, debruçado sob a mesa, o resultado seria reduzir 25% da mão de obra de fiscalização.

Diante dessa realidade, Antônio Carlos precisa decidir entre: amigos, pais de família, alguns com financiamento em andamento, outros à beira da aposentadoria, outros com pouca experiência e outros com grande experiência já aposentados. O fato é que ele precisa decidir e solicitar o desligamento. Que critério ele levará em conta na hora da decisão? Como será olhar para esse colaborador após a comunicação?

## **Antecedentes e contexto**

### **No início...**

Antônio Carlos veio de uma família pobre e do interior, porém bem estruturada. Eles moravam em casa própria e seus pais, mesmo sem ter estudo, priorizavam a educação dos filhos de modo tradicional, rígida e familiar. Para estudar, ele teve que sair muito cedo de casa, vindo a morar com familiares em cidades mais bem estruturadas, esta talvez seja a razão de suas principais características, que é a de ajudar o próximo. “Eu aprendi na minha vida que ajudar o

próximo é deixar a alma mais leve e viver com maior intensidade a vida”. Antônio Carlos pode então fazer seu sonhado técnico para que pudesse seguir uma profissão e ter uma boa base no mercado de trabalho. A vida, naquela época, não era tão fácil, mas o desafio de vencer e crescer sempre foram características marcantes e presentes em sua vida. “Eu estudava na parte da manhã, logo após o almoço trabalhava em dois empregos: o primeiro tinha que limpar oito ônibus todos os dias, e após as 17h, trabalhava em um posto de gasolina abastecendo veículos. Quando chegava em casa tinha ainda que lavar minhas roupas e fazer algo para comer”.

A cidade de Itabira, onde se passa esta história, é repleta de possibilidades, e Antônio Carlos escolheu cursar Técnico em Contabilidade. No segundo ano, realizou estágio na área financeira e, após formado em 1994, abriu um escritório de Contabilidade onde adquiriu vasta experiência na área Contábil. Antônio trabalhava durante o dia no Escritório como responsável e à noite lecionava em uma escola na cidade como professor de Contabilidade Comercial e Economia. 1998 foi um ano de grandes mudanças em sua vida, com apenas 23 anos resolveu se casar e aceitar a proposta de integrar o quadro de funcionários de uma construtora que prestava serviços principalmente para área de mineração.

Na construtora, passou por diversos setores: iniciou como Contador Responsável, depois foi realocado para área financeira onde atuava elaborando propostas técnicas e comerciais de obras e sempre, em paralelo, fazendo cursos na área elétrica, planejamento e projetos. Como fez parte da fundação da empresa, acabou se tornando um líder natural por deter sempre muita informação dos processos da companhia e também dos projetos em andamento. Constantemente visitava os projetos em campo. Em 2004, deu mais um passo profissional e tornou-se Técnico em Planejamento de obras, atuando nos principais projetos de implantação da empresa e em diversas projetos sendo responsável pela empresa perante a obra.

No ano de 2009, formou-se Bacharel em Ciências Contábeis e pôde aperfeiçoar sua liderança se tornando líder da turma, coordenador da formatura e orador. Essa grande experiência trouxe confiança para se tornar um líder diante dos projetos no qual era responsável.

A sua primeira grande decepção ocorreu em 2013, quando, após uma reunião com os diretores, foi dada a notícia de que a empresa abriria falência, pois havia adquirido ao longo desses 15 anos mais de 20 milhões de dívidas junto a bancos e fornecedores.

Após anos de serviços prestados a essa grande empresa da área de mineração, Antônio Carlos foi indicado a uma empresa multinacional e sentia confiança nas novas possibilidades existentes no mercado, e se dedicando única e exclusivamente ao planejamento de obras: “agora eu posso fazer o que sei de melhor na minha vida que é planejar a execução de obras de

revitalização elétrica”, se destacou nos quatro anos seguintes, sendo considerado como um dos melhores na área.

