

ANO XVI - Nº 90
Agosto/Setembro - 1992

Órgão Informativo dos
Administradores Profissionais
de São Paulo e Mato
Grosso do Sul



ADMINISTRADOR
PROFISSIONAL

CMP 2.3.20.6



**Administradores
e empresários
contam agora
com um centro
de estudos
para discutir
um tema atual,
a ética nos
negócios.**

Página 4

A terceirização chegou ao Brasil. Os administradores Álvaro Mello e Frank Davis falam sobre suas vantagens e riscos. **Página 8**



Prazo para inscrição de candidatos às eleições no CRA e CFA encerra-se em 18 de setembro. **Veja na página 2.**

Ética, a base de um novo Brasil

Acreditamos que nunca, na História do Brasil, a ética foi tão reivindicada. Lamentavelmente, porém, em um momento que só denigre a imagem do País. Entendemos que essa é uma questão cultural – ou se tem ou não se tem ética – e, como cidadãos, temos o dever de resgatar os valores morais esquecidos nos caminhos da política, da economia e, muitas vezes, deixados de lado em nome do social.

Ainda como cidadãos temos um compromisso com as futuras gerações: o de transferir um legado de honra, justiça e dignidade. Como profissionais de Administração, sempre atuando em organizações empresariais, ligados a um sistema, a um núcleo de pessoas, nossa responsabilidade é ainda maior. Somos, por obra de nossas funções, elementos multiplicadores de idéias, valores e decisões – atitudes passíveis de erros e de críticas e, felizmente, de revisões e acertos. A transparência tem que nortear nosso dia-a-dia profissional.

Por isso, a ética é hoje, também, reivindicada no mundo dos negócios. Talvez, pela primeira vez, essa questão esteja sendo colocada de forma tão ampla e inequívoca. O moderno País que pretendemos construir não pode prescindir de uma relação empresarial em novas bases, cujos alicerces sejam erguidos sobre a conduta ética.

A ética empresarial é o tema central desta edição do jornal *Administrador Profissional* – uma contribuição a esse rico debate que está despertando o interesse de toda a nação brasileira. –

Adm. Roberto Carvalho Cardoso

EXPEDIENTE

CRA – SP/MS

Presidente:
Roberto Carvalho Cardoso
Vice-Presidente Administrativo:
Geraldo Luciano Toledo
Vice-Presidente para Assuntos Acadêmicos:
Fausto Haroldo Ribeiro
Vice-Presidente para Relações Externas
Plínio Oswaldo Assmann
1º Tesoureiro:
Ana Josefina F. Guerra de Andrade
2º Tesoureiro:
Reinaldo da Costa Loureiro
1º Secretário:
Gilberto de Freitas Marcondes
2º Secretário:
Luciano dos Santos Gaino
Conselheiros:
Allegra Souccar, Ana Cristina Villares Barbosa, Dácio Penna Cesar Dias, Diógenes Diderot Domingues, José Alfredo Machado de Assis, José Roberto Saviani, João Alberto Gomes Bernacchio, Milton Elias Ortolan, Rubens Famá, Silvio Augusto Minciotti
Diretora Executiva:
Anna Maria de Arruda Leme
Sede: R. Estados Unidos, 889 – Jd. América – CEP 01427 São Paulo – SP
Tel.: (011) 282-7066
Telex: 11 39.980
Fax: (011) 282-7438

