



**UFC – UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FEAAC – FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE**

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

JOSÉ OCELO MACIEL PINHO

**RELAÇÕES ENTRE TERCEIRIZAÇÃO E A MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS
CONTRATADOS**

Fortaleza - Ce

Junho/2010

JOSÉ OCELO MACIEL PINHO

**RELAÇÕES ENTRE TERCEIRIZAÇÃO E A MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS
CONTRATADOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre.

Área de Concentração
Gestão Organizacional

Orientador
Prof. Dr. Érico Veras Marques

FORTALEZA

2010

PINHO, José Ocelo Maciel

Relações entre Terceirização e a Melhoria Contínua de processos contratados.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará. Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade.

1. Terceirização. 2. Melhoria Contínua. 3. Empresa de Distribuição de Energia Elétrica.

JOSÉ OCELO MACIEL PINHO

**RELAÇÕES ENTRE TERCEIRIZAÇÃO E A MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS
CONTRATADOS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará - UFC, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre, na área de concentração Gestão Organizacional.

Aprovação em: 07 /06 /2010

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Érico Veras Marques (Orientador)
Universidade Federal do Ceará -UFC

Prof. Dr.
Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral
Universidade Federal do Ceará –UFC

Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara
Universidade Estadual do Ceará- UECE

RESUMO

O presente trabalho, *Relações entre Terceirização e a Melhoria Contínua de Processos Contratados*, tem o objetivo de analisar, na visão dos gestores de contrato, como o processo de terceirização influencia na melhoria contínua dos processos contratados. O estudo apresenta uma síntese da terceirização, destacando a complexidade e as dificuldades deste processo, ressaltando a importância da parceria entre o tomador e fornecedor de serviços. Faz, também, a revisão dos principais conceitos e técnicas usadas na Terceirização e nas práticas de Melhoria Contínua, com o objetivo de fornecer subsídio para responder ao seguinte questionamento: na visão dos gestores de contrato da empresa contratante e da contratada, como a terceirização influencia na melhoria contínua dos processos contratados? A metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho foi análise de documentos administrativos como contratos de prestação de serviço, relatórios e especificações técnicas e aplicação de questionário semi-estruturado, com gestores de contrato das empresas contratadas e da empresa contratante, para avaliar, na visão destes, como a terceirização influencia a melhoria contínua dos processos contratados. Os resultados obtidos indicam que os principais fatores que influenciam a melhoria contínua dos processos terceirizados são: contratos com Acordo de Nível de Serviço bem definidos; seleção dos prestadores de serviço com especialização na atividade que executa; formação de parceria; e avaliação sistematizada das empresas parceiras.

Palavras-chave: Terceirização, Qualidade e Melhoria Contínua.

ABSTRACT

The present study, connections between Outsourcing and Continuous Process Improvement Contractors, aims to examine, in the view of contract managers how the outsourcing process influences the continuous improvement of processes engaged. The study provides an overview of outsourcing, highlighting the complexity and difficulties of this process and emphasizing the importance of partnership between the policyholder and the service provider. It also shows a review of key concepts and techniques used in outsourcing and practices of Continuous Improvement, with the goal of providing subsidy to answer the following question: in the view of the contract managers of the contractor company and the service provider, how does outsourcing influence continuous process improvement of the contracts? The methodology used in developing this work included: analysis of administrative documents such as contracts for service, reports and technical specifications and implementation of semi-structured questionnaires applied with contract managers of contractors and contractor, to assess, in view of these, how outsourcing affects the continuous process improvement contractors. The results indicate that the main factors that influence the continuous improvement of processes outsourced are: contracts with Service Level Agreement defined; selection of service providers with expertise in running activity, formation of partnership, and systematic evaluation of the partner companies.

Key – Words: Outsourcing, Quality and Continuous Improvement

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - modelo de um SGQ baseado em processo.....	57
Figura 2 - Gráfico com estrutura da pesquisa.....	64
Figura 3 - indicador anual de reclamações para cada 10.000 consumidores desde o ano 2000.....	75
Figura 4 - Índice de Satisfação de Qualidade Percebida-ISQP.....	76
Figura 5 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 1 do Apêndice A.	80
Figura 6 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 1 do Apêndice A.	80
Figura 7 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 2 do Apêndice A.	81
Figura 8 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 2 do Apêndice A.....	82
Figura 9 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 3 do Apêndice A.....	82
Figura 10 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 3 do Apêndice A.	84
Figura 11- Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 9 do Apêndice A.....	85
Figura 12 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 9 do Apêndice A.	84
Figura 13 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 10 do Apêndice A.....	84
Figura 14 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 10 do Apêndice A.....	86
Figura 15 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 15 do Apêndice A.....	87

Figura 16 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 15 do Apêndice A	88
Figura 17 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 4 do Apêndice A.....	89
Figura 18 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 4 do Apêndice A.....	90
Figura 19 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 5 do Apêndice A.....	90
Figura 20 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 5 do Apêndice A.....	91
Figura 21- Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 6 do Apêndice A.....	92
Figura 22 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 6 do Apêndice A.....	93
Figura 23 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 7 do Apêndice A.....	93
Figura 24 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 7 do Apêndice A.....	94
Figura 25 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 8 do Apêndice A.....	94
Figura 26 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 8 do Apêndice A	95
Figura 27 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 11 do Apêndice A.....	96
Figura 28 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 11 do Apêndice A.....	97
Figura 29 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 12 do Apêndice A.....	97
Figura 30 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 12 do Apêndice A.....	98

Figura 31 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 13 do Apêndice A.....	99
Figura 32 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 13 do Apêndice A.....	100
Figura 33 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 14 do Apêndice A.....	100
Figura 34 - Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 14 do Apêndice A.....	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Transição do enfoque conservador para um posicionamento de parceria.....	31
Quadro 2 - Principais diretrizes consideradas como condicionantes para a terceirização de sucesso.....	36
Quadro 3 - alocação de trabalhos de manutenção, melhoria e desenvolvimento numa estrutura hierárquica.....	50
Quadro 4 – estágios da melhoria contínua.....	52
Quadro 5 – Pilares e facilitadores para a prática da Melhoria Contínua.....	55
Quadro 6 - comparativo entre as abordagens qualitativas e quantitativas.....	62
Quadro 7 - comparativo entre a primeira fase da terceirização e o período após 2004.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percentual de gestores de contratos que concordam ou concordam totalmente que a questão apresentada contribui com melhoria contínua dos processos terceirizados.....	78
Tabela 2 - Diferença entre as médias das notas dos gestores de contrato das empresas contratante e da contratada.....	105

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 TERCEIRIZAÇÃO	20
1.2 Histórico da Terceirização no Mundo	21
2.2 Histórico da Terceirização no Brasil	22
2.3 Motivos para Terceirizar	24
2.4 Diretrizes para a Terceirização.....	27
2.5 Estabelecer Parcerias	29
2.6 Acordo de Nível de Serviço (SLA) da Terceirização.....	32
2.7 Fatores Condicionantes para Terceirização	35
2 QUALIDADE	37
2.1 Conceito de Qualidade	37
2.2 Contexto Histórico da Qualidade Total	38
2.2.1 Fase da Inspeção	39
2.2.2 Controle Estatístico da Qualidade	39
2.2.3 Garantia da Qualidade	40
2.2.4 Gestão Estratégica da Qualidade.....	42
2.3 Contexto Histórico da Qualidade No Brasil	43
2.4 Consolidação da Gestão da Qualidade Total	45

2.5 Melhoria Contínua	46
2.6 Melhoria Contínua – Kaizen	52
2.7 Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008.....	56
3 SETOR ELÉTRICO	58
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	61
4.1 Abordagem da pesquisa.....	61
4.2 Quanto aos objetivos da pesquisa.....	62
4.3 Instrumentos de coleta	63
4.4 Critério para seleção dos dados	65
4.5 Estrutura da pesquisas.....	64
5 RELAÇÕES ENTRE TERCEIRIZAÇÃO E A MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS CONTRATADOS NA EMPRESA EM ESTUDO	67
5.1 Descrição da empresa.....	67
5.2 Análise da evolução do processo de contratação da empresa contratante.....	69
5.2.1Primeira fase dos contratos - de 1998 a 2004.....	69
5.2.2Segunda fase dos contratos –pós 2004 – contrato internacional	71
5.3 Análise de indicadores de desempenho dos processos terceirizados.....	74
5.4 Análise da pesquisa com gestores de contrato	77
5.4.1Análise da pesquisa com gestores de contrato da empresa contratante e das empresas contratadas	77
5.4.2Análise comparativa da pesquisa com gestores de contrato das empresas contratante e contratada.....	104

5.4.3 Análise das respostas espontâneas dos gestores de contrato das empresas contratante e contratada.....	109
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
6.1 Considerações gerais e sugestões de melhorias	120
6.2 Recomendações para trabalhos futuros.....	121

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário para entrevistas com gestores de contratos das empresas contratadas e da contratante.....	126
--	-----

ANEXOS

ANEXO 1 - Exemplo de acordo de nível de serviço.....	127
ANEXO 2 - Índice de avaliação de empresas parceiras.....	128
ANEXO 3 - Demonstrativo do cálculo do Índice de Satisfação de Qualidade Percebida ISQP.....	129

1 INTRODUÇÃO

O mercado global criou um novo ambiente cada vez mais competitivo, no qual, para se ter a preferência do cliente, tornou-se necessário oferecer, produtos de tecnologia e de qualidade classe mundial, porém com preço competitivo a níveis regionais e locais. Para se alinhar a esse cenário, as empresas necessitam de processos de gestão que gerem mudanças estruturais, culturais, de procedimentos e de controles que busquem maximizar os resultados. Neste cenário, a redução de custos, a flexibilização na contratação e a melhoria dos processos são essenciais para manutenção e ganho da competitividade.

A terceirização de atividades é uma das respostas a esta situação, visto que é uma ferramenta que torna a empresa flexível o bastante para adaptar-se rapidamente às variações da demanda. A idéia de substituir a execução de atividades secundárias possibilita melhorar a qualidade dos resultados, já que os fornecedores contratados são empresas especializadas e inovadoras nestas atividades. (RUSSO, 2007)

A externalização da mão-de-obra assume várias formas, como: o contrato de trabalho domiciliar, o contrato de empresas fornecedoras de equipamentos, o contrato de prestação de serviço e outros, há também a subcontratação, em que uma empresa contratada subcontrata com outra empresa ou pessoa física para executar uma atividade específica. Este trabalho refere-se aos contratos de prestação de serviço realizado entre empresas para desenvolvimento de atividades relacionadas aos seus processos de negócios ou de apoio.

Segundo Giosa (2003), a terceirização é uma relação entre contratante e provedor de serviço, que vem sendo utilizada pelas empresas que buscam alcançar maior produtividade, elevar o nível de qualidade, reduzir custos e aumentar a capacidade de se adaptar ao ambiente mutável e competitivo.

Esse relacionamento entre o provedor de serviços e seus clientes deve ser regido por regras claras, através de contrato de prestação de serviço, que garanta a entrega

dos produtos e serviços adquiridos com a qualidade estabelecida. Essas regras estabelecidas em contrato com prazos definidos formam o que se pode denominar de Acordo de Nível de Serviço (*Service Level Agreement - SLA*) (SOUZA, 2007).

Além da terceirização, como acima exposto, a melhoria contínua dos processos é também apontada como prática que torna as empresas mais competitivas, e é reconhecida como uma condição estratégica para a sobrevivência das empresas neste ambiente altamente globalizado. A melhoria contínua está inserida na gestão da Qualidade Total, a qual se preocupa com o desenvolvimento de relações estáveis, de longo prazo, entre compradores e fornecedores; a atividade de terceirização também se desenvolve dentro de tal quadro (HERNANDEZ, 2003).

O setor elétrico brasileiro, na qual empresa em estudo neste trabalho está inserida, foi um dos primeiros a serem incluídos na lista das privatizações, com o lançamento em 1990 do Programa Nacional de Desestatização do Governo Federal. “O objetivo deste programa era atender um dos pré- requisitos definidos no “Consenso de Washington” que eram as “reformas estruturais” que defendia o estado mínimo, através de um programa de privatizações, desregulamentação do mercado e liberação financeira e comercial” (DRUCK, 2001).

Logo após o processo de privatização, pela necessidade de novos patamares de competitividade, estas empresas passaram a buscar alternativas de gestão, em que pudessem ter: (1) flexibilidade para utilização de mão-de-obra; (2) aumento de produtividade; e (3) redução de custos (DRUCK, 2001).

Neste contexto, ainda segundo (DRUCK, 2001), a terceirização apresenta-se como sendo um processo de melhoria para a gestão pelo qual a empresa repassa atividades para terceiros, estabelecendo parceria, onde os terceirizados organizam em pequenas empresas, com salários e benefícios menores que, normalmente tem a empresa contratante, podendo, dessa forma, realizar o mesmo trabalho com menor custo.

Porém, considerando que as empresas são desafiadas à competição global, cada vez mais acirrada, com clientes, acionistas e demais partes interessadas com níveis de exigência cada vez mais crescentes, apenas um processo de flexibilização de mão de obra e redução de custo não é suficiente para garantir o sucesso da empresa. Neste caso, é indispensável, que haja também, um ambiente favorável a inovação incremental, através de um processo contínuo de soluções inovadoras em um ciclo de melhorias contínuas (OLIVEIRA, 2007).

A Melhoria Contínua pressupõe que qualquer sistema produtivo pode ser melhorado. É uma filosofia de trabalho que gera uma forma particular de pensar, voltada para o processo. É ainda, um sistema administrativo que apóia e reconhece os esforços para o melhoramento. De acordo com esta filosofia de trabalho, os funcionários são atores fundamentais, pois, passam a incorporar a melhoria contínua as suas tarefas diárias.. A autonomia dada a cada funcionário é um fator de motivação para a prática e desenvolvimento das atividades de melhoria (OLIVEIRA, 2007).

A partir desta perspectiva, o questionamento que se faz nesta pesquisa, e que norteará o desenvolvimento deste trabalho é: como a terceirização influencia a melhoria contínua dos processos contratados na empresa em estudo?

Considerando este questionamento, esta pesquisa temo seguinte objetivo geral: analisar, na visão dos gestores de contrato da empresa contratante e das empresas contratadas, como o processo de terceirização influencia na melhoria contínua dos processos contratados. Para tal, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- 1 Analisar indicadores de desempenho de processos terceirizados.
- 2 Analisar como as mudanças dos contratos de serviços da empresa em estudo influenciaram na melhoria contínua de processos terceirizados.

- 3 Realizar pesquisa com gestores de contrato das empresas contratante e contratadas, para identificar, na visão destes, como a terceirização influencia a melhoria contínua dos processos contratados.

Como ponto de partida, tendo em vista o contexto delineado nesta introdução, foram definidos os seguintes pressupostos:

- 1 A avaliação dos indicadores de desempenho dos processos terceirizados, ao longo do tempo, indica que houve evolução da melhoria qualidade destes processos na empresa em estudo.
- 2 Ocorreram mudanças nos contratos de prestação de serviço da empresa em estudo, ao longo do tempo, como inclusão de acordos de níveis de serviço e possibilidade de renovação de contratos.
- 3 Na visão dos gestores de contrato das empresas contratadas e contratante, existem fatores que devem ser considerados na terceirização que influenciam diretamente a melhoria contínua dos processos.

Como justificativa e relevância para execução desta pesquisa deve se considerar que as organizações têm buscado responder cada vez mais rapidamente às demandas de seus clientes e às transformações do meio. Nesse contexto, a implantação da terceirização surge como uma alternativa para as empresas que buscam técnicas administrativas modernas, que possam trazer flexibilidade para utilização de mão-de-obra e aumento de produtividade (RUSSO, 2007).

Por outro lado, o cliente torna-se cada vez mais exigente e seletivo quanto aos níveis de qualidade dos produtos e serviço, ou seja, o cliente quer melhoria sempre. Dessa forma, não basta terceirizar, é necessário que esse processo seja suportado por uma gestão que traga novos padrões de atendimento e produtividade por meio de inovações e melhorias contínuas.

A relevância prática para as empresas é trazer subsídios para melhoria das práticas para se realizar um processo de terceirização de sucesso.

Quanto à estrutura, este trabalho dividiu-se em duas partes, sendo a primeira teórica, baseada em pesquisa bibliográfica e a segunda parte, baseada em documentos e dados da empresa estudada e também, pesquisa de campo com gestores das empresas contratadas e da empresa contratante, conforme Apêndice A.

Neste sentido, este trabalho foi organizado em seções, onde a primeira trata das considerações iniciais, relata a situação do problema, estabelece os objetivos e pressupostos, aborda a importância deste trabalho e a forma de estruturação do mesmo.

A segunda seção refere-se à fundamentação teórica, apoiada por uma pesquisa bibliográfica, com abordagens e conceitos pertinentes aos temas Terceirização, Qualidade e Melhoria Contínua.

A terceira seção refere-se ao setor elétrico, tendo em vista que a empresa em estudo é uma distribuidora de energia elétrica

A quarta seção trata da metodologia utilizada no desenvolvimento dessa pesquisa.

A quinta seção é o Estudo de Caso propriamente dito, destacando-se a descrição da empresa, com um breve histórico da sua criação, a descrição da evolução da contratação de serviços terceirizados da empresa contratada, a análise dos indicadores de desempenho dos processos terceirizados e análise da pesquisa com os gestores de contrato das empresas contratante e contratadas.

A sexta seção refere-se às Conclusões, onde são apresentadas as considerações finais, a partir da análise da evolução dos contratos de terceirização da empresa em estudo, da análise de indicadores referente a resultados de processos terceirizados e de pesquisa qualitativa realizada com gestores de contrato da empresa contratante e das empresas contratadas. Será verificado se foram alcançados os objetivos elaborados mediante a apresentação do problema na seção 1. Demonstra também, de que modo

cada um dos objetivos específicos foi alcançado. Evidencia, ainda, se os pressupostos foram confirmados ou não.

2 TERCEIRIZAÇÃO

Terceirização é o processo pelo qual uma empresa deixa de executar uma ou mais atividades realizadas por trabalhadores diretamente contratados e as transfere para outra empresa, com a qual se estabelece uma relação de parceria (GIOSA, 2003).

O termo terceirização usado no Brasil é equivalente ao inglês *outsourcing*, palavra inglesa que significa a contratação de uma empresa para a realização de tarefas antes executadas internamente, cujo significado literal é fornecimento vindo de fora. Terceirizar remete a idéia de um trabalho realizado por terceiros, no sentido amplo em que se usa a expressão como referência a algo feito por outros (DIEESE, 2007).

Segundo Álvares (1996, apud FREITAS, 2004), a terceirização é uma modalidade de relacionamento comercial que representa uma significativa mudança na condução dos relacionamentos das empresas contratante e contratadas, caracterizando-se por três aspectos básicos: a parceria como condição, a qualidade como garantia e a mudança como oportunidade.

Segundo Russo (2007, p. 13),

O processo de terceirização tornou-se uma tendência mundial associada ao interesse de se determinar claramente o foco de atuação das organizações – de modo a se desvencilharem de atividades que não constituem atividades fins. A ideia é substituir a execução de atividades secundárias pela simples administração de contratos com prestadores de serviço. Isto possibilita melhorar a qualidade dos resultados, já que os fornecedores contratados seriam empresas especializadas e inovadoras nessas atividades.

Nesta mesma linha, segundo Torres (2008), a terceirização é uma tendência mundial e possibilita às empresas concentrarem seus esforços no que sabem fazer de melhor e contratar fora o que os outros também fazem melhor.

Segundo Giosa (2003, p.14), a terceirização “ é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece relação de

parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua”.

Ainda segundo Giosa (2003), com a terceirização a empresa passa a se dedicar mais à sua vocação, à sua missão, assim, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações. Isso pode ser um antídoto contra a morosidade das grandes empresas trazendo as mesmas, ganho de produtividade.

Segundo Queiroz (1998. p. 53), a Terceirização

É um processo da busca de parcerias, determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições de mercado. Não mais poderemos passar para os preços os elevados custos. Isto tem efeito com que empresários se preocupem com a qualidade, competitividade, agilidade da decisão, eficiência e eficácia.

Nos conceitos acima relatados, de um modo geral, todos os autores vêem a terceirização como um instrumento para buscar a inovação e a melhoria contínua dos processos, através da especialização da contratada, da parceria formada, e da melhoria da gestão, já que, a empresa torna-se mais focada no seu negócio, mais enxuta e mais eficiente.

1.2 Histórico da Terceirização no Mundo

O modelo da estrutura organizacional surgido com o advento da grande empresa industrial, no início do século XX, segundo Giosa (2003), pressupunha a estratégia da integração vertical, onde a empresa pudesse reunir, em uma mesma unidade, o máximo de atividades possíveis.

Ainda segundo Giosa (2003), logo após o início da segunda guerra mundial, por necessidade da indústria bélica que tinha uma demanda de armamentos maior que a capacidade de produção das plantas fabris, esta, resolveu descentralizar certos tipos de atividades que poderiam ser executadas de forma independente, de acordo com

padrões definidos. Desta forma, ocorreu a horizontalização de parte da estrutura organizacional da produção e iniciou-se o processo de terceirização.

Ainda segundo Giosa (2003), a partir do pós-guerra, apresenta-se uma nova configuração para o sistema de produção. Tais mudanças ocorreram sustentadas por meio de três elementos básicos: as novas formas de organização de trabalho, as novas tecnologias baseadas na microeletrônica e o novo padrão de interrelacionamento entre empresa. Nesse novo padrão estava o conceito de parceria, que envolvia basicamente, a associação de duas ou mais empresas em busca de objetivos comuns.

De acordo com Druck (2001), a partir de 1970, a estrutura vertical que predominava no modelo de produção do *fordismo*, perde força devido ao sucesso de um novo padrão de gestão do trabalho que se estabelece no Japão. Este novo padrão rompeu com o paradigma da produção padronizada e em escala e estava baseado em “produção flexível”, “toyotismo”, “Just-in-time” e também na descentralização da produção em pequenos lotes, através da automação e do uso de diferentes modalidades de contratos de trabalho, que exigem novos patamares de qualidade e produtividade.

Segundo Druck (2001), nos anos 90 do século passado, o sucesso com as novas formas de organização do trabalho, foi o diferencial para que em os produtos japoneses ganhassem competitividade e invadissem os mercados mundiais, principalmente o norteamericano. Como forma de reação ao sucesso japonês, houve uma corrida rumo à qualidade e produtividade, tendo como base a reengenharia e a reestruturação empresarial ganhando forma e força os Programas de Qualidade Total e de Terceirização

2.2 Histórico da Terceirização no Brasil

No Brasil, a terceirização foi introduzida gradativamente, a partir da década de 60, do século passado, por meio das indústrias automobilísticas, as quais descentralizaram a fabricação de inúmeros componentes e transformaram-se em meras montadoras,

concentrando sua energia fundamental na atividade de montagem dos veículos, conforme (SILVA. E, 2003).

Inicialmente, a terceirização no Brasil estava voltada essencialmente para a redução de custos, não tendo como objetivo ganhos de qualidade, de modernização empresarial, eficiência, especialização, eficácia e produtividade. As empresas prestadoras, por sua vez, não se preocupavam em melhorar seus serviços, nem buscavam especialização, melhoria da qualidade e competitividade. (QUEIROZ, 1992).

Para Torres (2008), o cenário brasileiro nos anos 90, segue a tendência da globalização, com adoção de um novo modelo gerencial, que visava à flexibilidade, a polivalência e a redução de custos. Frente a esse cenário, as empresas brasileiras adotaram o modelo japonês dos Programas de Qualidade Total e de Terceirização em larga escala como forma de aumentar a competitividade, objetivando inserir-se no mercado internacional.

Também no final da década de 90, começou nos países do primeiro mundo o processo de desverticalização (downsizing), que trazia em seu bojo a redução dos níveis hierárquicos, minimizando encargos e agilizando a tomada de decisões, pela eliminação de níveis intermediários. Segundo Giosa (2003), a prática do downsizing determinou uma reorientação empresarial que correspondeu a enfrentar outro paradigma: questionar as atividades secundárias executadas internamente e redefinir a real missão de empresa.

Dessa forma, a terceirização intensifica-se com a implantação da gestão da Qualidade Total baseada no modelo japonês. Segundo Faria (1995), esse fato pode ser explicado devido já existir no Japão um modelo estruturado por meio, de subcontratações numa relação de complementaridade de grandes, pequenas e médias empresas. Outro fato que deve ser considerado foi à busca da modernização organizacional como a desverticalização da empresa procurando torná-la mais ágil para enfrentar o novo mercado que se abria.

Assim, vê-se que a terceirização, que inicialmente, visava essencialmente à redução de custo, a partir, dos anos 90 do século passado, passa a ser adotada de forma estratégica, embalada pela onda da descentralização gerencial por meio da horizontalização e pela necessidade da empresa dedicar-se mais à sua vocação, à sua missão, assim, se concentrar menos na execução e mais na gestão, focando esforços no atendimento as necessidades dos clientes, buscando ganhar qualidade, preço, prazo e competitividade.

2.3 Motivos Para Terceirizar

As organizações que buscam competitividade por meio de produtividade e qualidade devem ter o controle de seus gastos. Considerando que a maior parte dos gastos de muitas empresas está locada como custos fixos, a terceirização possibilita transformar parte deste custo fixo em variável e dessa forma passar a controlá-lo de acordo com a demanda da produção. Assim, o controle dos custos de produção por meio de sua transformação em custos variáveis é um das principais razões para terceirização (DRUCK, 2001).

Ainda segundo Faria (1995), não há como contrapor “redução de custos” versus o tripé “qualidade, produtividade, competitividade”, pois, para atingir a competitividade exigida pelo mercado custo é sem dúvida um dos principais sustentáculos para a decisão de terceirizar.

Dessa forma, quando uma organização executa internamente um serviço acessório, que outros podem fazer mais eficientemente, está sacrificando sua vantagem competitiva, pois deixa de investir em sua atividade principal para se preocupar com atividades secundárias, que lhe custam mais que se estivessem sendo realizadas por terceiros.

De acordo com Ferruzi (2006, p. 49):

Diante de um mercado competitivo, o preço de venda é definido na relação com a concorrência e, portanto a alternativa que sobra para as empresas é reduzir os custos para buscar equilíbrio financeiro no pêndulo que norteia permanentemente a relação entre as receitas e despesas das companhias. Muitas vezes sobrepondo-se a qualidade, a segurança e até mesmo ao risco de perder clientes, a redução de custos se apresenta como condição de sobrevivência no mercado, frente à acirrada concorrência que se estabelece, atualmente, no mundo corporativo.