Nos cinco anos posteriores, Antônio Carlos coordenou diversos projetos de revitalização elétrica, todos dentro da grande mineradora. Portanto, todos esses projetos foram elaborados através de licitação, o que fazia com que Antônio Carlos trocasse de empresa diversas vezes. Assim, seu crescimento dentro da empresa não era visto, pois os projetos tinham no máximo dois anos de duração. Essa troca de empresas prejudicava seu crescimento profissional dentro das organizações; as propostas para continuar existiam, mas sempre fora da cidade de Itabira, o que não lhe interessava.

### **De vidro para pedra...**

Graças ao contato que tinha e à sua versatilidade, Antônio Carlos conseguiu uma nova chance. Era uma mudança muito brusca e também uma grande chance de virar sua carreira profissional. A proposta era deixar de integrar o quadro de empresas de construção e passar a ser uma pessoa que faz parte do quadro de fiscalização de obras, o que, com certeza, levaria para essa nova oportunidade muito mais do que a experiência de trabalhos anteriores, a sua liderança e tomada de decisão.

A vaga preenchida por Antônio Carlos foi de supervisor de planejamento. Além de excelente salário, possuía também um cargo de liderança exigindo conhecimentos técnicos e habilidade em gestão de pessoas. Antônio Carlos seria responsável desde a fase de previsão de investimento, definição do prazo, condução da execução e encerramento. Ele poderia indicar pessoas conhecidas, o que tornaria seu trabalho mais fácil, pois seria pessoas de sua confiança. E como participava de todo processo, conduziria os projetos mais importantes dentro da companhia e atendendo de forma satisfatória as equipes de manutenção.

O seu coordenador era um homem aposentado, extremamente competente e de fácil acesso, dava autonomia aos seus colaboradores, estabelecia uma relação de confiança com todos e era sempre muito justo. Além de trabalhar na revitalização elétrica de NR-10, trabalhou longos anos na manutenção elétrica e em diversos processos da mineração, como: britagem, peneiramento, transportadores e carregamento, o que lhe deu vasta experiência em todos os segmentos da indústria, e claro, fácil acesso com todos os *stakeholders* com os quais se relacionava.

Antônio Carlos se encaixou rapidamente à equipe. No início, era pequena, mas foi crescendo e criando proporções maiores, chegando a 70 pessoas entre implantação e

manutenção. Apesar das cobranças, as tarefas eram bem divididas; o coordenador oferecia um horário flexível que permitia cuidar da família e também dos problemas pessoais. Uma excelente convivência com os colegas e essa soma de fatores deixou Antônio Carlos motivado para o trabalho e com expectativas de crescimento profissional além do esperado e que a tanto tempo havia perdido.

Essa estabilidade profissional trouxe também mais responsabilidade com a família, pois seu filho mais velho havia passado na Federal em Ouro Preto, e durante o prazo de quatro anos, saberia que teria que arcar com essa despesa.

Ao longo de dois anos, Antônio Carlos conseguiu montar uma grande equipe de fiscalização, possuía profissionais com grande experiência em implantação de obras e profissionais que estavam iniciando sua carreira profissional, porém possuíam uma grande energia, tanto motivacional quanto de criatividade.

Um dos principais desafios de Antônio Carlos era o espaço geográfico e a quantidade de minas que atuava. Algumas minas possuíam uma distância de 140 km entre elas e havia nove em três complexos diferentes para supervisionar. Cada complexo pertencia a uma cidade e pelo menos uma vez por semana ele precisava estar em um complexo, acompanhando e relatando: avanço econômico e financeiro, avanço físico dos projetos, apresentação dos projetos aos clientes e gestão dos fiscais locais e suas expectativas. A agenda era apertada e sempre muito cheia. O que não lhe causava muito cansaço mental, pois a equipe era composta por pessoas competentes.