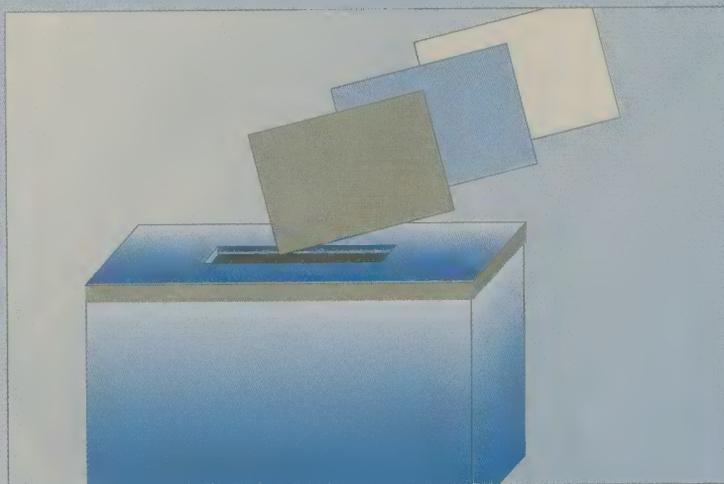
SINDICATO DOS ADMINISTRADORES

Presidente:
Roberto Carvalho Cardoso
Secretário:
Marcio Gonçalves Moreira
1º Tesoureiro:
Mauro José Aita
Suplentes:
Paulo Elycio de Andrade, José Gonçalo Sant'Ana, Francisco Sylvio de O. Mazzuca
Conselho Fiscal:
Arnaldo Salomão, Guilherme Quintanilha de Almeida, José Vicente Messiano, Carlos José Malferrari, Alan Florent Stempffer, Ralph Jordan
Sede: R. Cincinato Braga, 59 – 5º andar CEP 01333 – São Paulo SP
Tel.: (011) 289-3399
Fax: (011) 289-4340

Publicação do Conselho Regional de Administração – São Paulo e Mato Grosso do Sul e Sindicato dos Administradores no Estado de São Paulo

Coordenação Editorial
Lide Serviços Jornalísticos
Fones e Fax: (011) 820-7958
Jornalista Responsável:
Célia Romano (MTb 11528)
Arte e Diagramação: **Idea Visual**
Impressão: **Ficha Triplíce Gráfica e Papeleria Ltda.**
Bureau: **Paper Express**

Outubro, mês de eleição no CRA



O prazo para apresentação do pedido de registro dos candidatos à renovação dos membros do terço do Conselho Federal de Administração (CFA) e do Conselho Regional-SP/MS encerra-se, impreterivelmente, no dia 18 de setembro, às 17h30. A eleição será no dia 30 de outubro, quando serão renovados seis membros do CRA – três efetivos e três suplentes, para um mandato de três anos, devendo ser, obrigatoriamente, um bacharel em Administração para membro efetivo.

O pedido de registro de candidatos (chapa para o CRA e individual para o CFA) deve ser protocolado na Secretaria do CRA-SP/MS (rua Estados Unidos, 889, Jd. América, SP).

Lições de sindicalismo

Maturidade e respeito mútuo no relacionamento entre sindicalistas e empresários, entidades fortes e de prestígio, que dispensam a interferência do Estado nas negociações. Estas foram algumas das características do sindicalismo europeu que despertaram interesse dos participantes da 1ª Missão Conjunta de Dirigentes Sindicais e Dirigentes de Empresa Brasileiros à Europa, promovida pela Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides).

Durante 21 dias (de 6 a 27 de junho), sete sindicalistas, entre eles o diretor-secretário do Sindicato dos Administradores no Estado de São Paulo, Márcio Gonçalves Moreira, e seis representantes de empresas analisaram de perto os processos de diálogo social na Espanha, Alemanha e Bélgica. Os brasileiros conheceram experiências que podem ser adequadas à realidade do País, explica Peter Nadas, superintendente da Fides, que também participou da viagem, ressaltando que a missão permitiu, ainda, uma maior aproximação entre sindicalistas e representantes patronais, o que deverá facilitar, segundo ele, futuros acordos.

Entidades fortes e atuantes

"A troca de idéias foi muito proveitosa", confirma o administrador Márcio Moreira, que destaca a ausência do Estado nas negociações entre sindicatos e empresas européias, pois as entidades estabelecem suas próprias leis de convivência. O entendimento é prioridade e as greves acontecem em último caso. "Nós ainda estamos no estágio dos conflitos",

compara o superintendente da Fides.