No Brasil, a terceirização tem como uma das características genéricas a focalização da produção em busca do aumento da produtividade e da qualidade como fatores diferenciais para a competitividade. Entretanto, a redução dos custos de produção por meio de sua transformação em custos variáveis é tão expressiva que, em grande parte dos processos, acaba se transformando no principal objetivo da terceirização (DIEESE, 2007).

Embora a redução de custos seja um atrativo para a terceirização, utilizada como um fim e não um meio é uma alternativa dos que buscam resultados imediatos, mas que nem sempre se sustentam frente à complexidade de variáveis que afetam os resultados das companhias e dificultam sua estabilidade econômica e financeira.

De acordo com Ehie (2001, apud FERRUZI, 2006), estudos com mais de 100 companhias industriais no meio oeste dos Estados Unidos mostraram que companhias que tomaram decisões de terceirizar a partir de uma perspectiva estratégica conseguiram uma taxa de sucesso melhor que as companhias que embarcaram na terceirização como uma decisão para reduzir custos em curto prazo.

A flexibilidade é outra razão adotada para terceirização, pois neste caso há mais facilidades para adequação às crises, dadas a facilidade e a rapidez para o cancelamento dos serviços terceirizados, em contraposição à dificuldade e morosidade em se desfazer de ativos. Há também os casos em que por aumento temporário da demanda de serviço é mais fácil fazer contratações por prazo determinado, ou por serviço a ser realizado (QUEIROZ, 1998).

Outro motivo para se adotar a terceirização, segundo Druck (2001), é a desmobilização sindical, que embora não se terceiriza especificamente para enfraquecer a organização dos trabalhadores, de qualquer forma, há neste processo uma pulverização das atividades em diversas empresas de menor tamanho, o que dificulta a capacidade de mobilização e facilita o controle dos movimentos.

No caso do setor elétrico, como a terceirização é generalizada, é forte a resistência sindical à ampliação da terceirização, em particular nas atividades consideradas fins da empresa, tratada como interposição fraudulenta de mão-de-obra. Segundo DIEESE (2007), há registro de pelo menos um caso (Furnas) em que foi estabelecido um termo de ajustamento de conduta, no qual a empresa se compromete a reduzir de modo gradual a presença de trabalhadores terceirizados.

Contudo, segundo Giosa (2003), a melhoria da qualidade tem sido a razão principal para a contratação de terceiros, pois como visto no histórico da terceirização, a partir dos anos 90, com a abertura de mercado e da economia, as empresas tiveram que desenvolver estratégias competitivas, visando alcançar maior produtividade e qualidade, aliadas a preços menores; fatores que buscavam atender às necessidades e expectativas dos clientes.

Para atender a esta nova tendência, tornou-se necessária a mudança de visão e de política, por parte do contratante e do prestador de serviço, em que não apenas redução de custo, mas a qualidade do produto ou serviço passaria a fazer a diferença. Ainda de acordo com Giosa (2003: p. 82):

A busca constante pela qualidade dos serviços, deve ser o grande ensinamento que a Terceirização estabelece como instrumento de gestão. A qualidade total será a chave da sustentação do prestador de serviço, sua alavanca de marketing, sua filosofia de ação, sua meta constante de aprimoramento. As organizações que assim a consideram estarão dando um verdadeiro "salto" para a excelência operacional.

Assim, um dos principais motivos para terceirizar é ter maior eficiência, com a adequação da relação volume produzido versus retorno obtido em cada fase do

processo produtivo, de forma a atingir o volume de produção ideal em cada etapa. Essa qualidade de gestão pode ser alcançada focando esforço nas atividades essenciais e terceirizando atividades secundárias e complementares (GIOSA, 2003):

Além dos motivos citados como: redução de custo, flexibilidade, desmobilização sindical e melhoria da qualidade, para Pagnoncelli (1993, apud BERNARDO, 2007) outros motivos para terceirizar podem ser considerados como:

- Focalização-Concentração de esforços naquelas atividades que executam melhor, eliminando atividades paralelas que despendem energia;
- Agilidade, desburocratização e funcionalidade;
- Redução do imobilizado;
- Liberação de espaço;
- Criação de ambiente propício ao surgimento de inovações;
- Formalização de parcerias;
- Sinergia entre empresas;
- Apoio logístico;
- Revisão da estrutura; e
- Especialização

2.4 Diretrizes Para a Terceirização

Segundo Druck (2001), em sua explanação sobre a evolução da terceirização, inicialmente, os recursos básicos para produção de riquezas era o capital, os recursos naturais ou a mão de obra; hoje, passa a ser o conhecimento, ressaltando a capacidade dos trabalhadores, de inovarem e garantirem o desenvolvimento contínuo das empresas.

Sendo assim, considerando que o conhecimento é disperso e disseminado e que existem empresas especializadas em execução de atividades que podem ser realizadas fora da organização, com maior grau de especialização e qualidade, as diretrizes para terceirização passam a ser consideradas confiáveis e atrativas para as empresas.

Diretriz é um conjunto de instruções ou indicações para se levar a termo um negócio ou uma empresa. As diretrizes para terceirização iniciam-se, portanto, a partir de uma decisão estratégica da Alta Administração. O desejo da autosuficiência através de uma organização vertical das atividades produtivas, onde a meta é uma empresa abranger todo o processo, passa a ser substituído pelo ideal da máxima eficiência e competência. A descentralização, a horizontalização do processo produtivo e a política da “ganha- ganha” devem ser uma realidade assimilada por toda a organização (RUSSO, 2007).

Várias são as formas e práticas gerenciais de descentralização e a desverticalização, entre elas podem ser citadas: a redução da gama de atividades da empresa, exclusão de departamentos ou unidades inteiras da empresa, saída ou redução da atuação em determinados segmentos de mercado, encerramento de unidades produtivas, ou ainda, finalmente, através da terceirização de atividades via terceirização, licenciamento e franquia (QUEIROZ, 1998).

A diretriz básica da terceirização, a qual deve ser definição estratégica da empresa, é fazer com que a organização direcione todas as suas forças para as atividades consideradas com essenciais e receba de terceiros os produtos/serviços especializados (DIEESE, 2007).

Segundo Russo (2007, p. 95), as diretrizes e políticas devem expressar com clareza os objetivos da organização em relação às estratégias de terceirização. “Pressupõe a preocupação da organização com a padronização dos procedimentos. E busca tornar a organização mais ágil, flexível e competitiva”.

A seguir, segundo Giosa (2003); Russo (2007); Pereira (2006), estão listadas algumas diretrizes que podem ser condicionantes para uma política de terceirização: (1) realizar análise de benchmarking interno representa uma avaliação do que se deve terceirizar, pela comparação da eficiência das atividades procurando identificar fontes de

desperdício de recursos ou falta de habilidades. O resultado é a identificação da melhor prática para atividade de produção/gerenciamento; (2) estabelecer parcerias com fornecedores externos, que possuam competência comprovada nas atividades a serem transferidas; (3) definição de um acordo sobre o nível de serviço, onde são definidos os objetivos e de que forma a relação vai ser gerenciada. Primeiramente o contratante define em conjunto com o fornecedor o padrão de serviço, que deve ficar formalizado em um acordo de nível de serviço (SLA - Service Level Agreement); (4) formalizar a relação com a empresa parceira, por meio de contrato, que embora não seja garantia de sucesso para a terceirização, contudo é importante o registro formal em forma de contrato do tipo de relacionamento, o tempo de duração, os objetivos definidos, os critérios de avaliação e os modos de atuar em caso de controvérsia; (5) gerenciar a Terceirização significa apurar a evolução daquilo que foi estipulado para os indicadores do SLA e nas datas previstas. As partes devem averiguar se o nível de serviço desempenhado, no momento de medição, está de acordo com o esperado. Caso haja desnível para baixo entre o esperado e o realizado, maior que a margem de segurança, o contratante deve verificar os motivos e providenciar as medidas de correção; e (6) estabelecer parcerias com fornecedores externos, que possuam competência comprovada nas atividades a serem transferidas.

2.5 Estabelecer Parcerias

Como visto, a redução de custos é um atrativo para a Terceirização. Porém, se utilizada esta alternativa como um fim e não como um meio, pode trazer resultados imediatos, mas que nem sempre se sustentam frente à complexidade de variáveis que afetam os resultados e pode com o tempo, criar dificuldade à estabilidade econômica e financeira da empresa.

Considerando apenas o imediatismo da redução de custos, na maioria das vezes, as empresas terceirizadas não podem ser consideradas como parceiras, mas sim, uma mera contratada que fornece serviços ou produtos. Adotar a idéia de parceria é

condição para a transição do enfoque tradicional, para um novo modelo de gestão (SILVA. E, 2003).

Para Giosa (2003, p. 36), parceria é entendida como uma forma de relacionamento comercial, onde o fornecedor deixa sua posição original, passando a se entender como sócio de negócio. Para o autor:

Contratados e Contratantes serão totalmente parceiros se tiverem exatamente claras e conhecidas as expectativas entre ambos, a reciprocidade de relacionamento esperado e o grau de contato e comunicação periódico que necessitem. Ao mesmo tempo, o contratante deve ter certeza absoluta da competência do contratado em resolver o seu problema, a qualquer tempo e situação.

Segundo Russo (2007), buscar a parceria reflete o objetivo das empresas em procurar soluções que maximizem os resultados conjuntos. É a preocupação de um com o outro e vice-versa.

A formação parceria está relacionada com o tipo de Terceirização Transformacional que segundo Lander (2004, apud PEREIRA, 2006), ocorre quando há uma união entre duas empresas, o cliente e o fornecedor, para transformar processos com o objetivo principal de criar valor estratégico, melhorar a postura competitiva e buscar novas fatias de mercado. “É uma estratégia para se adquirir novas capacitações e prover mudanças mais profundas”.

De acordo com Pereira (2006), na terceirização transformacional o parceiro compromete-se com a estratégia da empresa contratante. Ele é também responsável pelos resultados, e deve alinhar pessoas, processos e tecnologia aos requerimentos da prestação do serviço, utilizando seu conhecimento e economias com intuito de implementar mudanças de larga escala. Este tipo terceirização está baseado em relacionamentos de colaboração com parceiros para criar operações de apoio de alto desempenho que possam ser traduzidas em melhores práticas para o tomador do serviço.

Segundo Queiroz (1998, p.113), a confiança entre contratada e contratante deve ser mútua e o conceito de parceria deve sempre prevalecer, pois ambos têm interesses comuns no negócio, no comprometimento como o objetivo final, que representa: a qualidade, a melhorias nos custos e satisfação de todas as partes interessadas. “A parceria pressupõe uma perfeita interação e integração entre os participantes, que ultrapassa a simples formalização contratual”.

No Quadro 1, a seguir, estão relacionadas as principais características na mudança de relacionamento referentes a fornecedores e parceiros, de acordo com Giosa (2003) e Queiroz (1998):

Posicionamento conservador	Posicionamento de parceria
Custos são repassados	Custos são administrados
Ganhos de curto prazo	Ganhos de curto prazo
O preço decide	Enfoque na qualidade
Antagonismo	Cooperação
Fornecedor como adversário	Fornecedor como sócio
Postura reativa	Postura criativa / pró-ativa
Desconfiança/medo dos riscos	Confiança
Acomodado	Empreendedor

Quadro 1 - Transição do enfoque conservador para um posicionamento de parceria.

Fonte: Adaptado de Giosa (2003) e Queiroz (1998)

Outro fator importante num sistema de parceria é a questão da duração dos contratos, pois a troca de parceiros significa custos, treinamento, entrosamento, adaptação e muitos outros aspectos que impactam no processo.

Conclui-se, portanto, que a parceria é a essência de um processo de terceirização de sucesso, ou seja, a atividade de mútua participação, sem jogo de esconde-esconde, deve ser sempre uma constante entre as partes contratada e contratante e representa uma evolução da situação tradicional para um novo posicionamento transformacional, num verdadeiro processo de ganha-ganha.

2.6 Acordo de Nível de Serviço (SLA) na Terceirização

A qualidade dos serviços contratados deve ser uma preocupação constante e principal do tomador de serviço, porque o que está em jogo é a reputação de sua empresa, ou até a sua sobrevivência no mercado competitivo. Dessa forma, a garantia da qualidade é função obrigatória de quem terceiriza. O parceiro deve ser, portanto, constantemente auditado, sempre comparando os parâmetros pré-estabelecidos em contrato com os resultados alcançados (RUSSO, 2007).

Segundo Factor (2002, apud SOUZA, 2007), para a garantia da qualidade, é fundamental tornar claro, no processo de terceirização, o que deve ser esperado pelo contratante. Para isto, estabelece-se entre o contratante e o fornecedor do serviço, um Acordo de Nível de Serviço (*SLA – Service Level Agreement*), onde provedor e cliente (contratante) realizam um Pacto de Qualidade, o qual serve para acompanhar, avaliar e comparar as expectativas que o cliente tinha sobre o serviço antes de experimentá-lo e a qualidade que ele experimentou durante o período do contrato.

Ainda de acordo com Factor (2002, apud SOUZA, 2007), SLA é um documento que descreve direitos e responsabilidades entre as partes e pode ser empregado segundo dois tipos: contratual ou consultivo. Na forma do SLA Contratual, o provedor exige o cumprimento dos compromissos de serviços e qualidade do fornecedor. Esse tipo é reativo e tem como objetivo rebater as falhas dos provedores e não agrega valores aos processos. Tipicamente exige o cumprimento da lei, ou seja, da regras estabelecidas em contrato. O SLA Consultivo é visto como um documento de parceria, em que, se os parceiros (clientes e provedores) compreendem seus mútuos papéis e responsabilidades, compartilhando os procedimentos mutuamente definidos, reconhecendo conscientemente a necessidade de uma cultura de serviço, e reconhecendo as expectativas um do outro. Neste caso, o SLA poderá se tornar uma ferramenta poderosa tanto para os provedores quanto para os clientes.

Para controle e acompanhamento de tudo que foi acordado no documento SLA, é utilizado um procedimento denominado Gestão de Nível de Serviço (SLM – Service Level Management). O objetivo da SLM é assegurar aos clientes os níveis de serviços acordados no SLA. A SLM envolve a definição e processamento das regras associadas aos indicadores, a coleta dos dados de desempenho dos elementos de serviço, sua sumarização e o cálculo do valor de cada indicador com base nestes dados, ou seja, a SLM torna possível ao tomador de serviço a percepção quanto à qualidade do serviço (SOUZA, 2007)

Ainda segundo (SOUZA, 2007), as funções essenciais da ferramenta SLM devem ser:

- Modelar os indicadores de nível de serviço, incluindo fórmulas, limiares e regras operacionais da forma mais dinâmica possível;
- Definir os serviços e os elementos que o compõe e relacioná-los com indicadores;
- Possibilitar a realização da monitoração de indicadores de qualidade no nível de serviço acordado;
- Calcular os indicadores e fornecer ao cliente as informações sobre a qualidade do serviço prestado;
- Monitorar os indicadores e definir métodos para antecipar tendências de violação de acordo;
- Disparar através de alertas os processos operacionais que permitam a reversão de uma tendência de violação de acordo e os planos de contingência para serem aplicados em caso de violação de acordo; e
- Reavaliar suas necessidades e redefinir novas metas para indicadores junto com o provedor.

De acordo com Souza (2007), verifica-se que a atividade de definição de SLA não é tarefa simples e pode muitas vezes significar o sucesso ou fracasso de uma parte ou de todo o processo. Algumas dessas dificuldades estão relacionadas à definição e execução do SLA e são devidas principalmente a:

- Falta concisão e objetividade e baixo foco nas expectativas dos clientes;

- Estabelecimento de SLA complexos, dificultando assim alcançar os objetivos desejados;
- Verificação e validação dos objetivos antes de se estabelecer os acordos; e
- Falta de foco, de recursos e tempo inadequado para alcançar os SLA.

De acordo com DeAngelis (1998, apud SOUZA, 2007), para reduzir os problemas com implantação do SLA é importante que o processo passe pelas seguintes fases:

- Planejamento- o qual prevê o estabelecimento das medidas iniciais que devem ser tomadas para a implementação do processo, onde requisitos e as práticas de negócio que sustentam seus objetivos devem ser considerados na definição do acordo entre as partes.
- Implementação- nesta fase o planejamento deverá ser efetivamente executado, ou seja, deve ser elaborado um catálogo dos serviços para execução com atributos e medições definidas entre as partes envolvidas, as quais devem definir um acordo, em relação aos valores limites estabelecidos.
- Monitoração- que é a fase do acompanhamento do desempenho dos SLA, através dos indicadores de níveis de serviço. Nessa fase pode ocorrer a necessidade de planos de ação para melhoria dos serviços. Essas melhorias geralmente são apontadas ou solicitadas como decorrência do processo de acompanhamento do SLA e dos desvios que possam ocorrer.
- Fase de Revisão- nesta fase, o gestor de níveis de serviço deve comparar os resultados alcançados com os que estão especificados no SLA. O objetivo dessa fase é discutir com os envolvidos, as causas de falhas e outros aspectos relevantes na prestação de serviços. Após análise dos resultados dos indicadores o gerente de níveis de serviço poderá iniciar a renegociação e renovação dos SLA.

No contexto do SLA, existem elementos que formam uma cadeia e que representam responsabilidades tanto da contratante como do provedor de serviço. É importante que nesta relação o Provedor de Serviços não seja sempre responsável por todos os riscos associados à transação. Os incidentes que afetam o serviço não podem ser atribuídos somente à empresa, quando a falha pode ser de responsabilidade de um

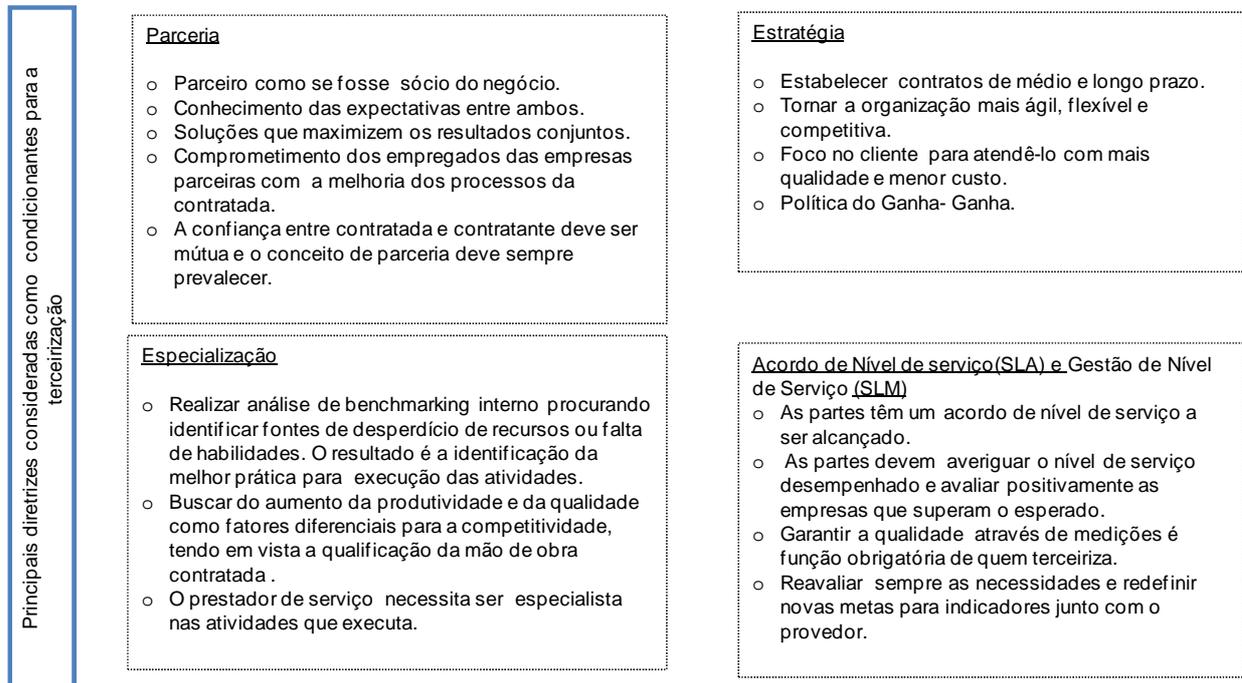
dos componentes da cadeia. Uma identificação e distribuição justa dos riscos dos serviços relacionados a cada componente da cadeia de valores contribuem para que o Provedor de Serviços forneça melhores garantias aos clientes (SOUZA, 2007).

Sendo cada vez mais exigentes os tomadores de serviço em relação aos seus provedores, estes precisam encontrar uma maneira efetiva de garantir a qualidade de serviço sob a perspectiva do cliente. A maneira mais efetiva de realizar esta tarefa é trabalhar com a expectativa que o cliente tem sobre o serviço, aumentando o seu grau de compreensão com relação ao serviço ofertado através da definição de indicadores de qualidade (SOUZA, 2007).

Dessa forma, o SLA assume uma importância significativa no processo de Terceirização, onde, os prestadores de serviços encontram no estabelecimento desta ferramenta a oportunidade de diferenciar suas ofertas, fornecendo a garantia efetiva de seus serviços de forma ponderável e objetiva. A Gestão de Qualidade de Serviços (SLM) propicia significativos avanços na gerência da empresa e no relacionamento com o cliente, trazendo oportunidades para a criação de ofertas diferenciadas de forma ágil e efetiva.

2.7 Fatores Condicionantes para Terceirização

Para que a contratação de terceiros seja realizado com sucesso, de acordo com a teoria sobre terceirização, referida nesta seção, algumas diretrizes devem ser tidas como condicionantes, as quais devem ser identificadas e consideradas durante todo o processo. No quadro 1 estão relacionadas às principais diretrizes consideradas como condicionantes para a terceirização de sucesso.



Quadro2 - Principais diretrizes consideradas como condicionantes para a terceirização de sucesso.

Fonte: adaptado pelo autor de: (GIOSA, 2003); (SOUZA, 2007); (QUEIROZ, 1998); (PEREIRA, 2006), (SILVA. E, 2003); e (RUSSO, 2007).

Conclui-se pela recente história e pelo rápido avanço alcançado, que a Terceirização é uma técnica de administração moderna, eficaz, eficiente, prática e que visa trazer sensíveis ganhos para as empresas, desde que se atendam algumas condições como: definição estratégica do que se deseja terceirizar, relação de parceria com a empresa contratada, garantia da especialização e qualidade dos serviços da contratada através de sistema de gestão de controle que meça a eficácia do processo terceirizado.

2 QUALIDADE

Para contextualizar a melhoria contínua é importante, conceituar a qualidade e apresentar a sua evolução, ao longo do tempo, principalmente os movimentos ocorridos no Japão, Estados Unidos e Brasil que consolidaram este modelo de gestão mundialmente.

2.1 Conceito de Qualidade

O vocábulo qualidade está presente no dia-a-dia das pessoas, principalmente para exaltar características de produtos ou serviços. Nas organizações a Qualidade assume um contexto de filosofia de gestão em que o foco do negócio é direcionado para o consumidor final com aprimoramento contínuo dos processos de produção. Para entender a Qualidade como filosofia de gestão é importante entender as contribuições dos primeiros estudiosos deste modelo que mais se destacaram (JURAN, 1992).

Segundo Crosby (1992), Qualidade está relacionada com padrão e desempenho do processo (defeito zero) e significa também conformidade do serviço ou produto com as especificações e com as exigências dos clientes. A qualidade é tangível, e, portanto, pode ser mensurada e gerenciada. Dessa forma se esses objetivos estiverem claro na organização irão encorajar as pessoas a melhorarem continuamente os processos para redução de custo e busca da satisfação dos clientes.

De acordo com Junior et al (2006), a Qualidade é uma atividade estratégica e deve ser tomada pela alta administração. A filosofia básica da mesma, é que à medida que se reduz a variabilidade do processo, a qualidade e a produtividade aumentam. Ou seja, está relacionada a métodos estatísticos de controle de processos, como forma de identificar não conformidades e estabelecer ciclo de melhorias do processo.

Segundo Juran (1992), a qualidade está voltada para o usuário, ou seja, que o produto deve ser adequado ao uso. Assim, um produto pode atender perfeitamente às

especificações, mas pode ser não adequado para o uso, ou seja, ser perfeito quanto ao aspecto fabril, mas não tenha boas vendas ou boa aceitação perante o cliente final.

De acordo com Oliveira (2007, p. 197), o conceito do controle da qualidade é regido por alguns princípios básicos:

- a) Alcançar e consolidar a total satisfação dos clientes;
- b) Ter constância de valores e de postura de atuação;
- c) Ter efetiva administração de processo;
- d) Desenvolver e consolidar a delegação, tomar decisões com base em dados; (e) gerenciar a empresa ao longo do processo e não por resultado final;
- e) Ter ampla e efetiva disseminação de informação;
- f) Definir e garantir a execução da Visão Estratégica da Alta Direção da empresa;
- g) Desenvolver e consolidar a administração participativa;
- h) Ter processo de melhoria contínua;
- i) Não aceitar erros como algo normal na empresa.

Vê-se nas definições, que qualidade está voltada para a satisfação e necessidade do cliente e a melhoria contínua dos processos como forma de garantir a evolução da mesma.

2.2 Contexto Histórico da Qualidade Total

Quando a produção era feita de forma artesanal, a qualidade era considerada para cada peça concluída e realizada de forma visual e informal. Com a revolução industrial no final do século IXX, a produção passou a ser massificada, e junto com ela os problemas sobre qualidade do produto. Dessa forma, surge um novo desafio que é garantir a produção em massa e manter ou assegurar que os produtos sejam adequados e de qualidade.

Assim, alguns métodos ao longo do tempo foram sendo desenvolvidos e aplicados para garantir que todos os produtos fabricados tivessem as mesmas

características e não apresentassem defeitos, na medida do possível. De acordo com Garvin (1992, apud SILVA, 2003), o contexto histórico da qualidade pode ser organizado em quatro fases: Inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade.

2.2.1 Fase da Inspeção

De acordo com Junior et al (2006), para manter ou assegurar que os produtos fossem sempre adequados e de qualidade alguém teria que conferir se o produto estava bom ou não antes que fosse passado adiante. Essa função era do Inspetor de Qualidade. Porém, nem tudo era detectado pelo inspetor e passavam muitos defeitos que só eram descobertos pelo cliente. Na era da inspeção, a preocupação voltava-se para o produto acabado, não produzindo assim qualidade, apenas encontrando produtos defeituosos na razão direta da intensidade da inspeção.