Esse ciclo durou três longos anos, muito trabalho, muitos projetos e grandes realizações. Em 2022, a gerência de implantação de obras teve mudanças estruturais, e cada mina precisava ter um responsável técnico vestindo a camisa da mineradora. Apareceu uma grande oportunidade profissional, fazer parte do quadro de funcionários dessa grande empresa de mineração. “Eu preciso planejar meu futuro financeiro e também profissional, essa oportunidade vai me dar um certo conforto para min e para minha família”. Inicialmente, veio a dúvida, pois havia uma redução direta no salário, mas, claro, muito mais benefícios para família, o que compensava, e sem contar o grande desafio que seria. As mudanças trariam responsabilidades diferentes. Antônio Carlos iria assumir uma mina no Complexo de Itabira e seria responsável técnico e fiscal dos contratos de revitalização elétrica, o que antes exercia uma liderança natural, agora a liderança era contratual, passou a responder diretamente aos clientes como responsável técnico pelos projetos de Revitalização Elétrica.

## **Um novo caminho**

Em julho de 2021, Antônio Carlos iniciou suas atividades nessa nova empresa, muitos desafios pela frente. Precisava organizar toda carteira de investimento da gerência naquela mina, o que levaria tempo e muito trabalho.

Desde quando entrou, Antônio Carlos iniciou a preparação para o ano de 2022 e resgatou toda demanda recebida das áreas para revitalização. O primeiro passo foi organizar por ordem de prioridade e execução, junto com a Engenharia Elétrica e os seus responsáveis, definiu quais as prioridades de execução, sendo em uma escala de 0 a 3. O próximo passo era fazer orçamento de materiais, mão de obra e ferramentas, e como já havia feito revitalizações iguais em anos anteriores foi fácil definir o valor de investimento daquele ano; e para finalizar a defesa do investimento criou para cada projeto um cronograma detalhado no sistema MS PROJECT, podendo assim definir o prazo de execução de cada implantação.

Com todas essas informações em mãos, os projetos foram classificados como maturidade 2 em documentação para aprovação, em uma escala de 1 a 3, que era uma ótima classificação.

As obras do ano de 2021 estavam sendo executadas conforme planejamento e Antônio Carlos tinha total controle nas mãos, graças à equipe que o acompanhava. Cada um fazendo sua parte. Os fiscais conduzindo a parte técnica dos projetos, os técnicos em segurança fiscalizando as contratadas e suas obrigações e as contratadas colaborando com o novo coordenador.

Em outubro do ano de 2021, o minério caiu para U\$ 115 (cento e quinze dólares), uma queda livre, fazendo com que a mineradora cortasse em mais de 70% de todo investimento para o ano de 2022.

A equipe de Antônio Carlos preparou todo material possível para defender os projetos: apresentações, projetos e detalhamento das normas e não foi suficiente para sustentar a previsão do investimento, de R\$ 34,2 MM caiu para R\$ 8,9 MM, uma queda 73% (setenta e três) por cento.

## **Muito trabalho**

Em menos de um mês, veio a ordem gerencial e estava bem claro, precisavam cortar custos. A gerência solicitou um estudo detalhado de todas as despesas que tinham para o ano de 2022. Levantaram os gastos com mão de obra, equipamentos e materiais.

Esse trabalho foi muito desgastante, todos da equipe estavam muito preocupados, pois sabiam que mais cedo ou mais tarde haveria redução. Mas estavam empenhados em criar estratégias para minimizar as reduções de mão de obra.

O primeiro passo foi relacionar cada material previsto para aquisição na execução dos projetos previstos para 2022 e buscar nos parceiros internos esse material, com essa atitude reduziram em 65% o impacto da redução. Contataram parceiros de outras minas, estoques de materiais dos clientes internos e restos de obras de outras gerências. Com esse trabalho conseguiram materiais do tipo: cabos, eletrodutos, leitos e miscelâneas.

A próxima etapa foi atuar na redução de veículos pequenos, ônibus e equipamentos que foram contratados para agilidade das obras em andamento, em algumas situações também trocaram veículos tipo Toro por veículos mais baratos, conseguiram também renegociar a utilização de plataformas elevatórias compartilhando com outros contratos existentes da companhia. Esse movimento reduziu em 10% o impacto da redução.