Moreira ficou impressionado com o prestígio e a força dos sindicatos europeus, tão grandes que fazem com que a maioria dos empregados tenha interesse em se filiar às entidades de classe. E cita um exemplo: na Espanha, vários sindicatos disputam dentro da mesma empresa a preferência dos trabalhadores.

Os empregados alemães, por sua vez, participam da administração da empresa através de conselhos e recebem pela produtividade, lembra Moreira. As comissões de fábrica na Europa são legalmente estruturadas dentro de cada companhia, facilitando as negociações entre os grupos dirigentes. Diante dessas características, constata: "Precisamos amadurecer".

Diminuindo as diferenças

Outro dado que impressionou Márcio Moreira e Peter Nadas: as transformações que Espanha, Alemanha e Bélgica vivem em função da unificação monetária entre os países membros da Comunidade Européia. "Os governos estão tomando certas medidas que afetam o diálogo social, com o objetivo de tentar homogeneizar as bases de discussão e diminuir ao máximo as diferenças entre os países", observa Nadas.

Para os representantes brasileiros, muita coisa pode ser aplicada no novo mercado latino-americano, o Mercosul. "O Brasil precisa amenizar algumas diferenças internas. Uma delas é a variação da renda per capita entre estados das regiões Norte/Nordeste e Sudeste", ressalta Moreira.

O futuro em discussão

Para discutir o processo de globalização e as transformações que estão ocorrendo no Brasil na esteira das tendências internacionais, a Associação Brasileira de Recursos Humanos promoverá, entre os dias 7 e 9 de outubro, o XVIII Congresso Nacional de Administração de Recursos Humanos - CONARH. Com o tema "Resultado: desafio de todos", o encontro será realizado no Centro de Convenções do Hotel Nacional, no Rio de Janeiro, e deverá reunir, além de profissionais de Recursos Humanos, também administradores de outras áreas, interessados em debater a nova realidade nacional e os caminhos para a modernidade.

Simultaneamente à realização do CONARH, acontecerá a Expo - RH 92, exposição de produtos e tecnologia de interesse da área de RH, reunindo os principais fornecedores do setor. Informações sobre o congresso podem ser obtidas na ABRH Rio (021) 222-7025 ou, em São Paulo, na Loureiro Empreendimentos (011) 843-6404.

Anote os cursos de setembro

O Sindicato dos Administradores continua promovendo cursos com o apoio do CRA - SP/MS. Todas as aulas são na sede do Sindicato - rua Cincinato Braga, 59, 5º andar. Informações e inscrições pelo telefone (011) 289-3399. Confira a programação de setembro:

- ▼ Pricing - Formação e Gerenciamento de Preços - 14 e 15/09, das 9h00 às 18h00. Prof. Ricardo Ferro Tavares;
- ▼ Matemática Financeira - Módulo I - 14 a 24/09, das 19h00 às 22h30. Profs. Samuel Hazzan e Edson Ferreira de Oliveira;
- ▼ Fluxo de Caixa em Moeda Forte - 21 a 24/09, das 19h00 às 22h30. Prof. Ademar de Campos Filho;
- ▼ Comunicação Interna - 21 e 22/09, das 9h00 às 18h00. Prof. José Antonio Rosa;
- ▼ Matemática Financeira - Com ênfase em Negócios Bancários - 28/09 a 08/10, das 19h00 às 22h30. Profs. Samuel Hazzan e Edson Ferreira de Oliveira.

Ética nos negócios, princípio essencial a um novo País

Empresários, estudantes, professores e administradores estão cada vez mais preocupados em ampliar o debate sobre ética empresarial, convencidos de que este é o caminho para uma nova relação no mundo dos negócios.