Produzir exatamente de acordo com as especificações do projeto, num contexto histórico fortemente influenciado pelos princípios e práticas tayloristas, permitiu um crescimento ímpar em termos de produtividade, mas, segundo Juran (1992), teve um impacto negativo em termos dos custos para controlar a qualidade. Pois, a estratégia utilizada pelas empresas para controlar deficiências nas peças e produtos finais foi a de criar departamentos centrais de controle de qualidade congregando inspetores de qualidade dos vários departamentos, onerando, dessa forma, os custos de produção.

2.2.2 Controle Estatístico da Qualidade

A necessidade de reduzir custos de inspeção levou as empresas a adotarem novos conceitos, pois os inspetores não conseguiam detectar todas as falhas nos produtos, o que gerava desperdícios e retrabalho. Dessa forma, a segunda fase da Qualidade não demorou a entrar em cena. Ainda na década de vinte do século XX, Walter Andrew Shewhart percebeu que quem gerava a qualidade não eram os inspetores, mas o processo produtivo. Essa mudança de foco, em que o processo passa

a ser o ponto central para o controle da qualidade, possibilita a utilização de técnicas de estatística sobre o processo, que através de amostragem se faz a análise e o Controle Estatístico de Qualidade. Com os resultados, estudos, correções e mudanças passaram a ser realizadas sobre os processos os quais foram melhorando e a qualidade melhorava como consequência (TURCHI, 1997).

Ainda segundo Turchi (1997), até a década de 40 houve a Segunda Grande Guerra, a indústria bélica precisava de produtos de alta qualidade. Para atender as esse requisito os processos tiveram que dar um grande salto de melhoria, e foi exatamente neste período, que Deming popularizou o PDCA (criado por Shewart), que ficou conhecido então como Ciclo de Deming, uma ideia que trazia o conceito de melhoria contínua e um elevado padrão dos processos. O ciclo do PDCA (Plan, Do, Check, Action) está descrito na seção 2.2.5.

2.2.3 Garantia da Qualidade

Na década de 50 do século passado, nasce a fase da Qualidade chamada de “Garantia da Qualidade”, onde a prevenção dos problemas era fator prioritário. Esta fase da qualidade surgiu na Japão, logo após o fim a guerra. Endividados e derrotados os japoneses começam a investir em suas indústrias. Porém, como dependiam das exportações para conseguir comprar praticamente tudo de que necessitavam e ainda pagar sua dívida, viram-se diante do desafio de vender a outros mercados com preços menores, produtos de qualidade superior.

No que se refere ao preço, para os japoneses, foi visto que o método de inspeção do produto pronto, mesmo que por técnicas estatísticas de controle de qualidade era ineficiente e ainda encarecia o produto. Enquanto para os ocidentais o preço era igual ao custo mais a margem de lucro ($p=c+m$), para os japoneses a equação se invertia, era o custo igual ao preço menos a margem ($c=p-m$). Ou seja, para os japoneses o preço era definido antes mesmo da fabricação e os projetistas eram responsáveis por encontrar um meio de produzir dentro daquele custo estipulado, logo deveriam ser eliminadas todos os itens que não agregassem valor ao produto:

desperdício, tempo ocioso, troca de ferramentas, sujeiras e contaminações (LONGO, 1996).

Assim, os japoneses desenvolveram um método de controle de qualidade que ao invés de encontrar e eliminar as peças defeituosas buscava evitar que os defeitos ocorressem.

Ainda na década de 50 do século XX, o conceito de qualidade incorporou a idéia de que um produto, além de estar em conformidade com as especificações do projeto, deveria atender às necessidades dos usuários; ou seja, a obediência às especificações do projeto, embora necessária, não era suficiente para definir a qualidade de um produto. Uma empresa interessada em produzir qualidade deveria realizar esforços no sentido de conhecer e atender às reais necessidades de seus clientes. Essa noção de atendimento às necessidades dos clientes foi desenvolvida por Deming e Juran, cujo conceito especificava as dimensões básicas: qualidade do projeto e qualidade em termos de conformidade (TURCHI, 1997), assim sendo, a qualidade do projeto é entendida como:

- Identificação das necessidades dos clientes;
- Definição das características do produto que melhor atenderiam às necessidades identificadas; e
- Tradução do produto escolhido em um projeto com as devidas especificações técnicas.

A conformidade com o projeto refere-se ao grau de adequação do produto às especificações do projeto.

O conceito de garantia da qualidade incorpora a idéia de que qualidade deve transcender a fase de inspeção, e sua base está no planejamento e na formalização do processo. Ou seja, qualidade, aqui entendida como adequação ao uso, deve ser buscada não apenas no controle da produção final, mas também na própria concepção e especificação do produto e dos processos produtivos (OLIVEIRA, 2007).

Ainda segundo Oliveira (2007), Garantia da Qualidade é medida de satisfação das necessidades e das exigências estabelecidas pelos clientes e tem como finalidade confirmar que todas as atividades da qualidade estão sendo conduzidas da forma requerida. Portanto, a garantia da qualidade é o que assegura ao cliente na empresa, que todas as ações necessárias para o atendimento as suas necessidades estão sendo conduzidas de forma completa e melhor que o concorrente.

2.2.4 Gestão Estratégica da Qualidade.

Com a unificação da Alemanha no final da década de 1980 e o fim da guerra fria, inicia-se uma nova ordem mundial - a globalização. Neste novo cenário a ordem é competitividade, ou seja, as empresas necessitam formar uma cultura de gestão voltada para resultados e para o mercado global (OLIVEIRA (2007).

Segundo Garvin (1992, apud SILVA, 2003), as pressões dos concorrentes ampliam as perspectivas da qualidade, obrigando ligar a qualidade a outras necessidades da empresa, atraindo a atenção de toda hierarquia da organização, ou seja, os “profissionais da qualidade não são mais inspetores, são gerentes; e estes não são mais controladores, são planejadores”.

Essa nova forma de perceber a questão do controle de qualidade, com o envolvimento de todos na empresa, constitui uma revolução na forma de conceber a gestão, pois vai exigir mudanças fundamentais na organização da empresa e no tratamento de empregados e clientes. Nessa perspectiva, o Controle da Qualidade, mais do que um conjunto de técnicas estatísticas e práticas organizacionais é entendido como uma nova forma de gestão, que exige mudanças de atitudes e comportamento de toda a organização: da alta gerência ao trabalhador que executa a tarefa mais elementar (TURCHI, 1997).

Segundo Oliveira (2007), na Gestão da Qualidade Total é válido considerar os seguintes enfoques: qualidade intrínseca ao produto ou serviço; custo da qualidade e

atendimento completo as expectativas do cliente. Por qualidade intrínseca entende-se a capacidade do produto ou serviço de cumprir o objetivo ao qual se destina. A dimensão custo tem, em si, dois focos: custo para a organização do serviço prestado para manutenção do processo com defeito “zero” e o seu preço para o cliente. Portanto, não é suficiente ter o produto mais barato, mas sim ter o maior valor pelo preço justo. Atendimento é uma dimensão que contém três parâmetros: local, prazo e quantidade, que por si só demonstram a sua importância na produção de bens e na prestação de serviços de excelência.

Portanto, a abordagem estratégica da gestão da qualidade é mais ampla que as anteriores e está voltada à lucratividade e aos objetivos empresariais básicos, mais sensíveis à concorrência e ao ponto de vista do consumidor, e mais firmemente associada à melhoria contínua. É uma abordagem estratégica feita olhando-se para fora e para o futuro, como forma de garantir a sobrevivência da empresa.

2.3 Contexto Histórico da Qualidade no Brasil

Na década de 1970, as empresas brasileiras buscaram no Japão a experiência que tiveram as empresas japonesas com a implantação dos CCQ'S (Círculo de Controle de Qualidade), cuja estratégia era tornar o trabalhador mais participativo no processo produtivo, já que envolvidos nas decisões os empregados estariam mais comprometidos com os resultados da empresa e com o seu crescimento individual na organização (DRUCK, 2001).

Ainda segundo Druck (2001), embora tenham sido difundidos em todo Brasil, os CCQ's não prosperaram como se desejava. Primeiro, porque houve certa resistência dos próprios trabalhadores, que achavam que a nossa cultura não se assimilava à japonesa e dessa forma os CCQ's não funcionariam. Segundo é que as gerências intermediárias achavam que estariam perdendo poder na organização e também não cooperaram. E um terceiro argumento, o sindicato divulgando que os CCQ's eram uma farsa.

Embora os CCQ's não tenham avançado, com se desejava, ficou plantada a semente da necessidade de uma mudança no sistema de gestão onde o trabalhador deveria participar mais nas decisões e na melhoria do processo produtivo da empresa. Nesse contexto, o modelo de Gestão da Qualidade Total baseado no modelo japonês seria uma alternativa interessante para ser utilizado (ALVES, 2006).

Na década de 1980, houve no Brasil um movimento disperso pela Qualidade, circunscrito em algumas poucas empresas, em setores específicos da economia, e com foco restrito na qualidade dos processos de produção e dos produtos finais. Nesse período, elevadas taxas criavam barreiras à importação de produtos as empresas de certa forma sentiam-se protegidas da concorrência internacional (DRUCK, 2001).

De acordo com Alves (2006), o governo Collor assumiu o comando em 1990, e dentro de sua meta de liberalização da economia e menor participação do Estado, reduziu as alíquotas de importação. De uma hora para outra, as empresas nacionais tiveram de medir forças com as estrangeiras. Habitadas à concorrência internacional, as organizações de fora, não raro, ofereciam produtos com melhor desempenho a preços muito mais baixos. É então, que surge como resposta do governo ao empresariado nacional, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade- PBQP, baseado no modelo japonês.

O PBQP tinha como objetivo estabelecer um conjunto ordenado de ações indutoras da modernização industrial e tecnológica, contribuindo para a retomada do desenvolvimento econômico e social. Um traço fundamental do programa era que o mesmo requeria a participação de toda a sociedade. Por esse motivo, de sua formulação fizeram parte técnicos do governo federal, assim como governos estaduais, entidades empresariais, consultores e a comunidade acadêmica (DIEESE, 1993).

De acordo com o DIEESE (1993), o diagnóstico das empresas no início dos anos de 1990 era o seguinte:

a) No plano econômico:

- Elevado grau de desperdício nos processos de produção;
- Necessidade de um novo patamar de competitividade em razão da inserção do país na economia internacional; e
- Busca da produtividade, que dado o processo de globalização, exige mudanças na estrutura produtiva, através de novas tecnologias e novas formas de gestão

b) No plano político:

- Abertura da economia com redução de alíquotas de importação;
- Política recessiva do início dos anos 1990, com o objetivo de controle da inflação.

Este cenário e o exemplo do desenvolvimento da indústria japonesa que se tornou altamente competitiva utilizando a Gestão da Qualidade Total foram determinantes para implantação deste modelo de gestão no Brasil.

2.4 Consolidação da Gestão da Qualidade Total

A Gestão da Qualidade Total trouxe uma nova orientação gerencial para as organizações. A mesma foi estruturada tendo como base seguintes pontos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; e decisões baseadas em fatos e dados e melhoria contínua (SILVA, 2003).

A Gestão da Qualidade Total é uma nova filosofia gerencial que valoriza o ser humano no âmbito das organizações, reconhecendo sua capacidade de resolver problemas através de maior interação entre pessoas e áreas da empresa. Dessa forma, representa uma mudança de atitudes e de comportamento, que visam o comprometimento com o desempenho, à procura do autocontrole e o aprimoramento dos processos. Implica também uma mudança da cultura da organização. As relações internas tornam-se mais participativas, a estrutura mais descentralizada, com mudanças significativas no sistema de controle (OLIVEIRA, 2007).

Com um ambiente participativo que é básico e fundamental para o sucesso da gestão da qualidade; com a descentralização da autoridade, passando as decisões a serem tomadas o mais próximo possível da ação; e com a participação na fixação das metas e objetivos; esses fatores criam um clima laboral de elevado estima entre as pessoas e geram um ambiente propício às inovações, à criatividade e à busca de soluções novas e mais eficientes de forma continuada (OLIVEIRA, 2007).

Garantir mercado e ganhar competitividade é princípio do modelo da Qualidade e objetivo e desejo de cada empresa. Para isso, satisfazer as expectativas dos clientes é condição essencial, pois, em tempos de intensa competitividade internacional, a sobrevivência a longo prazo das empresas depende da sua capacidade de ir além das necessidades e demandas presentes dos clientes. Dessa forma, a orientação voltada para a busca contínua da melhoria de seus produtos e serviços passa a ser estratégico para a empresa e deve ser vivenciado por todos que participam do processo produtivo no seu cotidiano. Assim, quando mais envolvimento, mais idéias e melhorias são geradas ou criadas e estas melhorias disseminadas geram mais integração e participação num ciclo de melhorias contínuas (TURCHI, 1997).

2.5 Melhoria Contínua

Segundo Oliveira (2007), a melhoria contínua pressupõe que qualquer sistema produtivo pode ser melhorado. Para que esta melhoria ocorra é necessário, que ao longo do processo, sejam realizados controles que mensurem as características da qualidade, de forma a permitir ao responsável pela produção avaliar o desempenho do mesmo, podendo assim, identificar oportunidades de melhorias e proceder as mudanças necessárias.

O conceito de melhoria contínua está intimamente ligado a Qualidade, principalmente no que se refere a desenvolvimento e melhoria de processo. O método de melhoria contínua, atualmente conhecido como PDCA (conforme descrito a seguir), foi desenvolvido nos anos 30 do século passado com sendo o método estatístico de

controle de processo. Esse método de melhoria de processos foi popularizado e disseminado por Edward Deming nos anos 50 do século XX, com a implantação da gestão da qualidade no Japão, no qual sugere a ideia de que o processo deve ser sucessivamente analisado num processo cíclico à procura de melhorias. Dessa forma, o conceito de melhoria contínua implica, literalmente, processo sem fim, questionando repetidamente os trabalhos detalhados de uma operação (OLIVEIRA, 2007).

Slack, Chambers e Johnston (2009) definem: “... melhoramento contínuo, como uma abordagem de melhoramento de desempenho que presume mais e menores passos de melhoramento incremental.” Isto significa, que não importa se os melhoramentos sucessivos são pequenos, o que de fato importa é que a cada período (semana, mês, ou trimestre) algum melhoramento tenha de fato acontecido.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 605), o ciclo do PDCA é uma série de atividades com o objetivo de prover melhoramentos no processo. Ele começa com o estudo da situação atual, onde os dados são coletados, para a formação de um plano, após a formação do plano o mesmo deverá ser implantado e acompanhado para verificar se o planejado contribuiu com os resultados esperados. Caso os resultados sejam positivos os métodos devem ser padronizados, em caso negativo voltado todo o ciclo.

Conforme Slack, Chambers e Johnston (2009), O PDCA é composto das etapas a seguir descritas:

- **Etapa do Plan ou Planejamento (P)**

Consiste em estabelecer metas sobre os itens de controle e também estabelecer a maneira de como atingi-las. As metas devem ser definidas a partir das expectativas dos clientes internos e externos. As metas devem em função do mercado, de *benchmarking* (referência com outras empresas do setor) e do histórico, ou seja, do desempenho conseguido ao longo do tempo. As metas devem ser desdobradas de modo

a atingir os níveis mais baixos da organização, possibilitando o controle e o aprendizado a partir dos resultados alcançados.

Segundo Campos (1992), para atingir as metas faz-se necessário a elaboração de um plano de ação, devendo, neste caso, se fazer uma análise profunda do processo. Para isso podem ser utilizadas as ferramentas da qualidade que foram organizadas por Kaoru Ishikawa objetivando facilitar o estudo dos profissionais da qualidade, as quais estão descritas a seguir:

- **ESTRATIFICAÇÃO** - Diversas maneiras de agrupar os mesmo dados servem para possibilitar uma melhor avaliação da situação, identificando o principal problema;
- **FOLHA DE VERIFICAÇÃO** - Planilha para coleta de dados serve para facilitar a coleta dos dados pertinentes a um determinado problema;
- **GRÁFICO DE PARETO** - Diagrama de barras, que ordena as ocorrências da maior para a menor e serve para hierarquizar o ataque aos problemas;
- **DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO** - Expressa de modo simples e fácil, a série de causas de um efeito (problema) e serve para pesquisar de forma sintética as causas de um problema;
- **DIAGRAMA DE CORRELAÇÃO** - Gráfico cartesiano que representa a relação entre duas variáveis serve para verificar a existência ou não de relação entre duas variáveis;
- **HISTOGRAMA** - Diagrama de barras, que representa a distribuição da frequência de uma população, serve para verificar o comportamento de um processo em relação à especificação; e
- **CARTA DE CONTROLE (GRÁFICO)** - Gráfico com limites de controle que permitem o monitoramento dos processos, serve para identificar o aparecimento de causas especiais nos processos.

- **Etapa - Do ou Execução(D)**

Esta etapa representa a execução das tarefas conforme previstas no plano, e coleta de dados para verificação do processo. O treinamento dos trabalhadores deve ser realizado para garantir o envolvimento de todos e a execução correta das tarefas.

- **Check ou Verificação(C)**

Esta etapa é realizada a partir dos dados coletados na execução, comparando-se o resultado alcançado com o previsto no planejamento. É nesta etapa que se verifica o sucesso ou insucesso do plano e buscam-se as causas.

- **Action ou Atuação corretiva (A)**

Nesta etapa devem ser tomadas as seguintes ações:

- i. Caso a meta tenha sido alcançada, o processo deve ser padronizado por meio de procedimentos, sendo estes garantidos por meio de auditorias. A padronização de procedimento é a técnica aplicada para garantir a eliminação de causas dos problemas detectados, prevenindo contra o seu reaparecimento.
- ii. Tendo sido detectados os desvios, se atuará no sentido de fazer as correções, de tal modo que o problema não volte a ocorrer. Retornando para a etapa do planejamento.

De acordo com Campos (1992), a utilização do ciclo do PDCA envolve várias possibilidades e vários níveis na empresa cabendo, no entanto, à direção e gerência superior liderar o movimento pela melhoria contínua. Este é e deve ser uma iniciativa da direção da empresa. Cabe a ela definir a orientação, os valores e a missão da qualidade a ser desenvolvida pela empresa, promover as mudanças organizacionais necessárias para implementar o programa e, acima de tudo, dar o exemplo com o próprio comportamento. Aos gerentes médios e supervisores, cabe educar e treinar os trabalhadores para busca de melhoria contínua. É fundamental que esse grupo tenha atitudes e comportamentos que demonstrem seu comprometimento com a busca da excelência dos processos.

Para Juran (1989), enquanto aos gerentes cabem o papel de liderar definindo metas, estratégias, e sistemas, todos os demais empregados são incluídos ao processo por meio de projetos específicos que devem ser desenvolvidos em equipe.

O trabalho em equipe é considerado elemento estruturante e essencial para a melhoria contínua. De acordo com Turchi (1997), a ênfase no trabalho de equipe tem por base o seguinte:

- i. A maioria dos problemas de produção é interdepartamental e, como nas organizações os processos são interligados, os sintomas que aparecem em um setor ou departamento podem ter origem em outros departamentos. Assim, as soluções desses problemas devem ser buscadas também em outros departamentos ou setores.
- ii. O trabalho em equipe requer, e ao mesmo tempo reforça atitudes e comportamentos de cooperação entre seus membros. Parceiros de uma mesma equipe tendem a confiar mais, trocar informações e se empenhar mais na busca de objetivos comuns ao grupo, no caso a melhoria de qualidade.

No quadro 3 está representado, de acordo com Campos (1992), o envolvimento dos vários níveis na empresa com o estabelecimento de metas e diretrizes, análise de causas e soluções de problemas.

Nível Hierárquico	Papel e reponsabilidade				
	0%	25%	50%	75%	100%
Alta Administração					
Gerência					
Supervisão					
Operador					

Quadro 3- Alocação de trabalhos de manutenção, melhoria e desenvolvimento numa estrutura hierárquica.

Fonte: Adaptado de Campos (1992, p. 33).

A- Manutenção: cumprimento das operações padronização e eliminação da causa fundamental de problemas.

B- Melhoria: eliminação das causas fundamentais que causam resultados indesejáveis.

C- Estabelecimento de novos níveis de controle. Novas idéias.

Desenvolvimento: desenvolvimento de novos produtos, processos, mercados, etc.

No quadro 3, vê-se a necessidade do envolvimento de todos no processo de Melhoria Contínua. Dessa forma, Oliveira (1996, apud CÉSAR, 2008) ressalta a importância do fator humano para a melhoria de processos.

Ainda sobre fator humano, Bessant, Caffyn e Gallagher (2001) identificaram competências essenciais para Melhoria Contínua, que representam os padrões de comportamentos que devem estar presentes na organização e são definidas por: (1) habilidade organizacional – capacidade ou aptidão para adotar uma abordagem particular para melhoria contínua; (2) comportamento constitutivo – rotinas de comportamento que os funcionários adotam e que reforçam a abordagem da Melhoria Contínua; (3) facilitadores – procedimentos e técnicas usadas para avançar o esforço da Melhoria Contínua.

Com base nestes aspectos, Bessant, Caffyn; Gallagher (2001, apud FERRAZ, 2007) elaboraram um modelo, descrito no Quadro 4, que indica diferentes estágios de desenvolvimento e maturação do processo de Melhoria Contínua em uma organização.

Estágios da Melhoria Contínua	Descrição
Nível 1 - Pré-Melhoria Contínua	A organização não possui nenhuma habilidade para melhoria. Pode ocorrer alguma atividade de melhoria, como problemas solucionados randomicamente
Nível 2 - Melhoria Contínua Estruturada	Há comprometimento formal na construção do sistema de Melhoria Contínua. Utilização de treinamentos e ferramentas simples, voltadas à Melhoria Contínua e solução sistemática do problema. Ocorrência de medição das atividades de MC e dos efeitos na performance. Observam-se efeitos mínimos e localizados no desempenho da organização e introdução de veículos apropriados para estimular o envolvimento.
Nível 3 - Melhoria Contínua Orientada para meta	Ligação formalizada dos procedimentos de Melhoria Contínua com as metas estratégicas.
Nível 4 - Melhoria Contínua Proativa	Preocupação com autonomia no gerenciamento dos processos. Promoção de melhorias incrementais. Alto nível de experiência na solução de problemas
Nível 5 - Capacidade Total de Melhoria Contínua	Aproximação do modelo de aprendizado organizacional. Competências adquiridas por meio de inovações estratégicas, incrementais e radicais, gerando vantagem competitiva.

Quadro 4 – Estágios da Melhoria Contínua.

Fonte: Bessant, Caffyn e Gallagher (2001, apud FERRAZ, 2007).

Conclui-se que o PDCA é um método que possibilita a melhoria contínua; melhoria que é advinda do propósito do ciclo que é tomada de decisões para o alcance das metas, que estão voltadas para garantir a qualidade e a satisfação do cliente. O ciclo remete ao feedback das ações implementadas, e assim a possibilidade de correção ou desenvolvimento de novos trabalhos. O ciclo pode ser utilizado para melhoria de processos já existentes e também para projetos de novos processos.

2.6 Melhoria Contínua – Kaizen

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), problemas de falhas e erros são inevitáveis e intrínsecas da vida da produção. Este é o motivo do gerente de produção estar permanentemente preocupado em identificar e eliminar as causas das falhas nos processos.

A filosofia Kaizen está baseada, conforme Briaies (2005, apud CESAR, 2008), “... na eliminação de desperdício com base no bom senso, no uso de soluções baratas que

se apoiem na motivação e criatividade dos colaboradores para melhorar a prática de seus processos de trabalho, com foco na busca pela melhoria contínua”.

A Melhoria Contínua (Kaizen), de acordo com Briaes (2005, apud CESAR, 2008), significa estimular as pessoas a enfrentarem os desafios e atingirem as metas, ir até o local onde as coisas acontecem para entender a situação atual com métodos científicos e fazer o Kaizen, eliminando os desperdícios. O Kaizen ataca as atividades que podem ser descartada, o que implicará em resultados como: redução de custo, redução de prazo de entrega, qualidade no produto e no processo.

De acordo com César (2008), o foco principal do Kaizen é a eliminação dos desperdícios resultado dos seguintes fatores:

- Excesso de produção;
- Retrabalho e movimentação desnecessária;
- Processamento desnecessário;
- Inventário;
- Espera ou demora demasiada para entrega;
- Movimentação de pessoas e falta de envolvimento.

Segundo Sharma e Moody (2003, apud SOUZA, 2008), a Metodologia Kaizen é um processo baseado em equipes multifuncionais para o rápido aprimoramento com:

- Tendência à ação e criatividade antes do capital;
- Foco em resultados e foco na transformação física;
- Aprender fazendo e superar resistências;
- Influir na mudança cultural e promover mudança rápida por meio do envolvimento.

Manter equipes multifuncionais representa respeito às pessoas o que significa a existência de uma filosofia empresarial baseada na compreensão das pessoas e motivação humana, na habilidade em cultivar liderança, equipes e culturas, mantendo uma organização de aprendizagem constante (CÉSAR, 2008).

Segundo Kishida (2009), o Kaizen, desde 1964, sustenta o crescimento da Toyota e tem os seguintes objetivos:

- (i) Melhorar a capacidade individual. As pessoas envolvidas nas atividades dos ciclos Kaizen melhoram as suas habilidades individuais, autoconfiança e preparo para a solução dos problemas do dia a dia e sabem trabalhar melhor em equipe.
- (ii) Respeitar o ser humano e criar um ambiente proativo. Quando as pessoas se envolvem em atividades de ciclos Kaizen, há uma necessidade de

interrelacionamento da área de trabalho com outras áreas, ampliando a visão sistêmica e dos negócios, tornando o ambiente mais agradável de trabalhar.
(iii) Melhorar a eficiência na área de trabalho. As pessoas contribuem para que a qualidade de trabalho melhore e conseqüentemente a organização cresce.

Ainda de acordo com Sharma e Moody (2003, apud SOUZA, 2008), “o *Kaizen* coloca a inteligência pelo processo e a responsabilidade pela tomada de decisões diretamente pelos especialistas do chão de fábrica”

Os times de melhoria *Kaizen* têm forma e força dentro da organização, como se percebe na afirmação acima, pois os mesmos podem promover e implantar melhorias e mudar processos.