Inicialmente parece um número pequeno, mas ficaram satisfeitos, fizeram um novo estudo, levantaram algumas estratégias, mas não conseguiram reduzir mais o impacto e ainda faltava 25% para reduzir. Tentaram a negociação do aditamento de alguns projetos junto aos clientes, mas a ordem de execução estava a nível gerencial, e sem a execução poderia impactar diretamente na operação das plantas ou em impactos no município de Itabira. Não restava mais nenhuma saída... Neste momento, encostado na cadeira, o único caminho era a redução de mão de obra.

### **Situação problema:**

#### **A reunião virtual**

Todas as tratativas de redução do custo foram feitas; não havia outra forma a não ser reduzir a mão de obra, e, infelizmente, 15 pessoas iriam ser demitidas, o mercado naquele momento não estava bom, pois todas as áreas da companhia estavam reduzindo e fazendo demissões; iria aumentar ainda mais o índice de desemprego no mercado.

No dia anterior, Antônio Carlos foi avisado da reunião, e que se preparasse para a indicação das demissões. Dúvidas o consumiam por dentro, pois, no meio da equipe, havia amigos antigos, pessoas com as quais ele havia aprendido a trabalhar e, agora, estava decidindo o futuro dessas pessoas dentro da companhia, “apontar o dedo e escolher entre um e outro é fácil, difícil é para quem o dedo for apontado, na atual conjuntura, quando todos estão demitindo, achar um novo emprego não será fácil”.

Antônio Carlos reuniu com toda equipe no dia anterior e informou que haveria cortes devido à redução de investimento, e pediu compreensão de todos. “Estamos passando por um momento de redução dos custos. Fizemos tudo que podíamos, reduzindo aquisições de materiais e equipamentos, espero que todos compreendam que haverá cortes e, com certeza, vou levar todos os critérios em consideração antes de tomar minha decisão”. Ele lembrou que grande parte dos que estavam ali fora indicação dele: “quando assumi a responsabilidade técnica da implantação dos projetos, eu trouxe vocês, os melhores do mercado”; e agora Antônio teria que tomar essa decisão.

Na equipe havia em torno de 15% de pessoas aposentadas, com larga experiência, empolgados na implantação dos seus respectivos projetos, o fiscal mais velho me contou a história do projeto da 7004:

*“Há 15 anos eu tive a ideia de implantar outro contator como by pass em caso do contator atual queimar, sempre quando queima perdemos um dia de produção da máquina, vai ser um grande projeto”.*

Histórias como essa Antônio Carlos ouvia todos os dias.

Escolher 15 funcionários, sendo uns pais de família, outros profissionais em ascensão, outros aposentados não é tarefa fácil. Um detalhe pode ser a opção, ou talvez a escolha pode ser errada e não tem como voltar atrás.

A reunião foi marcada via Teams, pois estávamos no período de pandemia. O gerente iniciou a reunião solicitando que Antônio Carlos compartilhasse a lista com os nomes da equipe de revitalização elétrica do complexo de Itabira. Antônio Carlos criou uma coluna com a descrição “corte”. Havia apenas cinco pessoas na reunião. Na cabeça de Antônio Carlos passava um filme, pois precisava indicar as 15 demissões e entre essas demissões existiam profissionais: aposentados, profissionais com pouca experiência, profissionais com baixa performance.

Se você fosse Antônio Carlos, o que você deveria levar em consideração na indicação dos fiscais a serem desligados? Quais características ele deveria considerar? Quais as especialidades ele iria precisar para fiscalizar os projetos no ano de 2022? Qual seria o impacto na vida dos demitidos? Os fiscais aposentados deveriam estar em primeiro lugar na fila? Os fiscais com menos experiência deveriam ser os primeiros a serem demitidos? Se algum fiscal não tivesse alcançado a meta, mas tivesse alguma especialidade única, deveria ser mantido? Deveria levar em consideração a amizade entre eles? Eis o problema enfrentado por Antônio Carlos para dar continuidade aos projetos do ano de 2022, e você que escolha faria?