Se depender da ação de um grupo de professores da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), a "Lei de Gerson" e a irresponsabilidade que permeiam hoje boa parte das relações empresariais no Brasil serão, em breve, coisa do passado. Há cerca de dois meses, a EAESP/FGV criou o Centro de Estudos de Ética nos Negócios (CENE), reproduzindo organizações semelhantes dos Estados Unidos e países da Europa, com uma diferença fundamental: o CENE está adaptado à realidade brasileira para atender executivos, profissionais de Administração e universitários.

Coordenadora do CENE, a professora de "Ética em Marketing", Maria Cecília Coutinho de Arruda, reconhece que algumas empresas estão criando seus próprios princípios internos, uma vez que não existem leis básicas universais de ética empresarial. "Ao mesmo tempo em que essas iniciativas isoladas são importantes, porque não nos deixam à mercê da 'Lei de Gerson', elas evidenciam o quanto ainda temos de percorrer para mudar a imagem de irresponsabilidade do País no Exterior", lamenta. Segundo Maria Cecília, nunca se fez nada sobre ética na América Latina e a maioria das escolas de Administração no Brasil ensina apenas técnicas, sem visão humanística.

Mentalidade ética

Um dos objetivos básicos do CENE é, portanto, criar e manter um fórum permanente de debates polí-



Maria Cecília: "Nossa preocupação é sensibilizar os grandes empresários".



ticos sobre a ética empresarial na sociedade brasileira, reforça a professora, que vem detectando uma preocupação crescente com a questão entre alunos, professores, editoras e empresas de comunicação. "Nossa intenção é desenvolver, através de um trabalho com profissionais, uma mentalidade ética, pois é possível ser ético sem abrir mão do lucro", diz Maria Cecília. Para cada uma de suas atividades – cursos, pesquisas, projetos de tese ou palestras –, o CENE conta com um núcleo específico.

O público-alvo da Fundação Getúlio Vargas, através do CENE, são os altos executivos, pessoas capazes de reverter a atual situação com uma nova visão ética. "Além de sensibilizar os grandes empresários, estamos empenhados também em estabelecer uma cooperação mais efetiva entre estudantes e professores universitários, homens de empresas, governo, sindicatos e grupos de interesse público", completa a coordenadora.

O CENE incentiva ainda a realização de pesquisas e a publicação de trabalhos sobre ética empresarial e desenvolve um programa de consultoria dirigido às empresas. Além disso, presta assistência a outras instituições de ensino interessadas em introduzir a "Ética nos Negócios" no currículo escolar, auxiliando na montagem do curso, metodologia e bibliografia adequadas a cada caso.

Em defesa de um amplo debate

O jornal *Administrador Profissional* ouviu alguns dos mais respeitados executivos brasileiros sobre ética empresarial. Todos manifestaram a certeza de que é fundamental intensificar o debate sobre essa questão:



◆ **Miguel Jorge**, vice-presidente de Assuntos Corporativos da Autolatina Brasil S.A.: "O Brasil precisa intensificar o debate em ética política, em ética econômica, em ética social.

Enfim, o Brasil precisa, fundamentalmente, estabelecer um amplo debate nacional sobre ética. E sobre a moral".

◆ **Olavo Egydio Setubal**, diretor-presidente do Itaú S.A.: "Ética vem do grego *ethos*, que significa caráter e diz respeito a valores fundamentais como honestidade e responsabilidade. Esses valores são interdependentes com as liberdades de ação, manifestação de pensamento e iniciativa, abrangendo assim não só a vida política e empresarial, mas todo o universo social. A ética é tão importante quanto o ar que respiramos".



◆ **José Mindlin**, presidente da Metal Leve S.A. Ind. e Com.: "Ética em negócios é um assunto que permite a mais curta configuração imaginável: é um imperativo".

◆ **Ruy Altenfeld**, diretor-geral do Instituto Roberto Simonson / FIESP: "Creio ser importante a ampliação de espaços para a reflexão sobre a ética empresarial, como a criação do



Centro de Estudos em Ética nos Negócios, da FGV. Com a importância crescente do empresário como agente de transformações sociais, refletir sobre ética é discutir comportamento à luz das relações consensuais modernas. Para mim, a ética empresarial deve ser movida pelo respeito ao Estado de Direito e busca permanente de um melhor equilíbrio entre capital e trabalho".