O *Kaizen* é uma filosofia de trabalho que gerou uma forma particular de pensar voltada para o processo; é um sistema administrativo que apóia e reconhece os esforços para o melhoramento. De acordo com esta filosofia de trabalho, os funcionários não peças fundamentais, pois, passam a incorporar a melhoria contínua aos seus cotidianos. A autonomia dada a cada funcionário é um fator de motivação para a prática e desenvolvimento das atividades de melhoria (GONÇALVES e MARTINS, 2006).

Considerando a importância da participação dos funcionários para sucesso do modelo de gestão *Kaizen*, Irani; Beskes; Love (2004, apud GONÇALVES e MARTINS, 2006) destacam dois grupos de características essenciais para que essa prática seja implementado e sustentada ao longo do tempo na organização: o primeiro grupo está baseado nas características individuais, ou seja, habilidades e condutas intrínsecas a cada funcionário. O segundo grupo refere-se às características organizacionais, isto é, estrutura e cultura interna da empresa que habilitam a prática da melhoria contínua.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009); Oliveira (2007); Jager *et al.* (2004, apud Gonçalves e Martins, 2006); (GONÇALVES e MARTINS, 2006), os pilares ou facilitadores para prática da melhoria contínua na organização são: cultura, competências, habilidades, comprometimento e diretrizes, as quais estão representadas no quadro 2.

Pilares e facilitadores para a prática da Melhoria Contínua	
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> o Fomento a novas ideias. o Reconhecimento e incentivo das novas ideias. o A participação e o envolvimento vem do exemplo da gerência. o Fomento ao trabalho em equipe. o O aprendizado e a busca pelo desenvolvimento das pessoas é realidade na organização. o Compreensão na empresa de que tudo deve ser feito correto da primeira.
Competência	<ul style="list-style-type: none"> o Gestão do conhecimento interno e da rede de valor. o Melhoria da capacidade individual, da autoconfiança e do preparo para solução dos problemas do dia a dia. o Estímulo a educação e treinamento das pessoas. o Não gerar retrabalho e evitar desperdício.
Habilidade	<ul style="list-style-type: none"> o Habilidade para envolver as pessoas nos programas de Melhoria Contínua. o As pessoas têm habilidade para usar técnicas e ferramentas para apoiar a Melhoria Contínua. o As pessoas colaboram em grupos multifuncionais como forma de estimular idéias pela melhorias. o Os empregados de todos os níveis têm oportunidade de buscar nova forma de trabalhar e pensar.
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> o Envolvimento dos gestores (gerentes, supervisores, coordenadores etc). o Mecanismos organizacionais são usados para empregar e disseminar o que foi aprendido em toda organização. o A alta gerência torna disponíveis recursos suficientes para apoiar o desenvolvimento contínuo da melhoria de processos. o As experiências para melhorias são compartilhadas entre as equipes de trabalho, nas reuniões de trabalho. o Foco no cliente.
Diretrizes	<ul style="list-style-type: none"> o Compromisso e apoio da liderança. o Definição de objetivos e priorização de foco. o Há um processo de planejamento cíclico, em que o sistema de Melhoria Contínua é considerado. o As melhorias são sistematicamente avaliadas pelos indicadores de avaliação do processo. o Padronização de tarefas.

Quadro 5 – Pilares e facilitadores para a prática da Melhoria Contínua.

Fonte: Adaptado pelo autor de: Slack, Chambers e Johnston (2009); Oliveira (2007); e Gonçalves e Martins (2006).

A qualidade é uma função sistêmica, ou seja, envolve, influencia e também é influenciada pelas diversas áreas da empresa. Dessa forma, deve existir um padrão com regras definidas que visem organizar os recursos produtivos de forma eficiente, a fim de evitar desvios. Estes padrões são os Sistemas de Gestão da Qualidade, os quais foram criados em meados da década de 80 do século passado, pela *International Organization Standardization*, que são as séries ISO 9000 (INMETRO, 2002).

2.7 Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008

De acordo com Junior et al. (2006), padrão é um instrumento que indica meta (fim) e os procedimentos (meios) para execução das tarefas, determinando critérios e responsabilidades para garantir a conformidade das tarefas. Padronização é o caminho prático para a produtividade e a competitividade, caracterizando como base primária para o gerenciamento organizacional.

Para garantir o padrão, foi definido o Sistema de Gestão da Qualidade que é um conjunto de regras que orienta cada função da empresa a executar corretamente e no tempo certo suas tarefas em harmonia com as demais. Slack, Chambers e Johnston (2009) destacam que existem diversos sistemas que visam o controle da qualidade, porém enfatiza a norma ISO 9001 como a que vem sendo cada vez mais sendo utilizada por sua simplicidade e eficiência.

A norma da série ISO é um documento descritivo, que fornece diretrizes para todas as organizações no que se refere ao gerenciamento da qualidade. São regras utilizadas para a garantia interna da qualidade (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2009).

Como a norma ISO é um padrão mundial a mesma oferece às organizações, a possibilidade da certificação da conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade por um organismo independente, diferencial este, que pode ter reconhecimento tanto no mercado interno como no exterior.

A figura 1 mostra a estrutura de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo, e enfatizando que os clientes, bem como outras partes interessadas, desempenham um papel significativo na definição dos requisitos como entradas. O monitoramento da satisfação dos clientes requer a avaliação de informações relativas à percepção pelos clientes de como a organização tem atendido aos requisitos do cliente.

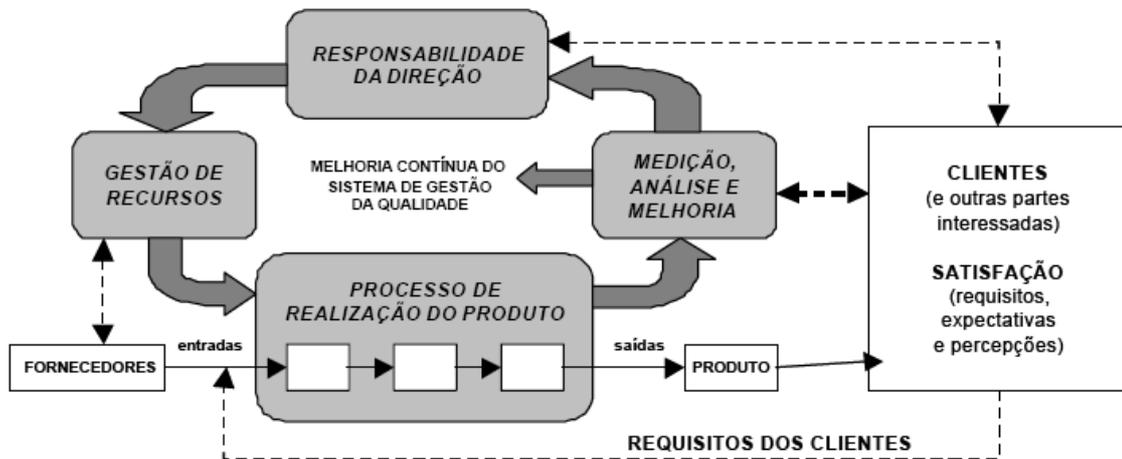


Figura 1: Modelo de um SGQ baseado em processo.
 Fonte: Adaptado da NBR ISO 9001 (2008).

Conforme visto na figura 1, a ISO 9001 faz uma abordagem por processo, o que facilita a identificação e o gerenciamento das diversas atividades interligadas de forma a assegurar a efetividade e a melhoria contínua da realização do produto da organização.

Conclui-se, portanto, que Melhoria Contínua é uma filosofia de trabalho que enfoca a melhoria no processo, de forma estruturada com objetivo claro de reduzir desperdício e aumentar produtividade e que deve contar com uma estrutura organizacional adequada e com o envolvimento e comprometimento de toda a força de trabalho, explorando ao máximo as competências essenciais da organização.

3 SETOR ELÉTRICO

Tendo em vista que a empresa em estudo está inserida no setor elétrico, a seguir serão apresentadas algumas características deste setor e sua evolução.

No setor elétrico há três tipos preponderantes de atividade que são: distribuição, geração e transmissão de energia elétrica. Cada uma dessas atividades tem características distintas:

- Geração - tem a função de produzir a energia elétrica para as distribuidoras levarem aos consumidores. Caracteriza-se por um grande investimento em capital fixo e baixa densidade em mão - de- obra. As duas principais fontes de geração de energia elétrica no Brasil são de origem hidráulica e térmica, sendo que a hidráulica representa 83,2% da energia produzida (ANEEL, 2008)
- Transmissão - tem a função de levar a energia das usinas geradoras às empresas de distribuição.
- Distribuição - A principal função é garantir o fornecimento de energia elétrica para o consumidor final. Essa é a atividade do setor que agrega a maior necessidade de mão-de-obra.

O setor elétrico brasileiro, que até o início dos anos 90 do século passado era estatal, por uma série de motivos como: inadimplência e ineficiência operacional, utilização das tarifas como mecanismo de controle inflacionário e incapacidade do Estado investidor na expansão da produção frente ao crescimento da demanda, desde 1995, passou por importantes alterações de cunho estrutural e institucional, migrando de uma configuração centrada no monopólio estatal como provedor dos serviços e único investidor para um modelo de mercado, com a participação de múltiplos agentes e investimentos partilhados com o capital privado (ANEEL, 2008).

Destaca-se nessas transformações a privatização, principalmente das concessionárias estaduais de distribuição. A privatização do setor teve início em 1995,

com a venda da distribuidora Escelsa. Este processo marcou o retorno da participação do capital privado e estrangeiro ao setor (DIEESE, 2007).

As privatizações atraíram os investidores estrangeiros que adquiriram a maioria das empresas do setor. Considerando que no setor elétrico a tarifa é regulada e que o retorno do investimento depende do mercado da concessionária e de sua eficiência operacional, a grande aposta dos investidores foi exatamente nesta última alternativa, visto que o setor era estatal, e, portanto, tido como ineficiente (DIEESE, 2007).

O novo modelo foi resultado das sugestões apresentadas no Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico da consultoria inglesa Coopers & Lybrand, que culmina na edição da Lei nº 9.648 (27/05/1998). Estas regras tinham como premissa a desverticalização das empresas, com a separação das áreas de geração, distribuição, transmissão e comercialização. A regulação se referia apenas no transporte (transmissão e distribuição) da energia. “O novo modelo introduz a geração competitiva, com o valor da energia definido pelo mercado, a transmissão independente e de livre acesso, a comercialização livre e a expansão do parque como responsabilidade dos agentes”. (ANEEL: 2008)

No modelo tarifário desenvolvido pela ANEEL- Agência Nacional de Energia Elétrica, é criada a empresa de referência. Ela funciona como “empresa-espelho” da concessionária que passará pela revisão tarifária. Nessa comparação, a ANEEL define o contingente de mão-de-obra necessário para atender ao público daquela área de concessão e considera apenas os custos de pessoal restritos à Lei, ignorando eventuais benefícios e direitos adicionais dos trabalhadores conquistados em Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho. Desse modo, indiretamente, o órgão regulador acaba contribuindo para a terceirização da força de trabalho, pois, desta forma, é mais fácil ajustar-se aos padrões da empresa espelho (DIEESE, 2007).

Portanto, a terceirização no setor elétrico surgiu em um contexto de redefinição do modelo setorial, caracterizado pela forte transferência do controle acionário do setor

público para o privado. Também surgiu num ambiente de redefinição da forma de apuração das tarifas e pela criação de uma ambiente concorrencial entre os diversos agentes do setor, predominando uma lógica privada de atuação. Essa lógica, centrada no lucro, introduziu de modo forte a terceirização em várias atividades

A terceirização é generalizada no setor e ocorre tanto nas áreas administrativas, e de apoio como limpeza e segurança, como nas áreas técnica como projeto, execução de obra, manutenção e operação do sistema elétrico. No atendimento ao público são contratadas empresas especializadas em telemarketing passivo e nas lojas empresas especializadas em atendimento presencial (DIEESE, 2007).

A decisão de terceirizar depende da estratégia e do modelo de gestão de cada empresa. Para garantir o controle da qualidade dos serviços das empresas de distribuição de energia elétrica, considerando este contexto, a ANEEL definiu alguns indicadores como: DEC (Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora) indica o número de horas em média que um determinado conjunto de unidades consumidoras fica sem energia elétrica durante um período, geralmente mensal; FEC (Frequência Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora) indica quantas vezes, em média, houve interrupção nas unidades consumidoras; e também a reclamações de clientes por tipo (ANEEL, 2008) e grau de satisfação dos consumidores. Estes dois últimos indicadores serão considerados nesta pesquisa, por estarem relacionados com as atividades terceirizadas na empresas em estudo.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção, está apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento dessa pesquisa. A mesma foi desenvolvida em duas partes principais, a seguir descritas:

- A primeira refere-se à pesquisa bibliográfica, sobre os conceitos e pensamentos acerca dos temas abordados: Terceirização, Gestão da Qualidade Total, Melhoria Contínua e Setor Elétrico.
- A segunda parte refere-se à pesquisa de campo e a pesquisa documental que têm a finalidade de investigar o relacionamento entre os temas abordados, no que se refere ao questionamento levantado neste estudo, ou seja, como, na visão dos gestores das empresas contratante e contratadas, a terceirização influencia na melhoria contínua dos processos contratados?

Discute-se a abordagem da pesquisa e também o procedimento da mesma, evidenciando o método de análise dos dados e explicando as variáveis que permitem esta análise.

4.1 Abordagem da Pesquisa

Para realização de pesquisa organizacional, distinguem-se duas abordagens: qualitativa e quantitativa, que definem o modelo científico condutor do trabalho. A diferença entre ambas, é que o modelo qualitativo, ao contrário do quantitativo, não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema e também não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas (RICHARDSON, 2000).

Ainda segundo Richardson (2000), o estudo qualitativo da realidade organizacional está interessado no conhecimento do processo, portanto deve ser conduzido próximo ao fenômeno. O ambiente natural é a fonte de coleta de dados e o

pesquisador é o instrumento chave. É puramente descritiva. O pesquisador tende a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais da abordagem.

Pesquisa Qualitativa	Pesquisa Quantitativa
Interpretação do ambiente	Estudo de parâmetros considerados importantes
Atenção ao contexto	Variáveis representativas à organização
Estudo de processo	Estudo da relação entre variáveis
Flexibilidade	Rigorosa preparação dos dados
Múltiplas origens de dados (maioria das vezes)	Simple origens dos dados (maioria das vezes)
Concepção da organização construída com ajuda dos funcionários	Realidade organizacional construída externamente
Proximidade do pesquisador à organização	Distância entre pesquisador e objeto do estudo

Quadro 6 - Comparativo entre as abordagens qualitativas e quantitativas.

Fonte: Adaptado de Gonzales (2006).

As origens dos dados de uma pesquisa qualitativa provêm principalmente de observação do participante, entrevistas semi ou sem estrutura e análise de documentos. Nesta pesquisa são utilizadas: questionário semi-estruturado guiada por um roteiro previamente definido; análise de documentos como: contratos de prestação de serviço e relatório de reclamações e pesquisa de satisfação de cliente. Dessa forma, pode-se concluir que a abordagem qualitativa é a mais adequada para esta pesquisa.

4.2 Quanto aos Objetivos da Pesquisa

De acordo com Silva (2003), a pesquisa quanto a seus objetivos pode ser classificada da seguinte forma:

- Exploratória: proporciona proximidade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Visa levantar questões e hipóteses para futuros estudos por meio de dados qualitativos; envolvem levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com problema pesquisado; análise de exemplos, que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisa Bibliográfica e Estudo de Casos.

- **Descritiva:** Busca associações entre variáveis normalmente com evidência de caráter quantitativo. Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis; envolvem o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionários e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.
- **Explicativa:** busca identificar e traduzir os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Ela aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “porque” das coisas. Assume, em geral, a forma de Pesquisa Experimental e Pesquisa Ex-post-facto.

Segundo Yin (2001), estudo de caso é uma estratégia de investigação científica que permite uma investigação empírica dos eventos da vida real, objetivando analisar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real.

Dessa forma, este trabalho é um estudo de caso de abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo.

4.3 Instrumentos de Coleta

Como o objetivo de fundamentar os principais aspectos abordados no estudo de caso e na discussão dos resultados encontrados, foram realizadas as seguintes pesquisas: bibliográfica, feita em livros, artigos científicos, dissertações e teses e também a pesquisa de campo que é a fase exploratória utilizando as seguintes fontes:

1. Documentos - Exame dos contratos de prestação de serviço, com o objetivo de identificar aspectos relevantes nos mesmos que possam contribuir para a Melhoria Continua dos processos terceirizados. Exame de relatórios gerenciais sobre reclamações de clientes e pesquisa de satisfação de clientes sobre qualidade percebida dos serviços prestados por terceiros, para identificar a evolução dos mesmos.

2. Aplicação de questionário semi-estruturado, com gestores de contrato das empresas contratadas e da empresa contratante, para avaliar, na visão destes entrevistados, como a terceirização influencia a melhoria contínua dos processos contratados, conforme Apêndice A.

4.4 Estrutura da pesquisas

Esta pesquisa está estruturada de acordo com o definido na figura 2

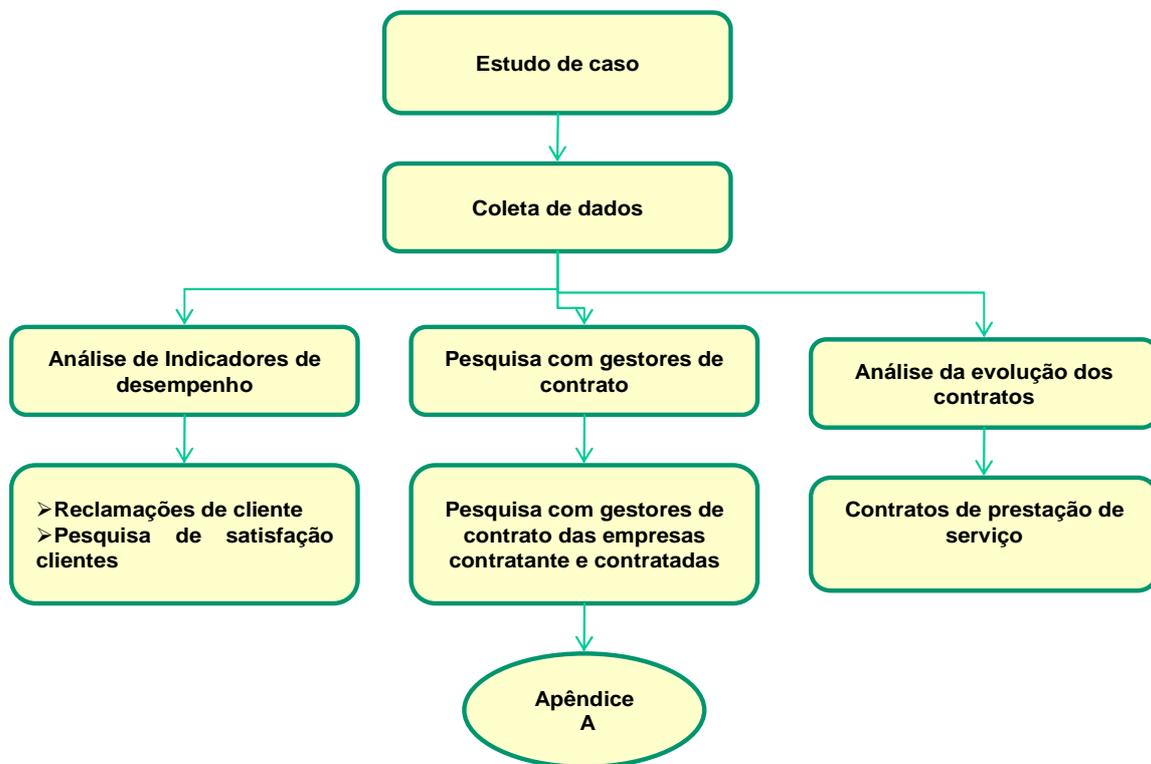


Figura 2: Estrutura desta pesquisa.

Fonte: elaborado pelo autor, 2010.

Onde:

Estudo de caso

Representa a análise dos dados da empresa em estudo e também a análise da pesquisa com gestores de contrato da Coelce e gestores das empresas contratada por esta, da

com o objetivo de responder ao questionamento de como o processo de terceirização influencia na melhoria contínua dos processos contratados.

Coleta de dados

Representa os critérios para seleção dos dados para a pesquisa documental e para a pesquisa com os gestores de contrato, conforme a seguir descrito:

- **Análise da evolução dos Contratos** – Para este estudo foram selecionados os contratos referentes a atendimento ao cliente, execução de novas ligações e faturamento de energia, considerando o período de 1998 a 2009. Estes contratos foram selecionados pelo fato destes serviços serem comuns para todas as empresas de distribuição de energia elétrica e por estes serviços terem sido terceirizados na empresa em estudo, desde a privatização da mesma em 1998;
- **Análise de Indicadores de Desempenho** - Para análise do desempenho da empresa em estudo foram selecionados os seguintes indicadores: Relatório de reclamações, desde o ano 2000, o qual está padronizado para todas as concessionárias de distribuição de energia elétrica do Brasil, por meio da Resolução da nº 382, de 2 de dezembro de 1998 da ANEEL- Agência Nacional de Energia Elétrica; e Relatórios de Pesquisas de satisfação de consumidores, onde consta o de Índice de Satisfação de Qualidade Percebida- ISQP, desde o ano 2000, que avalia o grau de satisfação dos consumidores residenciais com os serviços prestados pelas empresas distribuidoras de energia elétrica, sendo medido através de pesquisa de opinião pública, com questionário padronizado para estas empresas. Esta pesquisa é coordenada pela ABRADDEE- Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica e realizada, anualmente, por Instituto de pesquisa de renome nacional.
- **Pesquisa com os gestores de contratos da empresa contratante e das contratadas**

A pesquisa, conforme Apêndice A, foi realizada no período de 20 de janeiro a 10 de fevereiro 2010 com o total 24 gestores da empresa contratante e 24 das empresas contratadas.

A seleção dos gestores de contrato da empresa contratante dá-se pelo fato dos mesmos administrarem os contratos de prestação de serviços terceirizados. A seleção dos gestores de contrato da empresa contratada dá-se pelo fato dos mesmos receberem e prestarem contas dos serviços executados, diretamente aos gestores de contrato da contratante.

O pré-teste da pesquisa foi realizada pelo autor deste trabalho com aplicação inicial de dos questionários para quatro gestores de contrato, sendo dois das empresas contratadas e dois da contratante. O questionário do Apêndice A foi aplicado no local de trabalho de cada pesquisado, ou em outro local, considerando eventos como reuniões e encontros. Para cada pessoa pesquisada foi explicado o motivo da pesquisa.

5 RELAÇÕES ENTRE TERCEIRIZAÇÃO E A MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS CONTRATADOS NA EMPRESA EM ESTUDO

5.1 Descrição da Empresa

A Companhia Energética do Ceará - Coelce é a empresa de distribuição de energia elétrica que atua no Estado do Ceará. A empresa abrange todo território do Estado com área de 148.825 km² e 184 municípios, sendo uma sociedade anônima de capital aberto, concessionária de serviço público de energia elétrica, regulamentada pela Lei das Sociedades Anônimas e com suas atividades fiscalizadas e regulamentadas pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL (COELCE, 2009).

A Concessionária de distribuição de energia elétrica do Estado do Ceará é terceira maior distribuidora do Nordeste em volume comercializado de energia, com fornecimento para mais de 2,8 milhões de clientes, dos quais 2,1 milhões são da classe residencial, 5,9 mil da categoria industrial, 151,3 mil comerciais e 35,7 mil institucionais (COELCE, 2009).

Em abril de 1998, através de Leilão Público, realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro (BVRJ), a empresa foi privatizada. Neste mesmo mês, a Distriluz Energia Elétrica S.A., consórcio vencedor do processo de compra da companhia, a ANEEL e o Estado do Ceará procederam à assinatura do Contrato de Concessão que outorga à Coelce, 30 anos de direitos exclusivos sobre a Distribuição de Energia Elétrica no Estado (COELCE, 2009).

A Coelce tem ações negociadas na Bovespa e é controlada pelo Grupo Endesa, por meio da empresa Investluz S.A. O Grupo Endesa é o maior conglomerado de energia elétrica da Espanha, onde ocupa o primeiro lugar tanto em geração quanto em distribuição de energia elétrica, sendo também a segunda maior empresa de gás natural daquele país (COELCE, 2009).

O mercado da Coelce é restrito à sua área de concessão e segmentado da seguinte forma:

- Clientes do Grupo A (Grandes Clientes): grupamento composto de unidades consumidoras com fornecimento em tensão igual ou superior a 2,3 kV, dividida nos seguintes subgrupos: a) Subgrupo A1 - igual a 230 kV; b) Subgrupo A3 – igual a 69 kV; c) Subgrupo A4 – igual a 13,8 kV. Os clientes dos subgrupos A1 e A3 são também denominados de clientes de Alta Tensão, enquanto os do subgrupo A4 são denominados clientes de Média Tensão.
- Clientes do Grupo B: grupamento composto de unidades consumidoras com fornecimento em tensão inferior a 2,3 kV. Atualmente, os clientes do grupo B da Coelce são atendidos em 380/220 V. Tais clientes são também conhecidos como clientes de Baixa Tensão (BT) (COELCE, 2009).

Após a privatização, a Concessionária de distribuição de energia elétrica decidiu por um modelo de negócio com elevado nível de terceirização de vários serviços, sendo que no encerramento de 2008, empregava mais de 8 mil pessoas, dos quais 1.278 colaboradores próprios, 7.662 de empresas parceiras, 186 estagiários e 24 jovens-aprendizes (COELCE, 2009).

Como visto, pelo tamanho da força de trabalho terceirizada, que representa 84% do total da força de trabalho, esta empresa mantém um volume representativo de atividades desenvolvidas através de seus fornecedores de serviços. O relacionamento mantido, pela mesma, com seus fornecedores de serviços é feito pelos gestores de contratos que têm a responsabilidade pela autorização e recebimento dos serviços terceirizados. Pelo lado da empresa contratada, existe o supervisor que é gestor responsável por receber as tarefas por parte dos gestores de contrato da contratante e tomar as ações necessárias para que os serviços sejam executados.

Como desafios estratégicos, a Coelce deseja ser percebida como uma empresa de credibilidade, com alta qualidade de produtos e serviços, humana, que os clientes confiam, acreditam e respeitam. Esses grandes desafios norteiam a força de trabalho e as ações são focadas no desenvolvimento de competências dos colaboradores, na segurança do trabalho, na aproximação do relacionamento com o cliente, no fortalecimento do relacionamento com as empresas parceiras (prestadoras de serviços),

na manutenção dos níveis de excelência da qualidade dos serviços prestados, na otimização dos recursos investidos e no desafio de potencializar a cultura de inovação dentro da empresa (COELCE, 2009)

Dentre os objetivos estratégicos da empresa, destaca-se “Inovação em processos e negócios”. Para alcançá-lo, a Coelce mantém um programa de inovação e melhoria contínua, que tem como objetivo desenvolver novos processos e estimular continuamente a melhoria dos processos já existentes. Neste programa, participam tanto empregados próprios como de empresas parceiras com idéias e projetos (COELCE, 2009).

5.2 Análise da Evolução do Processo de Contratação da Empresa Contratante

Um dos objetivos deste trabalho é Identificar, por meio de pesquisa documental, as mudanças implementadas nos contratos de serviços e analisar como estas podem influenciar na melhoria contínua processos terceirizados. A seguir, são apresentadas as fases do processo de contratação, abordando características das especificações técnicas, a seleção dos proponentes, a gestão do contrato e da relação entre as partes. Considerando que as condições gerais de contratação seguem um padrão definido para todos os contratos, diferenciando-se apenas nas especificações típicas de cada serviço, foram analisados, de 1998 a 2009, os contratos de terceiros referentes à prestação dos serviços de atendimento ao cliente, execução de novas ligações e faturamento de energia.

5.2.1 Primeira Fase dos Contratos - De 1998 A 2004

Pela análise dos contratos de prestação de serviço de atendimento ao cliente, execução de novas ligações e faturamento de energia, vê-se que a primeira fase de contratação de serviços terceirizados, pós privatização, os contratos firmados eram simples sob o aspecto de definição dos serviços e não havia um padrão de condições de contratação definido, pois cada Área usuária era quem delimitava o escopo e a especificação técnica.

A área procurava garantir a qualidade dos serviços, pela inclusão de uma série de penalidades, em caso de descumprimento do objeto do contrato. Nos contratos, havia 10 (dez) cláusulas específicas sobre penalidades, podendo ser destacada a seguinte cláusula:

As faltas em que incorra a CONTRATADA ao estabelecido pela CONTRATANTE no presente contrato poderão ser sancionadas de acordo as gravidades, garantindo o contraditório e ampla defesa, para o que estabelece 7 (sete) tipos de Sanções. (CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE NOVAS LIGAÇÕES, 2000).

Neste caso, já na contratação, desconfia-se da capacidade do tomador do serviço e buscava com a inclusão de penalidades, a proteção da qualidade dos serviços, que ora estavam sendo realizados por mão de obra própria. Outro aspecto, que pode ser considerado desta fase de terceirização, é que as empresas não tinham especialização nos serviços que contratavam, tendo sido formadas para atender as necessidades existentes naquele momento. No caso do atendimento a clientes a empresa contratada não tinha experiência na atividade, tendo sido necessário, antes do término do contrato fazer rescisão do mesmo, o que culminou com a insolvência da empresa contratada. No caso do faturamento de energia elétrica foi realizado, em algumas áreas, contrato com cooperativas formadas por ex-funcionários, que também não conseguiram se estabelecer e não conseguiram renovar os contratos, tendo sido também extintas. As empresas do contrato de ligações novas também não evoluíram e foram substituídas nos contratos seguintes.

Como resultado desta primeira fase da terceirização, pode-se destacar os seguintes aspectos: (1) a insolvência de várias empresas terceirizadas por incapacidade as exigências contratuais; (2) duração distinta dos contratos, uma vez que estes eram determinados por cada regional usuária; (3) não havia padrão de contratação, e (4) não havia definições sobre incentivo a melhoria da qualidade dos serviços.

5.2.2 Segunda Fase dos Contratos –Pós 2004 – Contrato Internacional

No período de 2003 a 2004, fruto do aprendizado adquirido ao longo dos anos, a empresa contratante, reavaliou sua relação com as empresas tomadoras de serviço, tendo inclusive, incluído em seu mapa estratégico o objetivo “Integrar Parceiros ao Nosso Negócio”. Desta forma, no sentido de aperfeiçoar o processo de contratação desde a seleção, qualificação e acompanhamento dos contratos algumas ações foram desenvolvidas, tais como:

- A seleção passou a ser realizada por meio de licitação internacional o que possibilitou a participação de muitas empresas, facilitando o processo de escolha das que apresentassem competência comprovada nas atividades a serem realizadas.
- Os contratos foram padronizados de forma corporativa e passaram a ser centralizados na área de serviços e logística (aprovisionamento).
- A qualificação de fornecedores de serviços passou a ser realizada de acordo com os seguintes critérios: (1) Econômico-financeiro: análise do balanço patrimonial e demonstração de resultados dos dois últimos exercícios; (2) Jurídico-fiscal: comprovação de regularidade societária e prova de regularização perante a Serasa; (3) Técnica: avaliação do histórico e currículo da empresa; análise do currículo dos executivos ou responsáveis operacionais; verificação da existência de equipamentos, máquinas e/ou veículos compatíveis com o serviço a ser contratado; análise da abrangência geográfica, experiência específica e aspectos institucionais das empresas proponentes (COELCE, 2009).
- Foi também, iniciado com os fornecedores um processo de parceria com a criação da Área de Relacionamento com as Empresas Parceiras, que foi criada em 2004 a qual é um canal aberto para fornecedor apresentar as suas solicitações, sugestões e questionamentos sobre sua relação com a empresa.

Para controle da qualidade, foram estabelecidas nas condições gerais de contratação cláusulas para garantia da qualidade, tais como:

A empreiteira deverá estabelecer as condições apropriadas para garantir a qualidade dos serviços contratados e a prevenção de riscos, mediante planos de capacitação permanente de seus colaboradores, em âmbitos relacionados com o serviço matéria desta licitação, que permitam reforçar e manter as habilidades e competência de seu pessoal relacionado com o contrato em questão. (COELCE. CONDIÇÕES GERAIS DE CONTRATAÇÃO: 2004, p. 41)

Antes de iniciar a execução dos trabalhos a empreiteira apresentará a Distribuidora um plano de controle da qualidade que incluirá o programa de inspeção, assim como a relação das operações e procedimentos aplicáveis (COELCE. CONDIÇÕES GERAIS DE CONTRATAÇÃO: 2004, p. 21).

Durante a execução do contrato, a empreiteira dará a mais estrita e rigorosa observância ao estabelecido pela distribuidora que se reserva o direito a efetuar as auditorias necessárias para comprovar seu cumprimento (COELCE. CONDIÇÕES GERAIS DE CONTRATAÇÃO: 2004, p. 21).

Ainda pela análise dos contratos, referentes ao atendimento ao cliente, execução de novas ligações e faturamento de energia, na licitação internacional, concluída em 2004, foi padronizada uma especificação técnica que consistia na elaboração de uma lista de preços unitários por atividades a serem realizadas, ou seja, a remuneração passou a ser realizada, para a maioria dos serviços, por cada atividade executada. A lista de serviço com especificações técnicas é a base para as ofertas das empresas tomadoras de serviço. A empresa contratada será a que apresentar melhor proposta comercial para o conjunto de atividades específicas a serem realizadas, desde que tenha sido previamente qualificada tecnicamente.

No caso de contratação por preço unitário de serviço, considerando que já estaria assegurado no preço unitário um rendimento mínimo necessário à sobrevivência da empresa, há um incentivo para empresa contratada para a melhoria contínua de seus processos, pois, qualquer melhoria no desempenho operacional poderá resultar em ganho de produtividade e ter resultado direto no seu desempenho econômico.

Outra forma de incentivo à melhoria foi a inclusão, nos contratos renovados em 2009, de acordos de nível de serviço, conforme exemplo no Anexo 1. Service Level Agreement - SLA é um documento que descreve direitos e responsabilidades entre as partes. É visto como um documento de parceria, em que os parceiros (clientes e provedores) compreendem seus mútuos papéis e responsabilidades, compartilhando os

procedimentos mutuamente definidos, reconhecendo conscientemente a necessidade de uma cultura de serviço, e reconhecendo as expectativas um do outro. Neste caso, a busca por níveis de serviço cada vez melhores é motivo para incentivar melhorias contínuas nos processos terceirizados.

No quadro 7, considerando os contratos referentes à prestação dos serviços de atendimento de ao cliente, execução de novas ligações e faturamento de energia, está um comparativo entre a primeira fase da terceirização e a segunda fase considerada após 2004.

Diretrizes	Primeira Fase de 1997 a 2004	Segunda Fase – Pós 2004
Parceria	<ul style="list-style-type: none"> Foco principal no preço da oferta 	<ul style="list-style-type: none"> Renegociação de preços pós oferta; Criação de área de relacionamento com empresas parceiras; Renovação de contratos com empresas de bom desempenho.
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> Substituição de estrutura própria; Contrato de curto prazo com padrões distinto determinado pela área contratante. 	<ul style="list-style-type: none"> Inclusão no mapa estratégico, do objetivo “integrar parceiros ao negócio”. Aumento do controle das operações. Melhoria da qualidade dos serviços. Diminuição de reclamações. Contratos de longo prazo (5 anos). Excelência no atendimento ao cliente;
Especialização	<ul style="list-style-type: none"> Empresas formadas para atender a demanda sem especialização nos serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> Melhor seleção das empresas com base em histórico de serviços realizados e do preço do serviço Qualificação como base em critérios como: econômico-financeiro, Jurídico, fiscal e Técnico.
Acordo de nível de serviço	<ul style="list-style-type: none"> Penalidades por não cumprimento do objeto do contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> Incentivos por melhorias de acordo com níveis de serviço definidos.

Quadro 7- Comparativos entre a primeira fase da terceirização e o período após 2004.

Fonte: Adaptado de Projeto Enlace - (COELCE, 2009).

Pela análise dos contratos de prestação de serviço, percebe-se uma evolução do processo de terceirização, passando este de uma fase, cujo foco principal era a transferência de atividades para execução por terceiros com o objetivo de redução de custo, para uma nova visão com contratos de médio ou longo prazo, com empresas melhores qualificadas, com preço por unidade de serviço e com relacionamento de parceria com as empresas terceirizadas.

Pela evolução dos indicadores de reclamações (figura 3), que coincide com a segunda fase dos contratos de prestação de serviço, percebe-se que as mudanças nos contratos influenciaram também de alguma forma, na melhoria contínua dos processos terceirizados, pois, a partir de 2004, houve reduções significativas da quantidade de reclamações de forma continuada.

5.3 Análise de Indicadores de Desempenho dos Processos Terceirizados

Uma forma de avaliar a melhoria dos processos é por meio de indicadores de desempenho dos mesmos, podendo, assim, comparar a evolução destes processos ao longo do tempo.

Os indicadores de desempenho devem sinalizar para os gestores se as condições e os resultados dos serviços contratados estão evoluindo de acordo com o esperado. No caso específico da Coelce, considerando que todos os processos operacionais e de atendimento são terceirizados, pode-se considerar, que os indicadores: Índice de reclamações de clientes e Índice de Satisfação de Qualidade Percebida - ISQP representam a evolução dos processos terceirizados. A seguir estão descritos estes indicadores:

- I. Índice de reclamações de clientes - porque as reclamações deste indicador são referentes a resultados de processos terceirizados e também, porque a apuração destas reclamações está padronizada para todas as concessionárias de distribuição de energia elétrica do Brasil, por meio da Resolução da nº 382, de 2

de dezembro de 1998 da ANEEL- Agência Nacional de Energia Elétrica, o que dá confiabilidade nos dados apurados. As reclamações são referentes a falhas nos processos tais como:

- Atendimento- serviços não atendidos nos prazo ou má qualidade do atendimento;
- Faturamento- erro na fatura de energia, reclamação de consumo elevado e contas não recebidas;
- Cobrança- reclamações sobre suspensão indevida do fornecimento, não comunicado com antecedência da suspensão do fornecimento e reclamações sobre religações de fornecimento de energia.
- Ligação Nova- má qualidade no atendimento a ligação nova ou não atendimento desta no prazo estabelecido.
- Outros serviços - reclamações de serviço como: solicitações de vistorias em unidade consumidoras, aferição de medidores e outros.

A evolução do indicador índice de reclamações está apresentada na figura 3

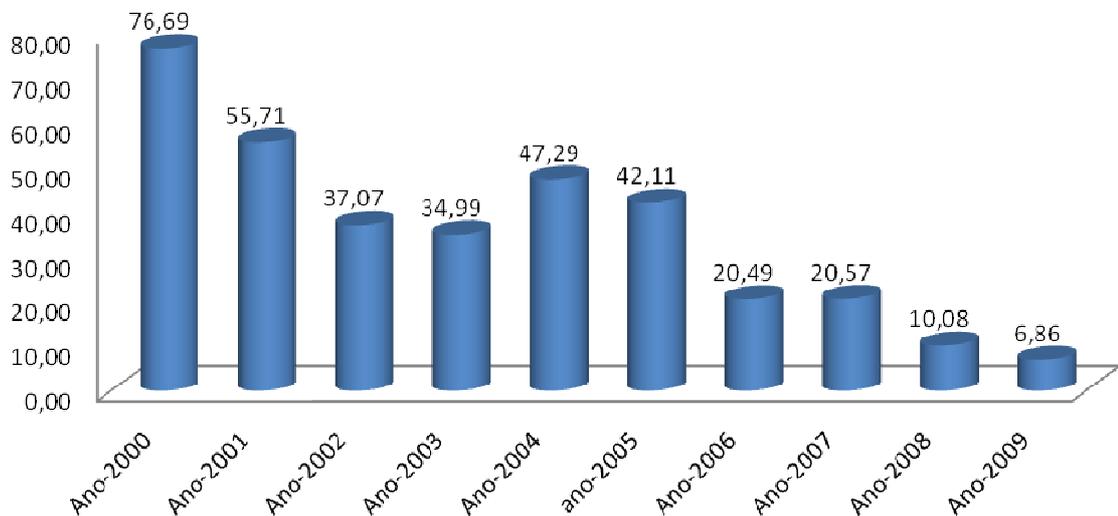


Figura 3: indicador anual de reclamações para cada 10.000 consumidores desde o ano 2000.

Fonte: Relatório de Gestão - (COELCE, 2009).

- II. Índice de Satisfação de Qualidade Percebida – ISQP- Avalia o grau de satisfação dos consumidores residenciais com os serviços prestados pela Coelce. Este

indicador é também utilizado para medir a satisfação dos clientes residenciais das empresas distribuidoras de energia elétrica do Brasil. O mesmo é apurado por meio de pesquisa de opinião pública, com questionário padronizado para todas as empresas distribuidoras de energia elétrica. Esta pesquisa é coordenada pela Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica - ABRADDEE e realizada anualmente por Instituto de pesquisa de renome nacional.

O ISQP também tem a função de gerar uma matriz de informações para apoio à definição de ações de melhoria das concessionárias de distribuição de energia. Em resumo: oferecer as distribuidoras de energia, instrumentos e incentivos voltados ao aprimoramento de seu desempenho. Portanto, a evolução do Índice de Satisfação de Qualidade Percebida - ISQP indica a percepção do cliente em relação à qualidade do serviço da distribuidora.

Na figura 4 está apresentada a evolução do Índice de Satisfação de Qualidade Percebida - ISQP, da empresa em estudo, no período de 2000 a 2009. Este indicador representa o percentual de clientes que estão satisfeitos e muito satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados da empresa em estudo..

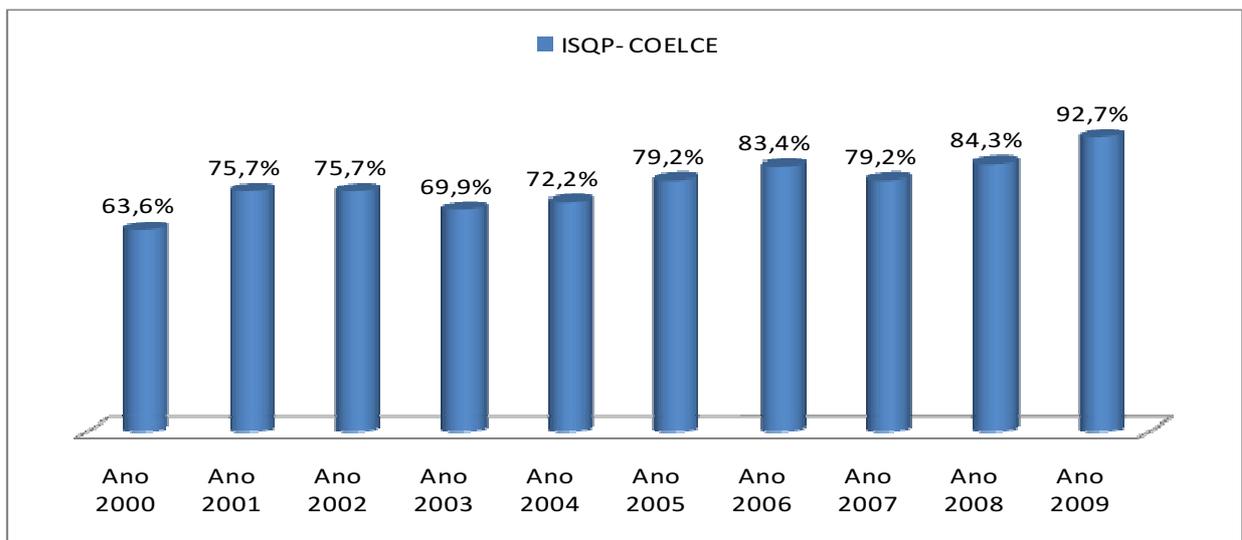


Figura 4: Índice de Satisfação de Qualidade Percebida – ISQP

Fonte: ABRADDEE - Pesquisa de Satisfação Consumidor residencial. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://200.196.21.210/>. Acesso em: 10 fev. 2009

Pela análise da evolução dos indicadores, índice de reclamações e satisfação da qualidade percebida, verifica-se que estes indicam tendência de melhoria da qualidade dos serviços prestados no período de 2000 a 2009. Percebe-se também, que a partir de 2004, com a nova política de contratação, conforme visto no quadro 7 (sete) (comparativos entre a primeira fase da terceirização e o período após 2004), com a melhoria da seleção dos fornecedores e controle dos contratos, houve uma melhoria mais acentuada da qualidade dos serviços, tanto pela redução das reclamações, como pela melhoria da percepção da qualidade dos serviços prestados pelos clientes.

5.4 Análise da Pesquisa com Gestores de Contrato

Este segmento representa o resultado da pesquisa realizada de acordo com o questionário definido no APÊNDICE A, onde foram pesquisados os gestores de contratos da Coelce envolvidos diretamente com as atividades terceirizadas, bem como, os gestores de contratos das empresas terceirizadas.

5.4.1 Análise da Pesquisa com Gestores de Contrato da Empresa Contratante e das empresas contratadas

Na tabela 1, estão apresentados os resultados da pesquisa efetuada com os gestores de contrato da empresa contratante e das empresas contratadas. Os dados referem-se ao percentual de gestores que concordam ou concordam totalmente de que cada questão contribua com a melhoria contínua dos processos terceirizados.

Tabela1 – Percentual de gestores de contratos que concordam ou concordam totalmente que a questão apresentada contribui com melhoria contínua dos processos terceirizados.

Questão	Descrição	Gestores da Contratante (1)	Gestores das Contratadas (2)
Q1	Q1-Acordo de nível de serviço com premiações pelo cumprimento de metas, incentiva a melhoria da qualidade do prestador de serviço.	83,33%	92,00%
Q2	Q2-O prestador de serviço por ser especialista na atividade que executa é um fator que facilita o processo de melhoria continua.	75,00%	100,00%
Q3	Q3-O processo de contratação de médio prazo incentiva e possibilita a prestadora de serviço buscar melhoria para ganhar eficiência ao longo do tempo.	66,67%	88,00%
Q4	Q4- Estimular o desenvolvimento e implementações inovadoras, junto às fornecedoras de serviços, de forma a alavancar resultados mais positivos tem incentivado a melhoria contínua dos processos.	58,33%	92,00%
Q5	Q5- Padrões de trabalho bem definidos e fiscalizações para cumprimento destes é fator que influencia a qualidade dos serviços e facilita a melhoria contínua.	83,33%	88,00%
Q6	Q6-Foco no cliente buscando satisfazer as suas necessidades como qualidade, menor custo e prazo de atendimento, é fator que tem influenciado positivamente a melhoria constante dos processos terceirizados.	71,00%	100,00%
Q7	Q 7-Um indicador do nível de formação para avaliação da empresa contratada, que estimule a elevação do conhecimento na empresa, influência na melhoria contínua pela facilidade de aprendizagem.	63,00%	88,00%
Q8	Q8-A avaliação de desempenho realizada trimestralmente pela Coelce é fator que incentiva a melhoria contínua das empresas.	75,00%	88,00%
Q9	Q9-O processo de parceria, ao invés de simples contratação, tem feito com que a empresa contratada busque melhoria da qualidade e da eficiência.	79,17%	66,67%
Q10	Q10- Possibilidade de renovação do contrato, dependo do desempenho da parceira, tem sido um forte estímulo para que esta busque inovações e melhorias	83,33%	96,00%
Q11	Q11- Manter programas de reconhecimento da qualidade, por parte da empresa contratante, para destacar os melhores desempenho dos empregados da empresa parceira tem incentivado a melhoria dos processos.	83,33%	88,00%

Q12	Q12-Convênio com escolas, por parte da contratante, para desenvolvimentos dos empregados das empresas parceiras tem ajudado na melhoria contínua dos processos.	50,00%	54,17%
Q13	Q13-A abertura para empregados de empresas parceiras participarem dos programas inovação e melhoria contínua da Coelce , incentiva as ações de melhoria da qualidade das parceiras.	63,00%	79,17%
Q14	Q14-O relacionamento frequente entre o gestor de contrato da Coelce e o gestor da empresa parceira com feedback entre as partes é importante para o processo de Melhoria Contínua.	83,33%	96,00%
Q15	Q12- Na sua percepção, as mudanças implementadas nos contratos de prestação de serviço têm influenciado a melhoria contínua de processos terceirizados.	96,00%	83,33%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2010.

O objetivo da pesquisa de campo é identificar, na visão dos gestores de contrato da Coelce e das empresas contratantes, como terceirização influencia a melhoria contínua dos processos contratados.

Pela análise da tabela 1, as questões, Q1, Q2, Q3, Q9, Q10 e Q15, a seguir descritas, estão relacionadas ao processo de contratação de serviço da empresa em estudo, onde são considerados a especialidade do contratado, os acordos de nível de serviço, prazo do contrato e condições de renovação. A seguir estas questões são analisadas em detalhes:

A **questão Q1** refere-se a acordo de nível de serviço, o qual está relacionado ao desempenho da empresa parceira e a sua capacidade de cumprir as promessas registradas no contrato de prestação de serviço. E neste caso, 83% (figura 5) dos gestores de contrato da contratante concordam ou concordam totalmente que tais fatores influenciam a melhoria contínua dos processos terceirizados. Porém, há 17% que discordam ou não concordam nem discordam sobre a influência desta questão na melhoria contínua dos processos. Na literatura, conforme vista na seção 2.1, uma das diretrizes que pode ser condicionantes para uma política de terceirização de sucesso é a definição de um acordo sobre o nível de serviço, onde são definidos os objetivos entre as partes e de que forma a relação vai ser gerenciada. Ou seja, o contratante define em

conjunto com o fornecedor o padrão de serviço, que deve ficar formalizado em um acordo de nível de serviço (SLA - Service Level Agreement). Dessa forma, por esta pesquisa, pode-se ver que parte dos gestores de contrato da empresa contratante, ainda não tem claro essa ferramenta como útil para controle e melhoria dos processos.

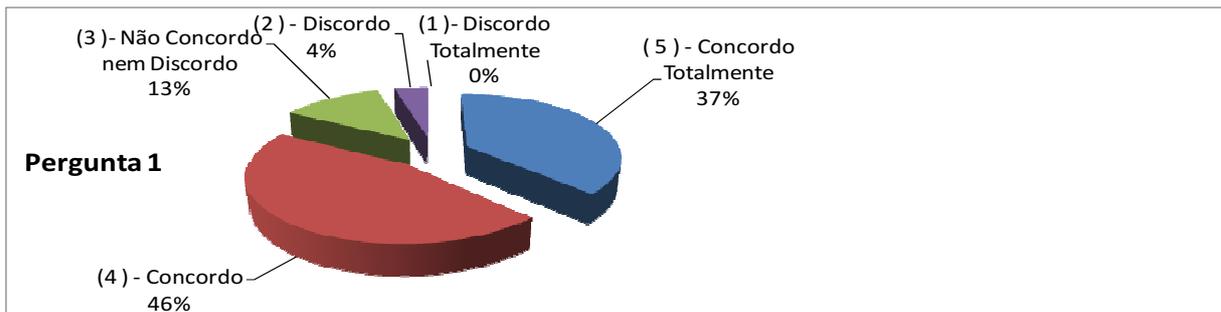


Figura 5: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 1 do Apêndice A.
Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Para esta mesma questão, no caso dos gestores de contrato das empresas parceiras, 92% (figura 6) concordam ou concordam totalmente que este fator influencia na melhoria contínua dos processos terceirizados. Os gestores de contrato das empresas parceiras, por serem cobrados por maior desempenho do contrato percebem que este é um dos fatores que mais influenciam na melhoria contínua dos processos.