◆ **Hansruedi Wipf**, presidente da Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A.: "Acredito ser este o momento mais que oportuno para uma ampla discussão sobre a ética empresarial no Brasil. Todos os segmentos representativos da sociedade brasileira devem ser chamados a uma reflexão, para que conceitos e princípios, momentaneamente esquecidos, sejam revistos e venham a ter seu devido valor resgatado".



Educat, projeto de integração

A formação de novas gerações de profissionais deve ser uma tarefa conjunta do sistema educacional e de segmentos da sociedade, principalmente as empresas. A partir dessa filosofia, o Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE) trabalha há 29 anos para eliminar a defasagem entre o conteúdo profissionalizante dos currículos escolares e as exigências do meio econômico.

O Conselho Regional de Administração (CRA-SP/MS) compartilha essa filosofia e colabora com o Projeto Educat, criado pelo CIEE em 1990 e o primeiro a propor a aproximação entre os mundos do trabalho e o da educação. "Essa aproximação se dá através do fornecimento de informações e experiências das empresas sobre o exercício das profissões", explica Victório D'Achille Palmieri, presidente executivo do CIEE. Na Região Metropolitana de São Paulo, 68 empresas (das 78 contactadas) apoiam o Educat: com isso, cerca de 650 profissionais já forneceram informações sobre a rotina de seu trabalho.

Em sua primeira fase, o Projeto Educat avaliará os

currículos de 10 cursos, entre eles o de Administração de Empresas. Mas para atingir os resultados esperados é necessária, segundo Palmieri, a parceria escolas/empresas, tendo o CIEE como agente de integração, implementando medidas e ações.

A participação do CRA é imprescindível, resalta Palmieri, pois dará mais agilidade ao trabalho: "O CRA é uma importante fonte de dados para levantarmos as mudanças necessárias nos currículos das escolas de Administração. A entidade permite uma visão ampla do exercício profissional". Palmieri não tem dúvidas: "Juntos, CIEE e CRA, lutaremos por um currículo que forme profissionais cada vez mais qualificados".

CRA e CIEE juntos

O presidente do Conselho Regional de Administração-SP/MS, Roberto Carvalho Cardoso, acredita no êxito do projeto Educat, que terá o CRA trabalhando em conjunto com o CIEE. "Como representantes dos administradores de empresas, sabemos da necessidade de um currículo atualizado, que atenda às necessidades de mercado."

O modelo brasileiro de ensino está divorciado da realidade, afirma Cardoso, pois o único contato que as escolas têm com o mercado é através de seus professores e, mesmo assim, quando eles exercem a profissão. "As escolas não estão estruturadas para analisar de forma integrada com seu corpo docente e discente as necessidades do mercado e as mudanças necessárias ao currículo", diz Cardoso. Quando isso ocorre é de forma isolada, sem uma discussão mais ampla, que envolva toda a comunidade acadêmica.

Um importante passo nesse sentido é a atualização dos currículos através do Projeto Educat, afirma o presidente do CRA-SP/MS. "O sucesso da iniciativa depende de seu real posicionamento como elo de ligação entre o mercado e a escola e esse é o objetivo do CRA e do CIEE."

Aos melhores, o Mérito

Esta é a relação de formandos que acabam de receber o prêmio "Mérito Acadêmico", concedido pelo CRA-SP/MS, por seu desempenho universitário: Adm. Danielle Santana - Fac. de Adm. de Emp. da Fund. Armando Álvares Penteado; Adm. Cristiane A. Petrik Machado - Fac. de Adm. São Marcos; Adm. Marize Samezima - Fac. de Adm. e Ciên. Contábeis Tibiriçá (Curso de Adm. de Empresas); Adm. Tânia M. de O. Berotti - Fac. de Adm. e Ciên. Contábeis Tibiriçá (Curso de Com. Exterior); Adm. Pedro Edson Ribeiro - Fac. de Adm. da Univ. Metodista de Piracicaba; Adm. Antonio Marcos Gava - Fac. de Adm. do Instit. Educacional de Assis; Adm. Ellen M. Boninsegna - Esc. de Adm. de Emp. de São Paulo da FGV.