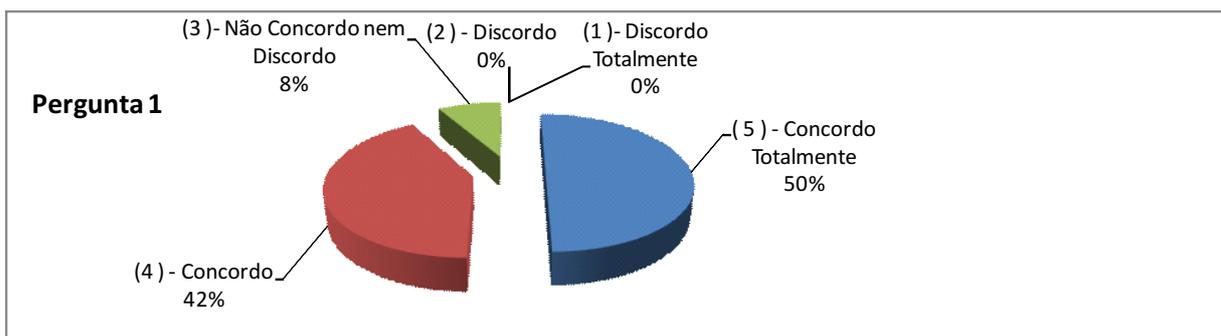


Figura 6: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 1 do Apêndice A.
Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Para a **questão Q2** - Prestador de serviço por ser especialista na atividade que executa é um fator que facilita o processo de melhoria contínua. Esta questão está relacionada a qualificação do prestados de serviço e representa a própria capacidade da

empresa deste em realizar a tarefa a que se destina, com qualidade. Os gestores de contrato da empresa contratante, em sua maioria (75%) (figura 7), concordam ou concordam totalmente que este fato tem facilitado o processo de melhoria continua dos processos terceirizados. Porém, 13% discordam desta afirmação, o que fica evidenciado, para estes gestores, que nem sempre a contratação, prioriza a seleção do parceiro por ser este especialista na atividade. Na literatura, referida na seção 2.1, segundo Giosa (2003), a especialidade do parceiro é um dos motivos para se realizar a terceirização, visto que este poderá, por ser especialista na atividade, realizar a tarefa com mais qualidade e aportar melhoria no processo sob sua responsabilidade. O fato de parte destes gestores discordarem que este fator influência a melhoria contínua pode está relacionado com a forma de qualificação das empresas em que sempre será exigido comprovações de especialidade no serviço que será contrato, ou seja, todos as empresas teoricamente teriam já o mesmo nível de especialização

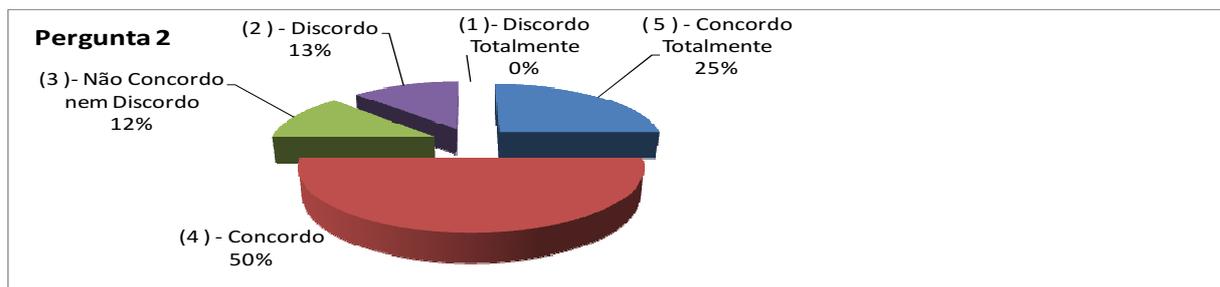


Figura 7: O prestador de serviço por ser especialista na atividade que executa é um fator que facilita o processo de melhoria continua.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Os gestores de contrato das empresas contratadas, em sua totalidade (figura 8), concordam totalmente que este fato facilita o processo de melhoria continua dos processos terceirizados. A visão destes, a parceira esta sempre traz conhecimentos que podem ser agregados gerando melhorias nos processos terceirizados.

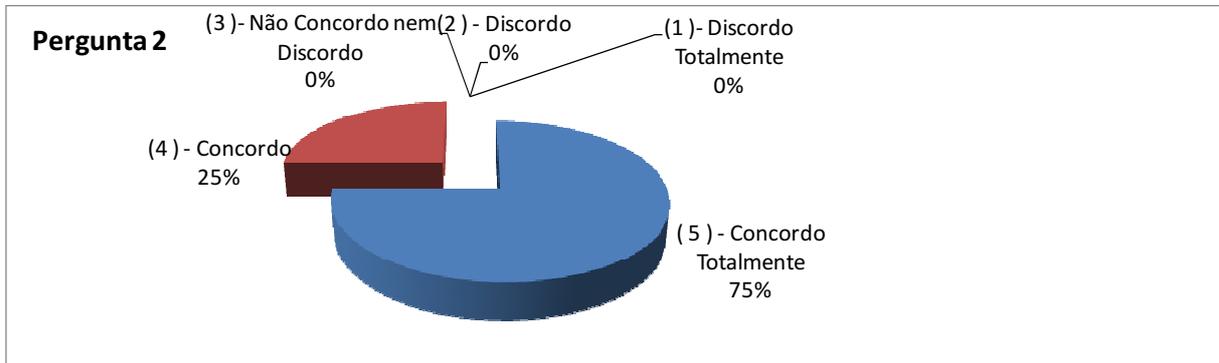


Figura 8: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 2 do Apêndice A- O prestador de serviço por ser especialista na atividade que executa é um fator que facilita o processo de melhoria contínua.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010

A **questão 3** - o processo de contratação de médio prazo incentiva e possibilita a prestadora de serviço a buscar melhoria para ganhar eficiência ao longo do tempo. Neste caso, segundo os gestores de contratos da empresa contratante, embora a maioria dos gestores (67%) acredita que este é um fator relevante para a melhoria contínua dos processos terceirizados, no caso da empresa em estudo (figura 9). Porém, há uns 33% que discordam ou nem concordam nem discordam, ficando evidenciado que estes não acreditam que as empresas parceiras façam algum esforço diferenciado para melhoria das atividades que executam, pelo fato de ter contrato de tempo médio. Na seção 2.1, foi visto na literatura, que estabelecer contratos de médio e longo prazo é uma das estratégias para realizar um processo de terceirização de sucesso.

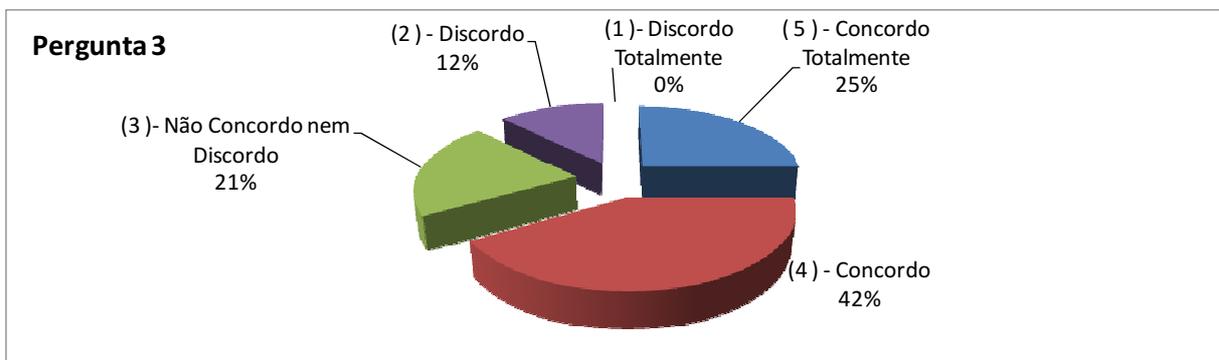


Figura 9: Percentual das respostas dos Gestores de contratos da contratante sobre a questão 3 do Apêndice A.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Para os gestores de contratos das empresas contratadas, desta pesquisa, embora haja um nível de discordância de 17%, a maioria dos gestores (88%) acredita (concorda ou concorda totalmente) que este é um fator relevante para a melhoria contínua dos processos terceirizados, no caso da empresa em estudo (figura 10). O contrato de médio possibilita um maior conhecimento do processo terceirizado e, dessa forma, possibilita ao prestador de serviço melhorar continuamente as atividades desenvolvidas, como forma inclusive de aumentar a possibilidade da renovação do contrato.

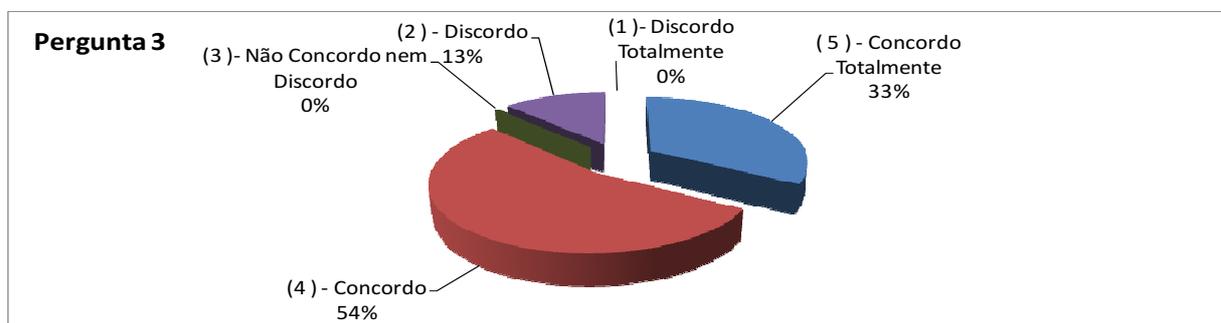


Figura 10: Per(%) de gestores de contrato das contratadas que responderam a questão 3 do Apêndice A.
Fonte: Elaborado pelo autor, 2010

Quando a **questão 9**, que se refere à parceria, ou seja, se o processo de parceria ao invés de simples contratação tem feito com que a empresa contratada busque melhoria da qualidade e da eficiência, os gestores de contrato da empresa contratante, participantes desta pesquisa concordam ou concordam totalmente (79%- figura 11) que sim. Deve-se considerar nesta discussão, que há coerência com a teoria sobre terceirização, vista na seção 2.1, pois segundo Giosa (2003), a partir do momento em que existe a busca por benefícios mútuos e parceria entre as empresas, resultados como os de precarização das relações de trabalho e precarização das empresas contratadas são pouco prováveis que ocorram, pois tal relação proporciona relacionamentos de longa duração, margens de lucro justas e busca por melhoria contínua dos processos.

Os gestores que discordam ou não concordam e nem discordam, pode-se entender como os que acham que o processo de parceria ainda precisa melhorar entre as empresas contratantes e contratada.

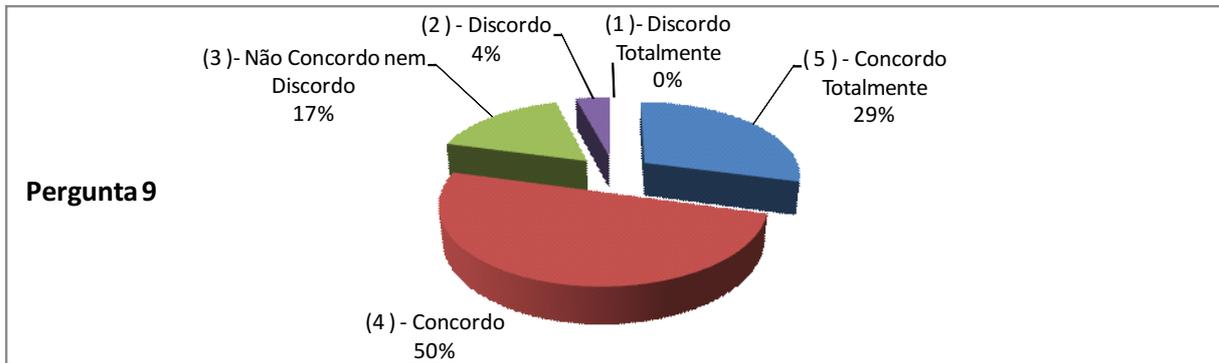


Figura 11: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 9 do Apêndice A- O processo de parceria, ao invés de simples contratação, tem feito com que a empresa contratada busque melhoria da qualidade e da eficiência.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

No caso, dos gestores de contrato das empresas contratadas, participantes desta pesquisa, em sua maioria, concordam ou concordam totalmente (67%- figura 12) que sim. Porém, deve-se ressaltar que 33% dos gestores acreditam que este fator não tem significância para a evolução da melhoria contínua dos processos terceirizados.

Na literatura sobre terceirização, referida na seção 2.1, segundo Giosa (2003), a partir do momento em que existe a busca por benefícios mútuos e parceria entre as empresas, resultados como os de precarização das relações de trabalho e das empresas contratadas são pouco prováveis que ocorram, pois tal relação proporciona relacionamentos de longa duração, margens de lucro justas e busca por melhoria contínua dos processos.

Pode-se entender neste caso dos gestores da contratada que discordam, que o entendimento com o gestor de contrato da contratante não está fundamentado no princípio da parceria, conforme está estabelecido plano estratégico da empresa contratante em que ter “Parcerias sustentáveis” consta como um dos objetivos da empresa.

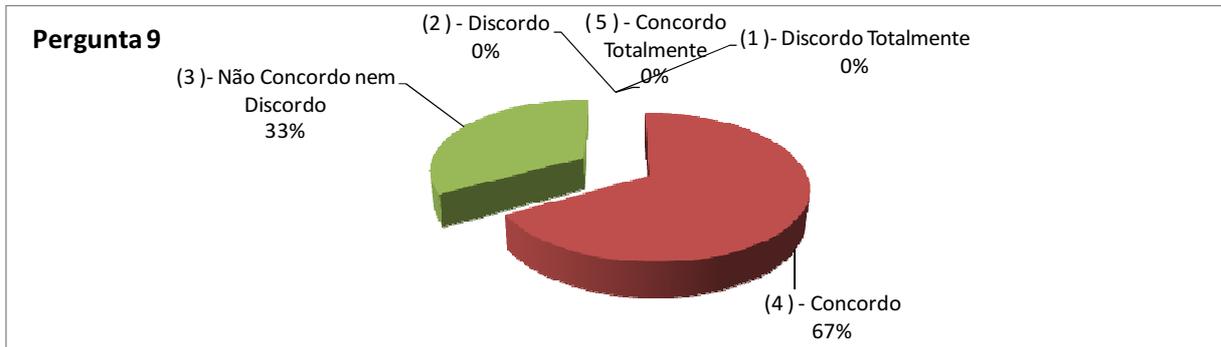


Figura 12: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 9 do Apêndice A- O processo de parceria, ao invés de simples contratação, tem feito com que a empresa contratada busque melhoria da qualidade e da eficiência.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010

A **questão 10**, que é referente à possibilidade de renovação do contrato, dependendo do desempenho da parceira. Este fator está relacionado a desempenho da empresa parceira. E neste caso, 83% dos gestores de contrato da contratante concordam ou concordam totalmente que este fato influencia a melhoria contínua dos processos terceirizados. Estes fatos estão relacionados à relação de confiança mútua entre contratante e contratados, que segundo Russo (2007), é um dos fatores condicionantes para o sucesso do processo de terceirização de qualidade.

O fato de alguns gestores discordarem ou que não concordam nem discordam, pode ser pelo motivo de alguma ou outra empresa não apresentar interesse na renovação dos contratos.

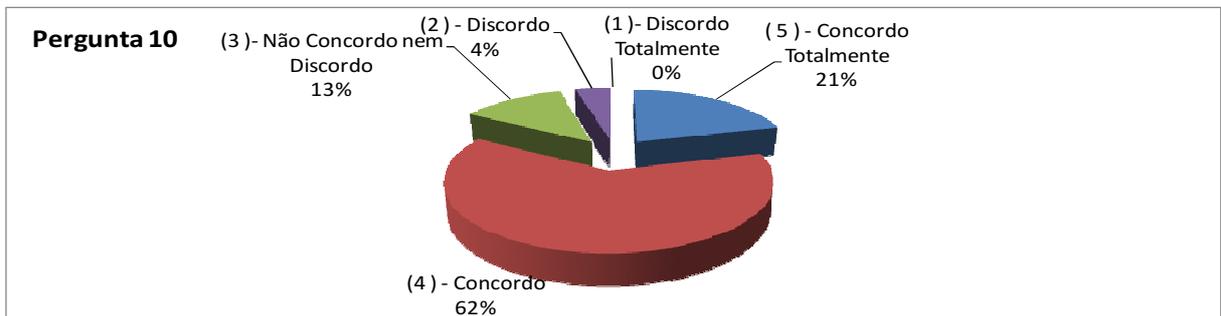


Figura 13: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 10 do Apêndice A - Possibilidade de renovação do contrato, dependendo do desempenho da parceira, tem sido um forte estímulo para que esta busque inovações e melhorias.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

E neste caso, 96% dos gestores de contrato das empresas contratadas (figura 14) concordam ou concordam totalmente que tais fatores influenciam na melhoria contínua dos processos terceirizados. Este elevado nível de concordância pode está relacionado ao fato do esforço realizado pela contratada para conseguir um elevado grau de melhoria de seus processo, e, dessa forma, conseguir maior credibilidade para a renovação do contrato.

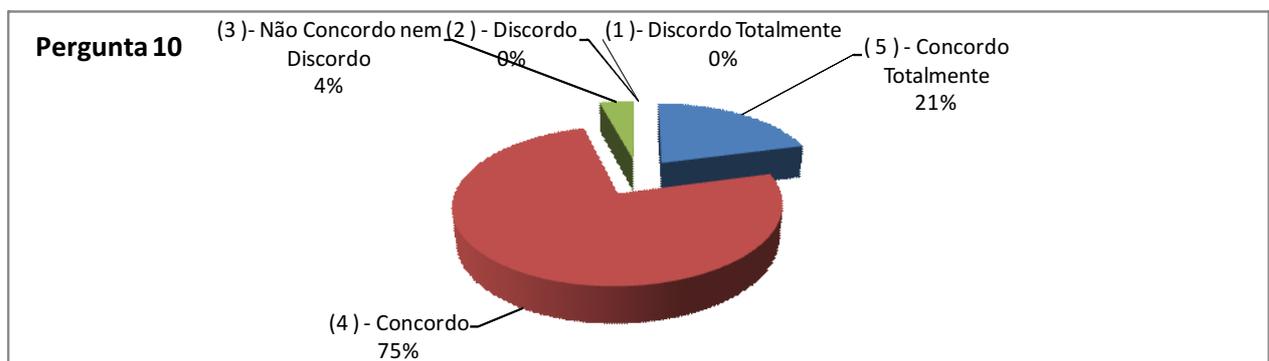


Figura 14: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 10 do Apêndice A- Possibilidade de renovação do contrato dependendo do desempenho da parceira, tem sido um forte estímulo para que esta busque inovações e melhorias.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

A **questão 15** que se refere às mudanças implementadas nos contratos de prestação de serviço, é que tem maior concordância dos gestores de contrato da contratante de que estas mudanças têm influenciado na melhoria contínua de processos terceirizados. Ou seja, na visão destes gestores (96% concordam ou concordam totalmente), as mudanças relatadas no quadro 7, nos contratos de prestação de serviço, passando estes de uma fase, cujo foco principal era a transferência de atividades para execução por terceiros com o objetivo de redução de custo, para uma nova visão com contratos de médio ou longo prazo, com empresas melhores qualificadas, com preço por unidade de serviço padronizado e melhoria do relacionamento com as empresas terceirizadas, foi um dos fatores que mais contribuiu para as melhorias dos processos terceirizados.

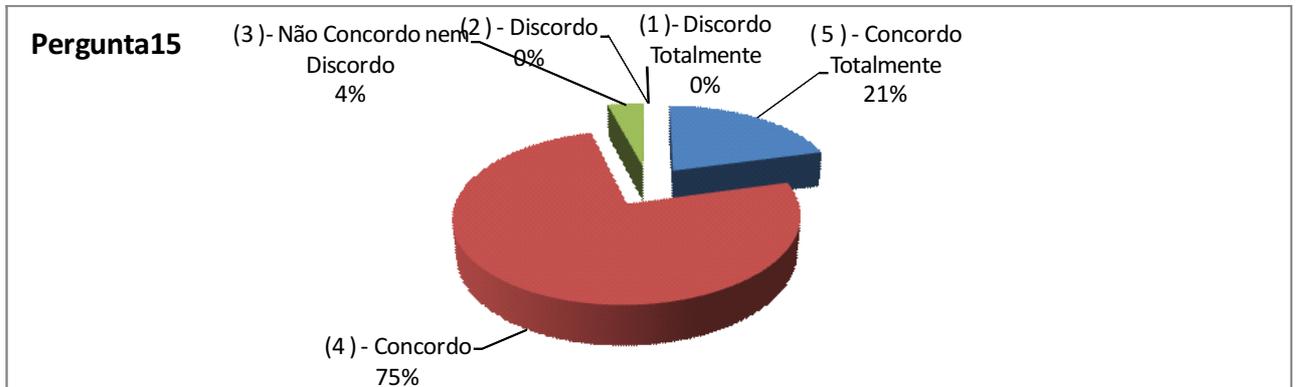


Figura 15: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 14 do Apêndice A- Na sua percepção, as mudanças implementadas nos contratos de prestação de serviço têm influenciado a melhoria contínua de processos terceirizados.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010

Para os gestores de contrato das empresas contratadas, conforme resultado representado na figura 16, fica evidenciado que estes, em sua maioria, concordam ou concordam totalmente (83%) que as mudanças na contratação da Coelce têm influenciado a melhoria contínua nas atividades desenvolvidas por terceiros. Contudo há 17% destes gestores que entendem que estas mudanças não têm influência na melhoria dos processos terceirizados. Este entendimento pode está relacionado ao fato destes gestores estarem mais votados para o operacional, não tendo a visão das mudanças ocorridas nos contratos.

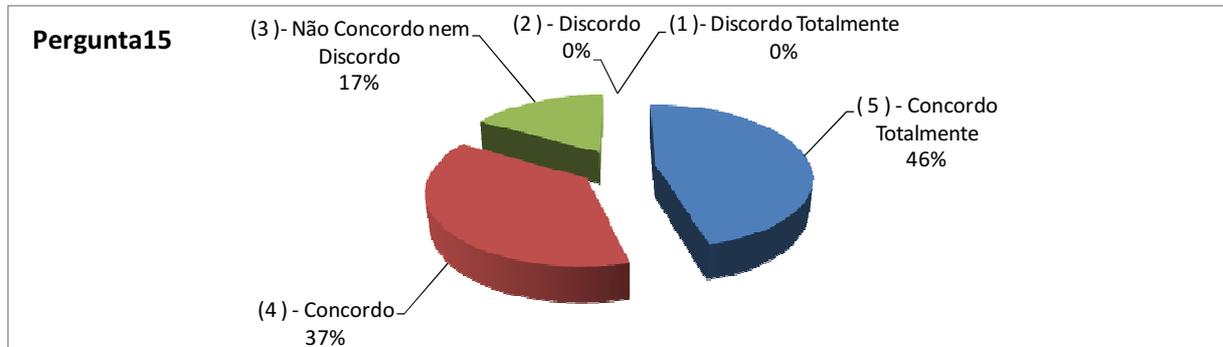


Figura 16: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 15 do Apêndice A- Na sua percepção, as mudanças implementadas nos contratos de prestação de serviço têm influenciado a melhoria contínua de processos terceirizados.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Para as questões Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q11, Q12, Q13 e Q14, referem-se a temas específicos, os quais são analisados a seguir:

A questão 4, que se refere aos programas de estímulo a inovação, junto às fornecedoras de serviços, é o item de menor nota média (3,5 - tabela 2) e também o maior índice dos que não concordam (figura 17) de que este é um fator que tem incentivado as parceiras a buscar melhorias nos processos. Ou seja, embora a Coelce tenha estabelecido no seu plano estratégico o valor “Inovação em processos e negócios” parte dos gestores de contrato não concordam que os programas de inovação estejam disseminados junto às prestadoras de serviço ou que estas utilizem os programas como forma de desenvolver novas formas de realizar os trabalhos, de forma a gerar melhoria contínua dos processos.

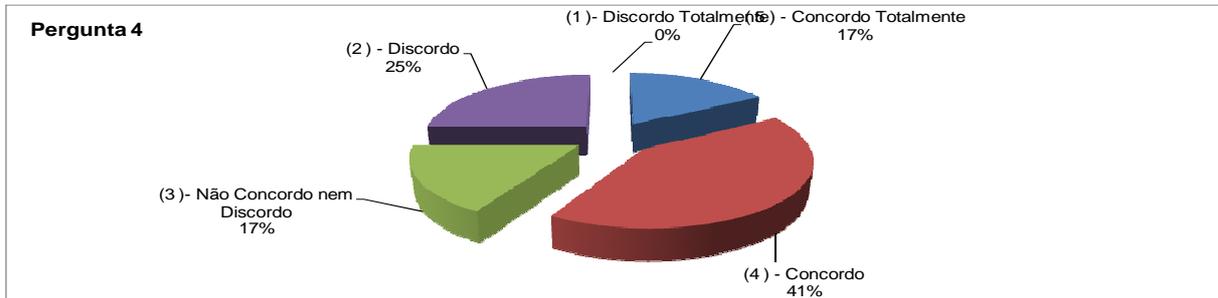


Figura 17: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 4 do Apêndice A- Estimular o desenvolvimento e implementações inovadoras, junto às fornecedoras de serviços, de forma a alavancar resultados mais positivos tem incentivado a melhoria contínua dos processos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Segundo os gestores de contratos das empresas contratadas, este é um fator relevante para a melhoria contínua dos processos terceirizados (figura 18). Isso se deve ao fato do incentivo que têm as parceiras a participarem em projetos de inovação coordenados pela contratante. O reconhecimento e fomento a novas idéias é um dos pilares para o desenvolvimento da prática da melhoria contínua, conforme visto na literatura na seção 2.2.

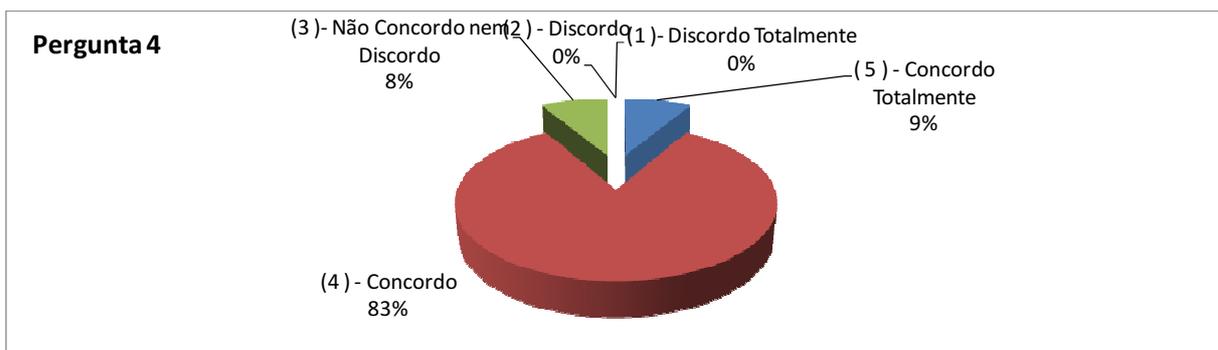


Figura 18: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 4 do Apêndice A- Estimular o desenvolvimento e implementações inovadoras, junto às fornecedoras de serviços, de forma a alavancar resultados mais positivos tem incentivado a melhoria contínua dos processos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010

Referente à **questão 5**, padrões de trabalhos bem definidos e fiscalizações para cumprimento destes, segundo os gestores de contratos da empresa contratante, é um

fator que contribui para a melhoria contínua dos processos terceirizados (figura 19), pois 83% concordam ou concordam totalmente sobre esta afirmação. Isso está relacionado ao fato de na empresa contratante existir padrões de trabalho, com procedimentos formalizados, para a grande maioria dos processos.

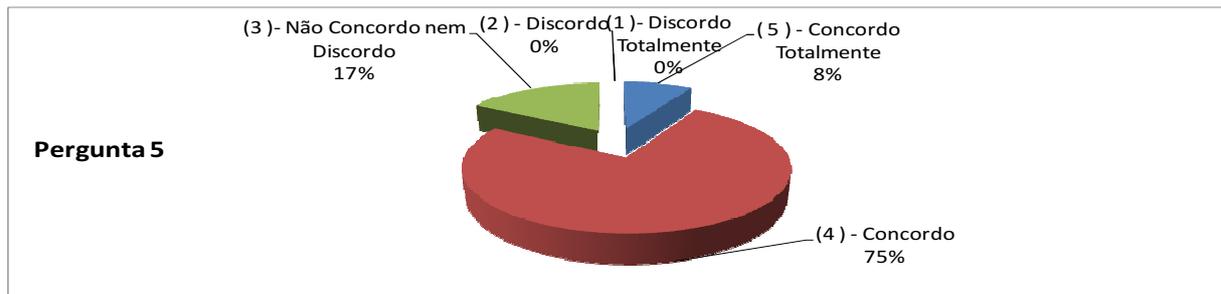


Figura 19: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 4 do Apêndice A- Padrões de trabalho bem definidos e fiscalizações para cumprimento destes é fator que influencia a qualidade dos serviços e facilita a melhoria contínua..

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Segundo os gestores de contratos das empresas contratadas, participantes desta pesquisa, padrões de trabalho bem definidos é um fator que contribui para a melhoria contínua dos processos terceirizados (figura 20), Neste caso, 88% destes gestores concordam ou concordam totalmente com esta informação, o que está de acordo com a literatura, conforme visto na seção 2.2, onde está definido que a padronização da tarefa ou processo é uma das diretrizes básicas para a melhoria contínua destes, pois possibilita fazer comparações e benchmarking, criando desafio na equipe para melhorias.

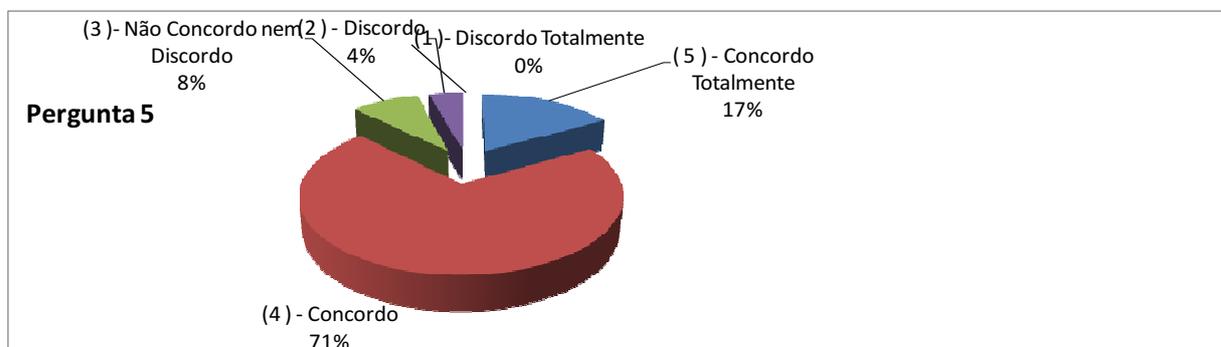


Figura 20: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 5 do Apêndice A- Padrões de trabalho bem definidos e fiscalizações para cumprimento destes é fator que influencia a qualidade dos serviços e facilita a melhoria contínua.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Quanto à **questão 6**, os gestores de contratos da empresa contratante (figura 21), desta pesquisa, concordam ou concordam totalmente (71%) que o fator: foco no cliente buscando satisfazer as suas necessidades com qualidade, menor custo e prazo de atendimento, tem influenciado positivamente a melhoria contínua dos processos terceirizados. Este fato está coerente com a visão da Coelce de “ser uma das 3 (três) melhores empresas de distribuição de energia elétrica do Brasil até 2011, na percepção do cliente” e com todo esforço centrado na realização desta visão. Foco no cliente é também um dos pilares para o desenvolvimento da prática da melhoria contínua (GONÇALVES E MARTINS, 2006). Vale ressaltar que 29% destes gestores são indiferentes a esta afirmativa, ou seja, não concordam nem discordam que este tenha sido um fator, que tenha influenciado a melhoria contínua dos processos terceirizados. Dando um indicativo de que o prestador de serviço não ver o objetivo estratégico de foco no cliente, como esforço para melhoria de seus processos.

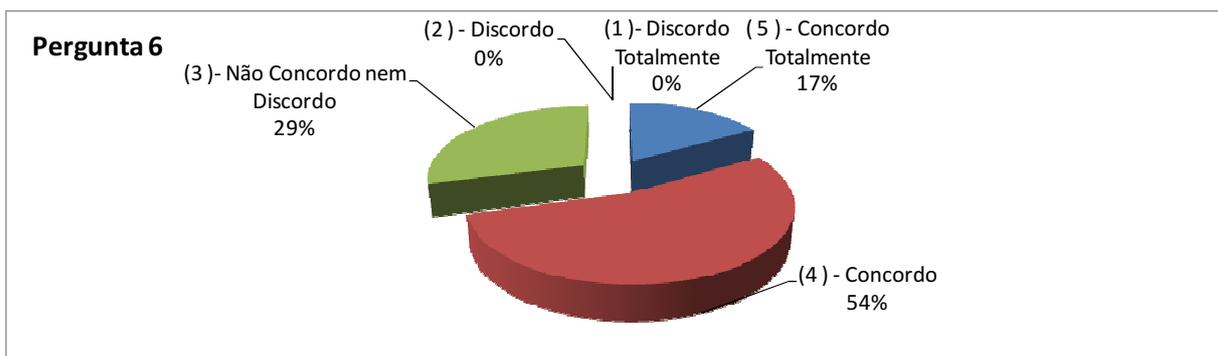


Figura 21: Foco no cliente buscando satisfazer as suas necessidades como qualidade, menor custo e prazo de atendimento, é fator que tem influenciado positivamente a melhoria constante dos processos terceirizados.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Ainda sobre a **questão (6)**, todos os gestores de contratos das empresas contratadas (figura 22), desta pesquisa, concordam que este fator, tem influenciado

positivamente a melhoria contínua dos processos terceirizados. Este fato está relacionado com todo esforço centrado na realização da visão da contratante, que tem como base a qualidade do atendimento ao cliente. Foco no cliente é também um dos pilares para o desenvolvimento da prática da melhoria contínua, conforme definido na literatura da seção 2.2.

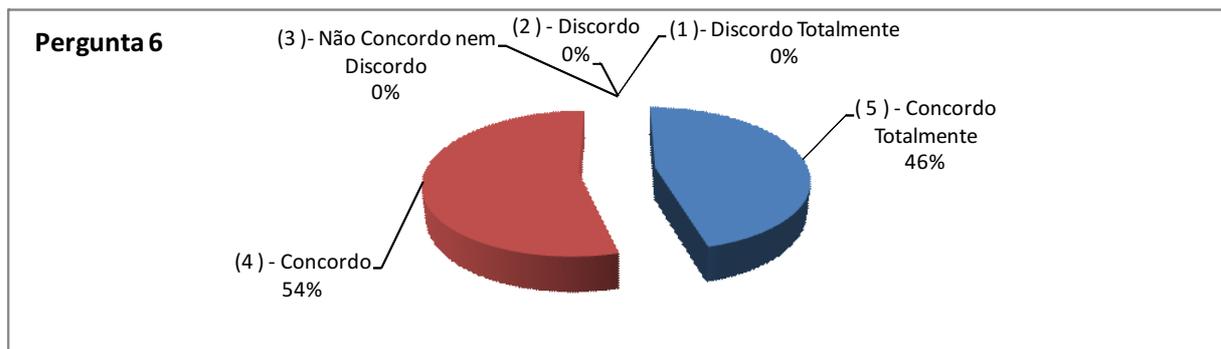


Figura 22: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 6 do Apêndice A- Foco no cliente buscando satisfazer as suas necessidades como qualidade, menor custo e prazo de atendimento, é fator que tem influenciado positivamente a melhoria contínua dos processos terceirizados. Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

A **questão 7** é referente ao indicador que avalia o nível de formação do pessoal da empresa contratada, de forma que esta avaliação estimule a elevação do conhecimento na empresa. O que se deseja saber é se este fato, ou seja, a empresa contratante acompanhar como está o nível de formação da contratada, se isso faz com que esta melhore de formação de seu pessoal e se este fato na percepção dos gestores de contrato da empresa contratante tem influenciado na melhoria contínua dos processos terceirizados. Na figura 23 está demonstrado que este é um dos itens de menores percentuais (63%) de gestores que estão de acordo (concordam ou concordam totalmente) de que este fato tem influência na melhoria contínua dos processos terceirizados.

Na seção 2.2, está relatado, a gestão do conhecimento interno, melhoria da capacidade individual e o preparo para solução dos problemas do dia a dia são pilares e facilitadores para a prática da melhoria contínua. Neste caso, o que se pode concluir, é que grande parte dos gestores de contrato da contratante, não utiliza este fator como

forma incentivar a melhoria da capacitação da parceira e potencializá-lo como pilares e facilitadores para a prática da melhoria contínua dos processos.

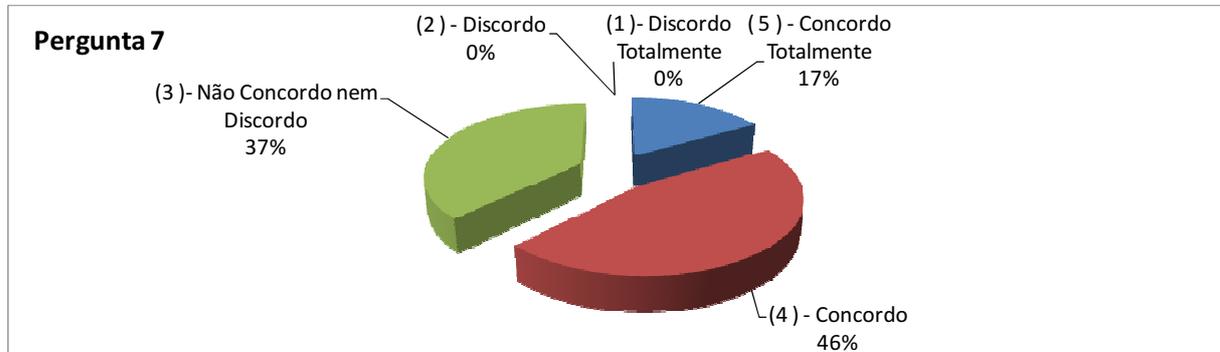


Figura 23: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 7 do Apêndice A- Um indicador do nível de formação para avaliação da empresa contratada, que estimule a elevação do conhecimento na empresa, influência na melhoria contínua pela facilidade de aprendizagem.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Quanto aos gestores de contrato das contratadas, 88% destes estão de acordo (concordam ou concordam totalmente) que este fato tem influência na melhoria contínua dos processos terceirizados, conforme na figura 24. Isso está coerente com a percepção que estes têm do grau de especialização que é exigido das empresas no ato da qualificação das mesmas.

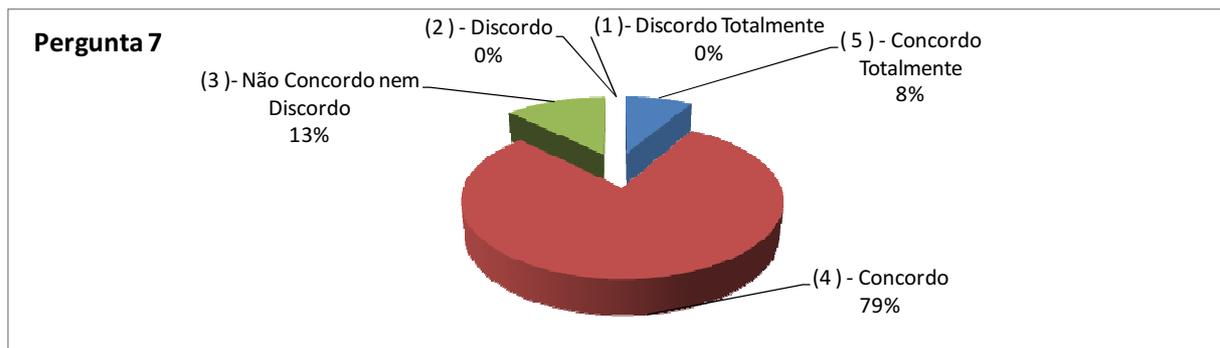


Figura 24: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 7 do Apêndice A- Um indicador do nível de formação para avaliação da empresa contratada, que estimule a elevação do conhecimento na empresa, influência na melhoria contínua pela facilidade de aprendizagem.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Quanto à **questão 8**, que se refere à avaliação de desempenho realizada trimestralmente pela Coelce das empresas terceirizadas, embora 75% dos gestores de contrato da contratante concordem (concordam ou concordam totalmente) que este fator influencia a melhoria contínua; há um percentual de 17% (figura 25) que discordam sobre esta afirmação, o que se entende, que como esta avaliação, por envolver vários indicadores (anexo 2) que não são de processos, não indica com clareza a relação da mesma com a influência para melhoria contínua dos processos terceirizados.

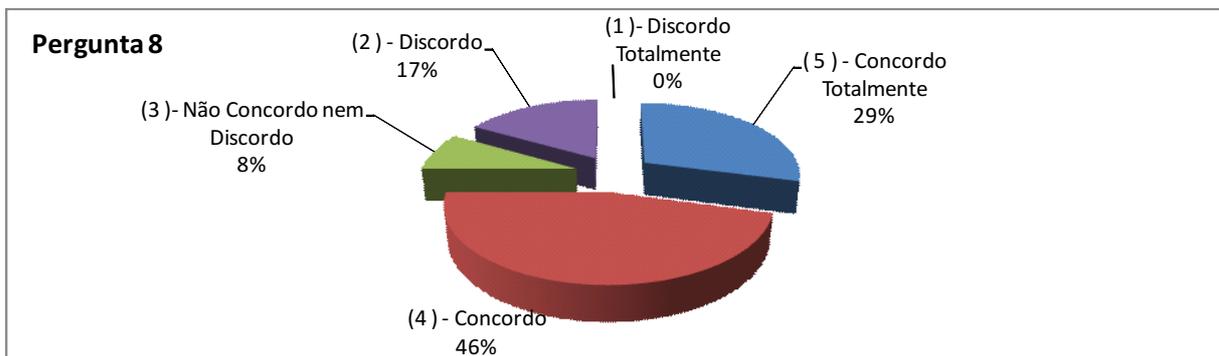


Figura 25: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 8 do Apêndice A- A avaliação de desempenho realizada trimestralmente pela Coelce é fator que incentiva a melhoria contínua das empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Segundo os gestores de contratos das empresas contratadas, conforme resultado representado na figura 26, fica evidenciado que estes, em sua maioria, concordam ou concordam totalmente (87%) que este fato facilita a melhoria contínua nas atividades desenvolvidas por terceiros. A literatura (seção 2.2), mostra que reavaliar sempre as necessidades e redefinir novas metas para indicadores junto com o provedor, segundo Souza (2007), é uma das principais diretrizes consideradas como condicionantes para a terceirização. Ainda sobre esta questão (Q8), há um percentual de 13% destes gestores que não concordam nem discordam se este fator tem influência sobre a melhoria contínua dos processos. Pode-se entender que estes gestores não dão importância a esta avaliação realizada pela Coelce, ou não percebem o potencial que tem a mesma, como oportunidades para melhoria.

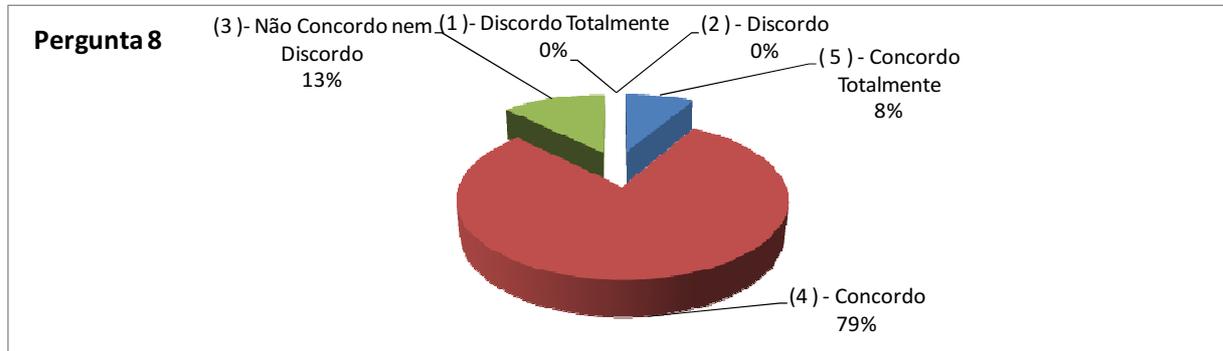


Figura 26: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 8 do Apêndice A- A avaliação de desempenho realizada trimestralmente pela Coelce é fator que incentiva a melhoria contínua das empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Quanto à **questão 11**, manter programas de reconhecimento da qualidade, por parte da empresa contratante, para destacar os melhores desempenhos dos empregados da empresa parceira. Essa questão tem o objetivo de investigar, se na percepção dos gestores de contrato da contratante, os programas motivacionais promovidos pela contratante para reconhecimento de colaboradores parceiros que se destacam, tem algum tipo de influência para a melhoria da qualidade dos processos terceirizados. Pelo resultado representado na figura 27, fica evidenciado que estes, em sua maioria, concordam ou concordam totalmente (84%) que este fato tem influência na melhoria contínua nas atividades desenvolvidas por terceiros.

Na literatura sobre melhoria contínua, visto na seção 2.2 que o aprendizado e a busca pelo desenvolvimento das pessoas, que é o objetivo principal dos programas motivacionais de reconhecimento de desempenho, são pilares e facilitadores para a prática da melhoria contínua.

Contudo, há um percentual de gestores da empresa contratante, que não concordam com este fato, o que pode ser entendido como falta de envolvimento destes gestores em tais programas.

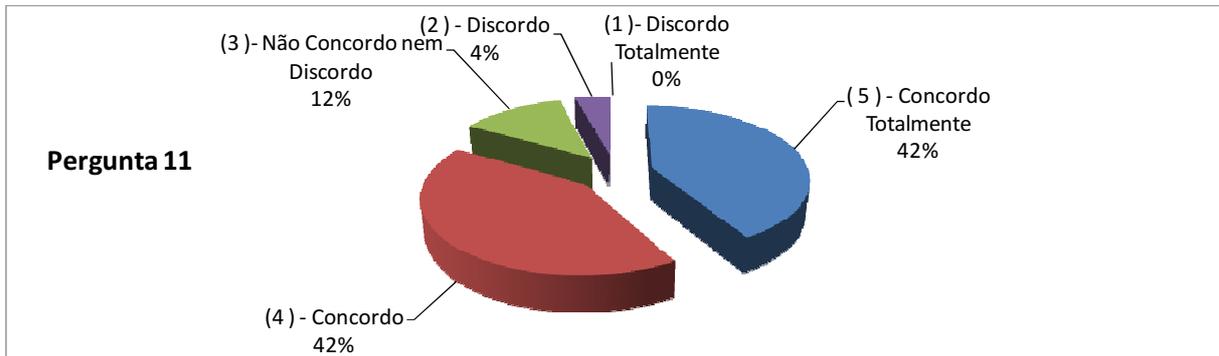


Figura 27: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 11 do Apêndice A- Manter programas de reconhecimento da qualidade, por parte da empresa contratante, para destacar os melhores desempenho dos empregados da empresa parceira tem incentivado a melhoria dos processos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Os gestores de contrato das contratadas têm um grau maior de concordância em relação ao tema da questão 11, onde 88% (figura 28) destes concordam ou concordam totalmente que tal fato tem influência na melhoria contínua nas atividades desenvolvidas por terceiros. Este maior nível de concordância, deve-se a maior participação destes gestores nestes programas, incentivando os empregados a concorrerem e a se desenvolverem.

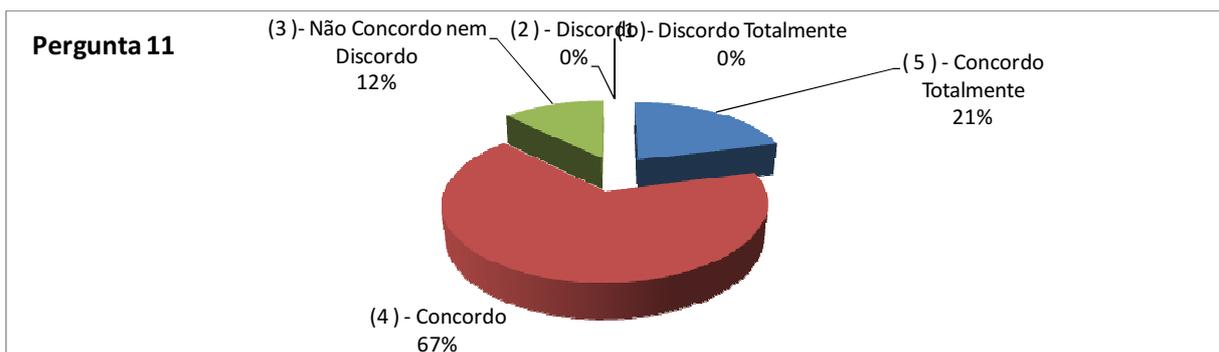


Figura 28: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 11 do Apêndice A- Manter programas de reconhecimento da qualidade, por parte da empresa contratante, para destacar os melhores desempenhos dos empregados da empresa parceira tem incentivado a melhoria dos processos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010

Outro item que vale destacar é a **questão 12** - Convênio com escolas, por parte da contratante, para desenvolvimentos dos empregados das empresas parceiras tem ajudado na melhoria contínua dos processos. Neste caso, metade dos gestores de contrato da contratante (figura 29), entrevistados nesta pesquisa, avalia que o convênio com escolas para treinamento dos empregados prestadores de serviço não tem influenciado na melhoria contínua dos processos terceirizados. Na literatura, conforme visto na seção 2.2, o estímulo a educação e treinamento das pessoas é base para o desenvolvimento de competências, sendo, portanto, considerado com um pilar para o desenvolvimento da melhoria contínua dos processos.

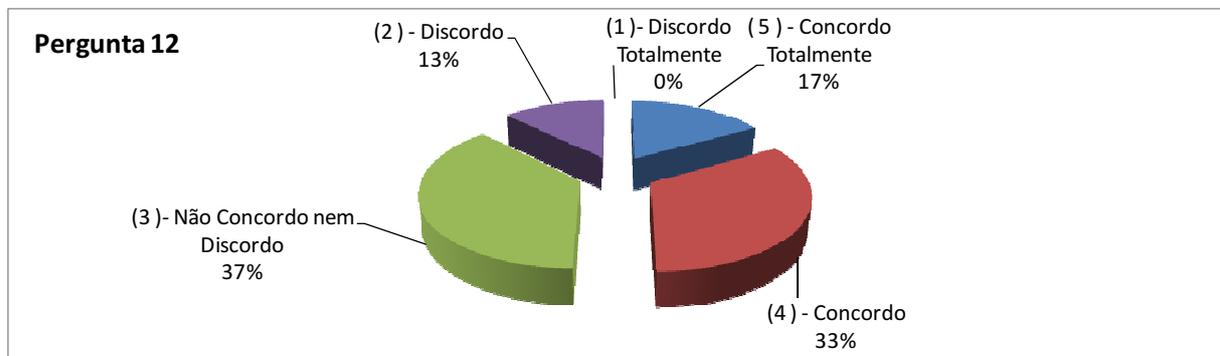


Figura 29: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 12 do Apêndice A- Convênio com escolas, por parte da contratante, para desenvolvimentos dos empregados das empresas parceiras tem ajudado na melhoria contínua dos processos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Para os gestores de contrato da contratante, conforme (figura 30), apenas 54% concordam que convênio com escolas para treinamento dos empregados prestadores de serviço tem influencia a melhoria contínua dos processos terceirizados. Pode-se concluir neste caso, pelo entendimento de gestores de ambas as empresas, que os treinamentos nas escolas conveniadas não são orientados no sentido do desenvolvimento de uma cultura para a melhoria contínua.