O caminho do sucesso

Um dos mais respeitados especialistas em Marketing da atualidade, o norte-americano Al Ries esteve em São Paulo, em julho, para conduzir o seminário "Marketing de Guerra". *Chairman* da Trout & Ries de Nova York, que tem entre seus clientes grandes corporações como Chase Manhattan, American Express, Citicorp, Xerox, IBM e Apple, Al Ries faz palestras em várias partes do mundo. O jornal *Administrador Profissional* esteve com o especialista e selecionou alguns dos conceitos apresentados durante o seminário em São Paulo:

▲ De um certo modo, o profissional de Marketing bem-sucedido tende a ser sensível às outras pessoas, ou seja, não precisa ser especialmente inteligente, ou extremamente informado, mas geralmente é observador. Até determinado ponto, esse profissional tem de ser capaz de, ao conhecer um programa publicitário ou de comunicação, dizer: "Isto vai dar certo";

▲ Para conseguir sucesso em Marketing, uma habilidade essencial é ter condições de fazer uma boa apresentação. Se o profissional estiver na faculdade, todo e qualquer curso de oratória é válido. Se estiver numa empresa, deve oferecer-se para fazer apresentações, proferindo o maior número de palestras possível;

▲ Na guerra do Marketing, valem os princípios da guerrilha. É importante encontrar um segmento de

mercado suficientemente pequeno para ser defendido e, independente de ter ou não sucesso, nunca atuar como líder, preparando-se para recuar no momento certo;

▲ Os brasileiros precisam repensar e centralizar as linhas de produtos de suas empresas para produzirem cada vez melhor o que sabem;

▲ É preferível manter as tendências do que optar pelos modismos, pois as tendências vêm do público, enquanto os modismos podem desgastar a imagem de um produto;

▲ Diferentemente das obras de arte que muitas vezes são julgadas por sua originalidade, criatividade e ousadia de pensamento, as estratégias de marketing devem ser julgadas apenas por sua efetividade.



Al Ries: "Os brasileiros precisam repensar as linhas de produtos de suas empresas".

Para conhecer mais

Autor consagrado entre empresários e executivos, Al Ries já está preparando sua próxima obra: "The Immutable Laws of Marketing", que será lançada simultaneamente em diversos países até o final deste ano pela Makron Books Editora. Confira a bibliografia disponível em português:

◆ "Marketing de Guerra I", 1986, Makron Books Editora, 31ª edição - Al Ries, em parceria com Jack Trout, compara situações atuais com exemplos militares em todos os capítulos, dedicando especial atenção à concorrência, aos princípios de defesa e ofensiva, à estratégia e à tática de

Marketing, analisando casos de grandes corporações;

◆ "Marketing de Guerra II - A Ação (Bottom-Up Marketing)", 1989, Makron Books Editora - Neste terceiro livro da dupla Ries & Trout, o enfoque principal está na ação do Marketing: primeiro se escolhe a estratégia e depois se define a tática, ou vice-versa? Ao contrário dos anteriores, "Marketing de Guerra II" é um livro de auxílio, escrito para a empresa que deseja melhorar seu trabalho;

◆ "Horse Sense - Encontre o Cavalo Certo para Montar", 1991, Makron Books Editora -

No quarto livro em parceria, Al Ries & Jack Trout desmistificam o sucesso e mostram, com exemplos, que é possível alcançá-lo quando se encontra um "cavalo certo para montar". O tema principal da obra é "como fazer os outros tornarem você bem-sucedido", ou seja, como fazer o Marketing de si mesmo;

◆ "Posicionamento: Como a Mídia faz sua Cabeça", 1989, Editora Pioneira - A obra de Ries & Trout mostra que "posicionamento" é o que se faz na mente do cliente em perspectiva. Ries explica que através do posicionamento é possível promover uma causa, um produto, um candidato, uma empresa ou o próprio leitor, tanto no campo profissional como na vida pessoal.

Em nome da eficiência

As empresas brasileiras descobrem que a terceirização é uma solução para reduzir custos e ganhar em qualidade.

A abertura de mercado está obrigando as empresas brasileiras a concentrar esforços em áreas onde são mais competentes e transferir para terceiros serviços desvinculados de sua atividade-fim. Este conceito – o da terceirização –, que nasceu nos estaleiros norte-americanos e é aplicado na Europa, começa a ser difundido no Brasil, onde já existem empresas e pessoas capazes de prestar diversos tipos de serviços por menor custo e melhor qualidade.

A partir dessa avaliação, o professor e administrador Álvaro A.A. Mello, diretor da Brasil Entrepreneur, empresa especializada em ministrar cursos a novos empreendedores, transmitiu ao jornal *Administrador Profissional* maiores detalhes sobre o processo de terceirização no Brasil (veja box). O administrador Frank Stephen Davis, pesquisador e professor universitário, autor do livro "Terceirização e Multifuncionalidade", também falou a respeito.

❑ Quais as vantagens da terceirização?

● Frank Davis - A principal vantagem é que a empresa pode se concentrar mais nos aspectos qualidade da produtividade e preços de suas atividades-fins, sejam produtos ou serviços, com maiores e melhores condições.

❑ Que cuidados devem ser tomados na terceirização?

● Ela deve ser feita de forma transparente para não criar um clima ruim entre os funcionários que permanecerão na empresa, que, por sua vez, deve aplicar programas de treinamento para os ex-funcionários que prestarão serviços. Assim, ao se estabelecerem, saberão administrar seus negócios. A empresa também precisa abrir mercado para esses ex-funcionários, pois a exclusividade contraria a lei, que vê nesse procedimento uma falsa terceirização, apenas uma maneira de a empresa reduzir encargos sociais.

❑ Quais os setores que podem ser terceirizados?

● Diversas áreas podem e devem ser terceirizadas, a começar pela de RH, com todas as suas atividades: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Administração de Cargos e Salários, Administração de Benefícios e Relações Trabalhistas. A área de Administração e Finanças, a de Vendas e Marketing, e a de Engenharia e Industrial também oferecem inúmeras possibilidades de terceirização. No Brasil,



inclusive, já está acontecendo algo bom. Pequenas e médias empresas estão se unindo e apoiando a abertura de novas empresas, formadas por ex-funcionários que se especializam na prestação de serviços específicos, como serralheria, fresagem e torneiraria, gerando, inclusive, mais empregos.

Investir no profissional

A terceirização também reforça, na opinião do professor Álvaro Mello, a qualidade do profissional de 40 anos. "Ele passa a não ser mais visto como em final de carreira, mas, ao contrário, como uma pessoa de maior experiência que, de acordo com sua qualidade profissional, torna-se indispensável para a empresa."

O professor Mello apresentou ainda uma pesquisa da Coopers & Lybrand que mostra as áreas que estão sendo mais terceirizadas pelas empresas: 55% estão terceirizando a área de restaurantes e limpeza; 46% a de transporte de produtos; 36% a de segurança; 32% a de manutenção predial; 18% a jurídica; 14% a de projetos civis (engenharia); e 11% a de manutenção de fábrica.

"Se, por um lado, a terceirização leva muitos trabalhadores ao desemprego, por outro permite a abertura de novas empresas, que absorvem grande parte desses desempregados", diz o professor. "A profissionalização, porém, é a principal arma para o sucesso dos novos empreendedores."