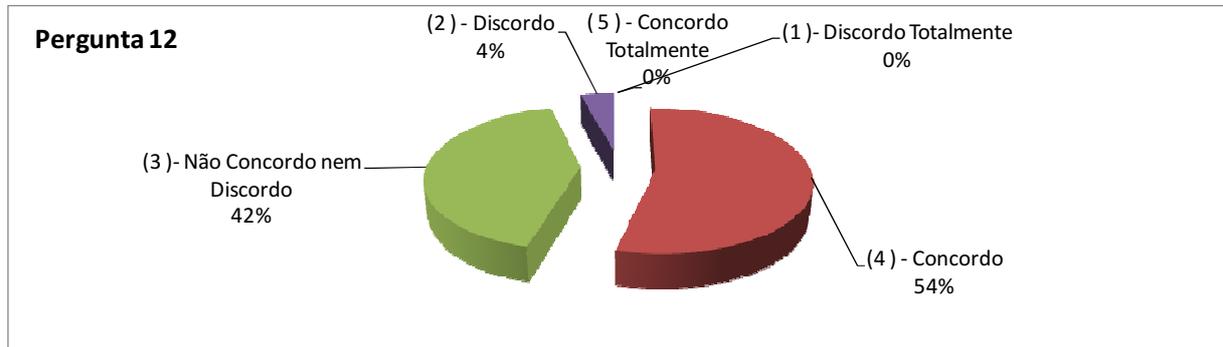


Figura 30: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 12 do Apêndice A- Convênio com escolas, por parte da contratante, para desenvolvimentos dos empregados das empresas parceiras tem ajudado na melhoria contínua dos processos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010

Questão 13- A abertura para empregados de empresas parceiras participarem dos programas inovação e melhoria contínua da Coelce. Existe na Coelce programa de incentivo a melhoria contínua, em que tanto colaboradores próprios como de empresas parceiras podem participar com projetos desenvolvidos em suas áreas. Os autores dos melhores projetos implantados, avaliados pela banca examinadora, recebem premiações e reconhecimento por parte das empresas. Essa questão tem o objetivo de investigar, se na percepção dos gestores de contrato da contratante e das contratadas, se esse programa tem influenciado na melhoria da qualidade dos processos terceirizados.

Para os gestores de contratos da contratada, Pelo resultado representado na figura 31, fica evidenciado que estes, em sua maioria, concordam ou concordam totalmente (63%) que os programas inovação e melhoria contínua da contratante têm influência na melhoria contínua nas atividades desenvolvidas por terceiros. Porém, 21% destes gestores discordam que este fator tenha sido motivo de incentivo para as melhorias contínuas dos processos terceirizados. O que pode ser entendido como falta de disseminação dos programas de inovação, ou que os projetos de inovação não estão direcionados para a melhoria contínua dos processos. Na literatura sobre melhorias contínuas, visto na seção 2.2, o fomento a novas idéias e o incentivo para desenvolver a capacidade individual e autoconfiança para preparo de solução dos problemas do dia a dia são considerados como sendo pilares para o desenvolvimento da prática da melhoria contínua.

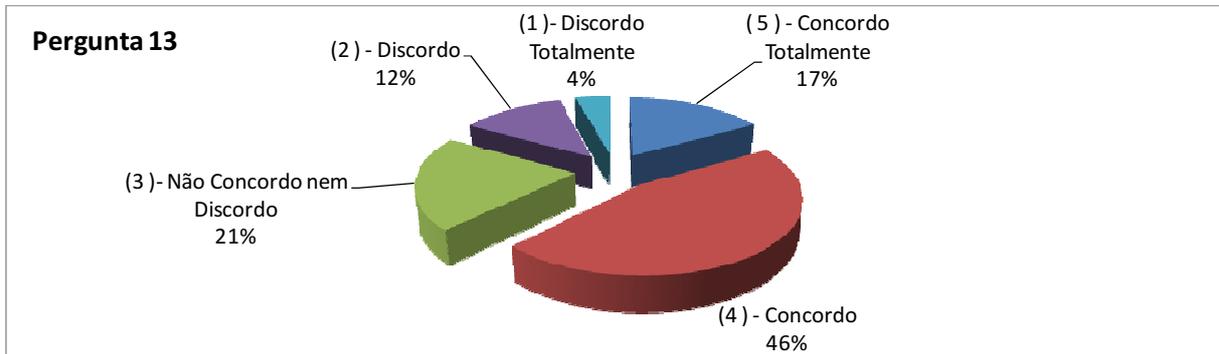


Figura 31: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 13 do Apêndice A- A abertura para empregados de empresas parceiras participarem dos programas inovação e melhoria contínua da Coelce incentiva as ações de melhoria da qualidade das parceiras.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Para os gestores de contrato das contratadas, de acordo com o resultado representado na figura 32, fica evidenciado que estes, em sua maioria, concordam ou concordam totalmente (79%) que os programas inovação e melhoria contínua da Coelce têm influência na melhoria contínua nas atividades desenvolvidas por terceiros. Embora, exista um percentual de 21% de gestores que não estão de acordo que os programas de incentivo a melhorias contínuas estão relacionados a melhorias de seus processos. Pode-se entender que estes gestores não se sentiram motivados a participar destes programas, ou também não entendem que os projetos de inovação estão voltados para a melhoria contínua dos processos sob sua responsabilidades.

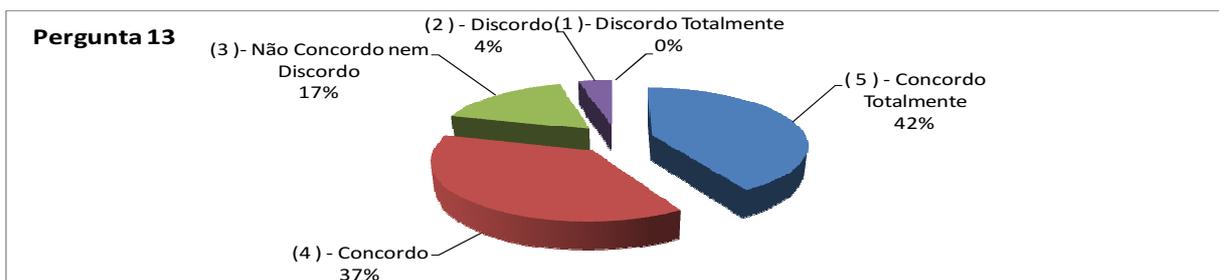


Figura 32: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 13 do Apêndice A- A abertura para empregados de empresas parceiras participarem dos programas inovação e melhoria contínua da Coelce, incentiva as ações de melhoria da qualidade das parceiras.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010

A **questão 14** é referente ao relacionamento e feedback entre o gestor de contrato da contratante e o gestor da empresa parceira. Neste caso, 83% dos gestores de contrato da contratante concordam ou concordam totalmente que este fator influencia na melhoria contínua dos processos terceirizados. Este fato está relacionado à confiança mútua entre contratante e contratado, que conforme visto na seção 2.1, é um dos fatores condicionantes para o sucesso do processo de terceirização de qualidade.

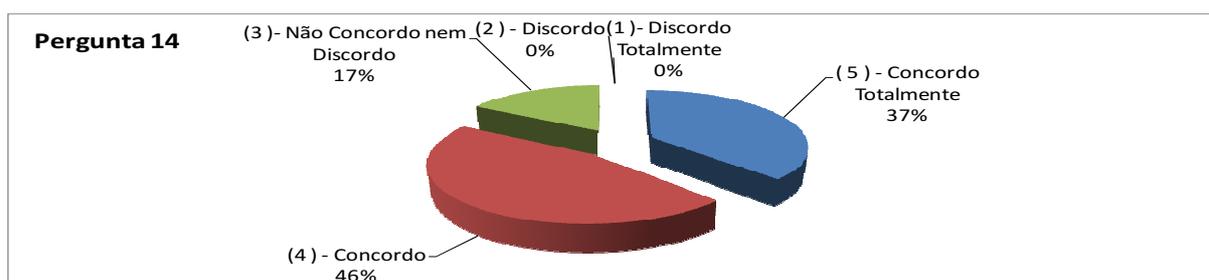


Figura 33: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 14 do Apêndice A- O relacionamento frequente entre o gestor de contrato da Coelce e o gestor da empresa parceira com feedback entre as partes é importante para o processo de Melhoria Contínua.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Na visão dos gestores de contrato da contratada, 96% destes concordam ou concordam totalmente que tal fator influencia a melhoria contínua dos processos terceirizados. O maior grau de concordância destes gestores deve estar relacionado ao tipo de relacionamento que existe entre os gestores da contratante e contratada, pois a contratante está constantemente nas empresas parceiras orientando-as sobre a melhor forma de executar as tarefas.

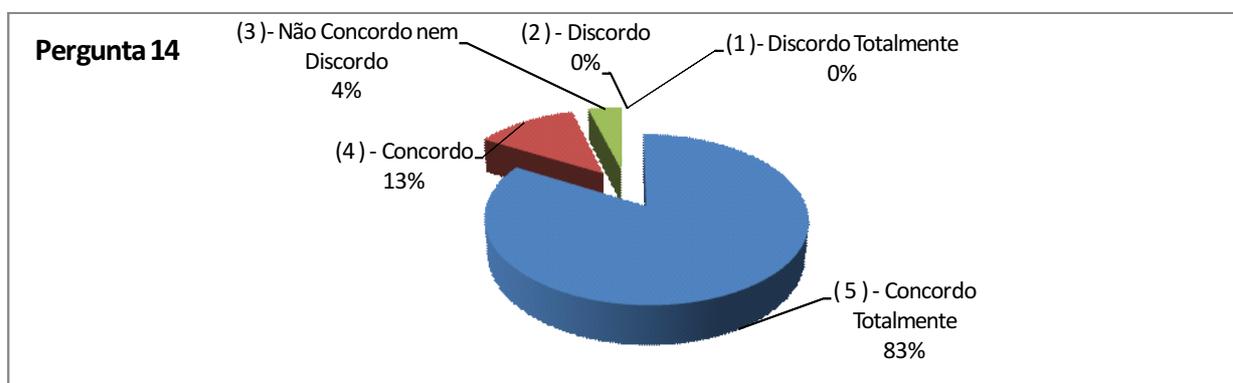


Figura 34: Percentual de gestores de contrato da contratante que responderam a questão 14 do Apêndice A- A abertura para empregados de empresas parceiras participarem dos programas inovação e melhoria contínua da Coelce , incentiva as ações de melhoria da qualidade das parceiras..

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010

Analisando as questões referidas na tabela 1, vê-se, considerando o nível de concordância, de acordo com a escala Likert, considerando os gestores de contrato da empresa contratante que concordam parcialmente ou concordam totalmente, para cada pergunta, de que na visão destes, os fatores que mais influenciam a melhoria contínua dos processos terceirizados são, pela ordem, os seguintes (figura 35):

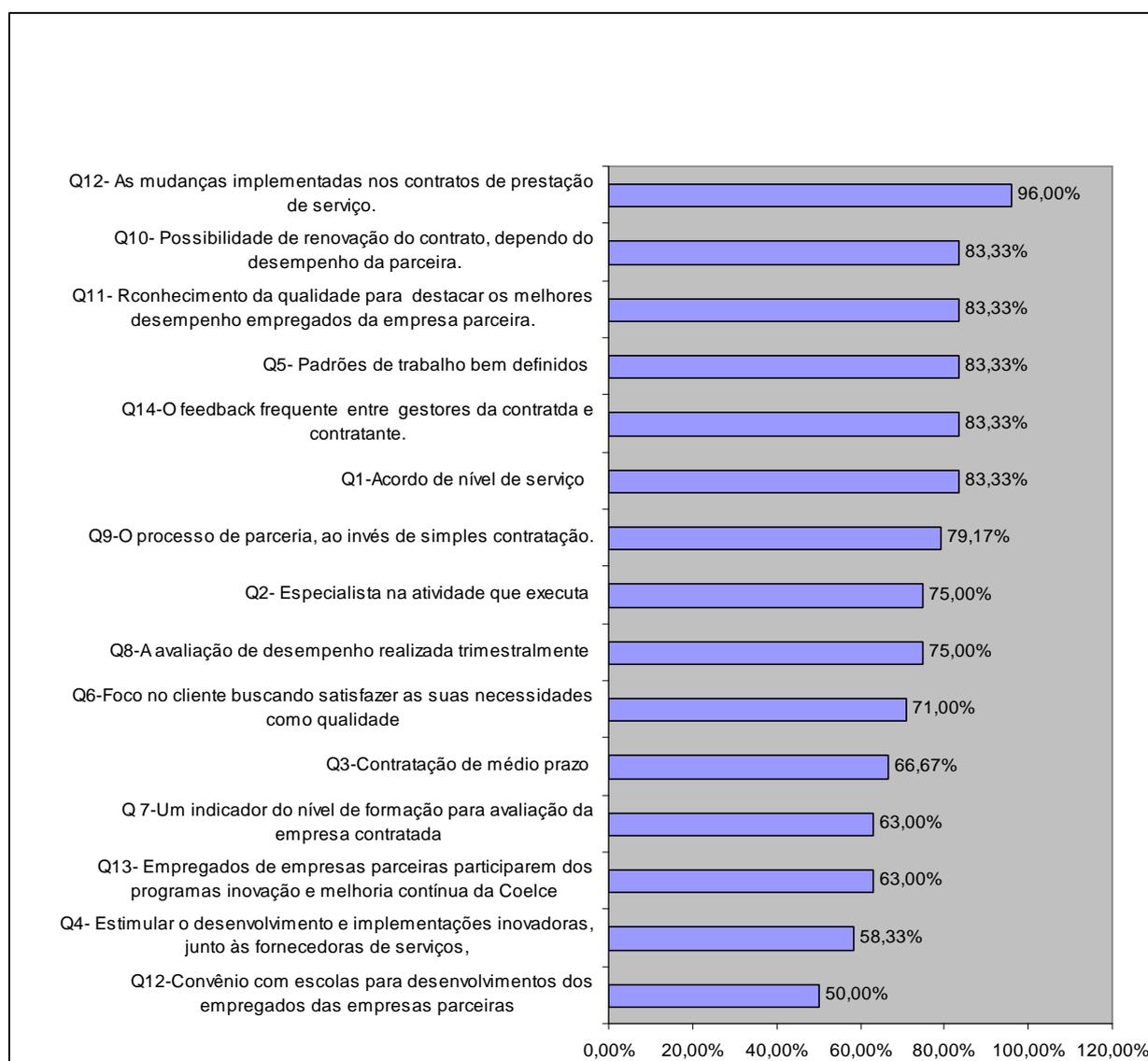


Figura 35 : Percentual de gestores de contatos da contratante que concordam ou concordam totalmente com cada questão

Fonte: Elaborada pelo autor, 2010.

De acordo com os dados figura 35, percebe-se que na visão dos gestores de contrato da empresa contratante, os fatores que estes entendem que mais influenciam a melhoria contínua dos processos terceirizados são os relativos às questões Q12, Q10, Q11, Q5, Q14, Q1, Q9, Q2, Q8, Q6 e Q3. Estas questões são relativas ao relacionamento direto do gestor da parceira com o gestor da contratante, com *feed-back* de ambas as partes, o que pode influenciar aos gestores da contratante a ter uma percepção de que este relacionamento frequente é uma oportunidade para a melhoria dos processos. As questões Q7, Q13, Q4 e Q12, na visão destes mesmos gestores, são os fatores com menor influência na melhoria contínua dos processos terceirizados, podendo esse fato ser explicado devido a essas questões estarem voltadas mais para uma decisão das diretorias das empresas contratadas e não no nível da gerência média, que é o caso dos gestores de contrato.

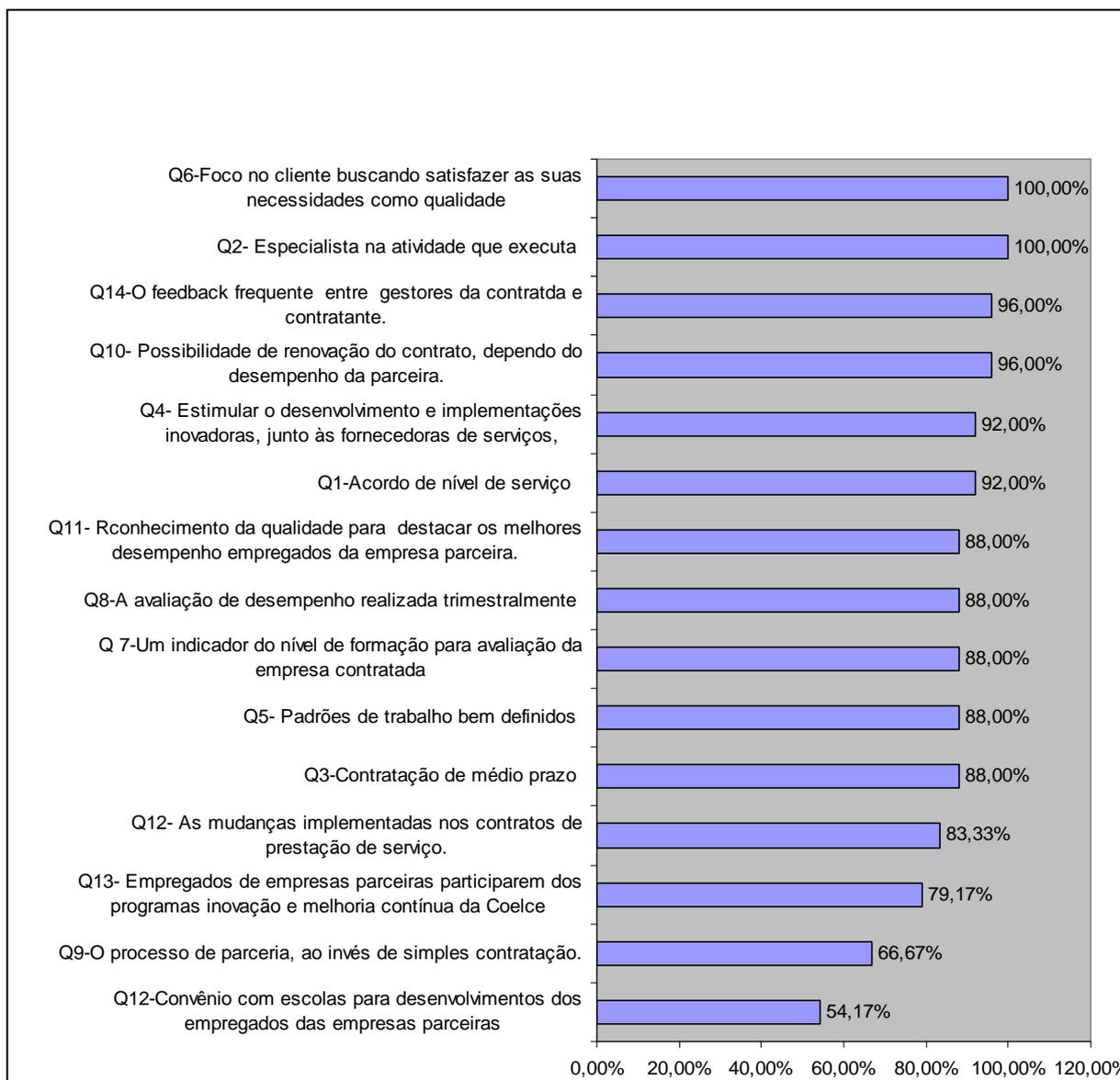


Figura 36: Percentual de gestores de contatos das empresas contratadas que concordam ou concordam totalmente com cada questão

Fonte: Elaborada pelo autor, 2010.

Na figura 36 estão representados os resultados, considerados na tabela 1, de acordo com a escala Likert, dos gestores de contatos das empresas contratadas que concordam parcialmente ou concordam totalmente com cada questão, ordenadas de forma decrescente, indicando na visão destes, o grau que cada fator tem na influência da melhoria contínua dos processos contratados.

De acordo com os dados figura 36, percebe-se que na visão dos gestores de contrato das empresas contratadas, os fatores que estes entendem que mais influenciam a melhoria contínua dos processos terceirizados são os relativos às questões Q6, Q2, Q14, Q10, Q 4, Q1, Q11, Q8, Q7, Q5 e Q3. Estes fatores estão relacionados à competência do prestador de serviço executar as tarefas atendendo ou superando as expectativas do contratante, como forma de estabelecer uma relação de parceria e garantir futuras renovações de contrato. Desta forma, esta percepção dos gestores de contrato da contratada, faz com que estes concordem parcialmente ou concordem totalmente que estes são os fatores que mais influência têm na melhoria contínua dos processos contratados. As questões Q12, Q13, Q9 e Q12 na visão destes mesmos gestores, são os fatores com menor influência na melhoria contínua dos processos terceirizados, podendo esse fato ser explicado devido a pequena interferência destes gestores na decisão sobre aplicação destes fatores.

5.4.2 Análise Comparativa da Pesquisa com Gestores de Contrato das Empresas Contratante e Contratada

Na tabela 2 está apresentada a comparação entre a nota média dos gestores de contrato das empresas parceiras e dos gestores de contrato da Coelce para cada questão apresentada no questionário do APÊNDICE A. A seguir será realizada uma análise considerando as questões em que existiram maiores divergência ou maior convergência entre as percepções dos gestores entrevistados.

Tabela 2 - Representação da diferença entre as médias das notas dos gestores de contrato das empresas contratante, em ordem crescente da diferença.

Questão	Descrição	Gestores da Contratante	Gestores das Contratadas	Diferença
Q9	Q9-O processo de parceria, ao invés de simples contratação, tem feito com que a empresa contratada busque melhoria da qualidade e da eficiência.	4,09	3,67	(0,42)

Q11	Q11- Manter programas de reconhecimento da qualidade, por parte da empresa contratante, para destacar os melhores desempenho dos empregados da empresa parceira tem incentivado a melhoria dos processos.	4,21	4,08	(0,13)
Q12	Q12-Convênio com escolas, por parte da contratante, para desenvolvimentos dos empregados das empresas parceiras tem ajudado na melhoria contínua dos processos.	3,54	3,50	(0,04)
Q5	Q5- Padrões de trabalho bem definidos e fiscalizações para cumprimento destes é fator que influencia a qualidade dos serviços e facilita a melhoria contínua.	3,92	4,00	0,08
Q8	Q8-A avaliação de desempenho realizada trimestralmente pela Coelce é fator que incentiva a melhoria contínua das empresas.	3,88	3,96	0,08
Q15	Q12- Na sua percepção, as mudanças implementadas nos contratos de prestação de serviço têm influenciado a melhoria contínua de processos terceirizados.	4,17	4,29	0,12
Q10	Q10- Possibilidade de renovação do contrato, dependendo do desempenho da parceira, tem sido um forte estímulo para que esta busque inovações e melhorias	4	4,17	0,17
Q7	Q 7-Um indicador do nível de formação para avaliação da empresa contratada, que estimule a elevação do conhecimento na empresa, influência na melhoria contínua pela facilidade de aprendizagem.	3,79	3,96	0,17
Q1	Q1-Acordo de nível de serviço com premiações pelo cumprimento de metas, incentiva a melhoria da qualidade do prestador de serviço.	4,17	4,42	0,25
Q3	Q3-O processo de contratação de médio prazo incentiva e possibilita a prestadora de serviço buscar melhoria para ganhar eficiência ao longo do tempo.	3,79	4,08	0,29
Q4	Q4- Estimular o desenvolvimento e implementações inovadoras, junto às fornecedoras de serviços, de forma a alavancar resultados mais positivos tem incentivado a melhoria contínua dos processos.	3,5	4,00	0,50
Q14	Q14-O relacionamento frequente entre o gestor de contrato da Coelce e o gestor da empresa parceira com feedback entre as partes é importante para o processo de Melhoria Contínua.	4,21	4,79	0,58
Q6	Q6-Foco no cliente buscando satisfazer as suas necessidades como qualidade, menor custo e prazo de atendimento, é fator que tem influenciado positivamente a melhoria constante dos processos terceirizados.	3,88	4,46	0,58

Q13	Q13-A abertura para empregados de empresas parceiras participarem dos programas inovação e melhoria contínua da Coelce , incentiva as ações de melhoria da qualidade das parceiras.	3,58	4,17	0,59
Q2	Q2-O prestador de serviço por ser especialista na atividade que executa é um fator que facilita o processo de melhoria continua.	3,88	4,75	0,87

Fonte: elaborado pelo autor, 2010.

Observa-se na tabela 2, que das 15 questões do Apêndice A, em 12 destas, a média das notas dos gestores de contratos das empresas parceiras é superior a média das notas dos gestores de contrato da empresa contratante. Também na tabela 1, das 15 questões do questionário apresentado no Apêndice A, em 14 destas, o nível de concordância (concordo ou concordo totalmente) dos gestores de contratos das empresas parceiras é superior ao nível de concordância dos gestores de contrato da empresa contratante, o que indica uma maior percepção por parte dos gestores de contrato das empresas parceiras da influência dos fatores descritos no Apêndice A na melhoria contínua dos processos terceirizados na empresa em estudo. Esse fato pode ser explicado por destes gestores estarem mais próximo da operação e perceberem mais facilmente as mudanças nos processos que geram melhorias na qualidade dos serviços.

Quanto às questões Q9, Q11 e Q12 na tabela 2, em que a média das notas dos gestores de contratos das empresas parceiras é inferior a média das notas dos gestores de contrato da empresa contratante. Estas questões são referentes respectivamente a: processo de parceria, programas de reconhecimento da qualidade realizados pela contratante para destacar melhores desempenhos de colaboradores de empresas parceiras e convênio com escolas, por parte da contratante, para desenvolvimento dos empregados das parceiras. Neste caso, justifica-se como sendo maior a percepção dos gestores de contrato da contratante, de que estes fatores têm influência na melhoria dos processos terceirizados, tendo em vista, que essas iniciativas foram tomadas pela empresa contratante já com esse objetivo.

Considerando os dados apresentados na tabela 1, vale também ser destacado o seguinte:

A questão 2 - O prestador de serviço por ser especialista na atividade que executa é um fator que facilita o processo de melhoria contínua. Essa questão é a que apresenta maior diferença entre a opinião dos gestores de contrato das empresas contratadas e da contratante, tendo inclusive 13% (figura 9) dos gestores de contrato da Coelce que não concordam que este seja um fator que incentiva a melhoria contínua. Essa divergência pode ser esclarecida nas respostas espontâneas, onde foram registrados os seguintes comentários:

Acho que com a terceirização houve melhoria nos processos, mas ainda entendo que se o prestador de serviço já fosse contratado por ser reconhecidamente o melhor naquela atividade que pretende contratar, isso poderia trazer conhecimento de outras empresas e agregar melhoria no novo contrato. O que vemos é que nem sempre se contrata o melhor qualificado tecnicamente, havendo outros fatores que são relevantes que são considerados (Gestor de contrato da Coelce).

Quando fomos contratados já tínhamos experiência nas atividades que executamos, isso com certeza fez a diferença, pois fizemos várias mudanças nos sistemas de trabalho que existia na Coelce, e isso deu ganho de produtividade e melhoria na qualidade dos serviços, conforme pode ser visto, na evolução dos nossos indicadores (Gestor de contrato da empresa parceira).

Neste caso específico, o gestor da Coelce entende que se a contratação sempre fosse pela melhor qualificação isso seria um fator certo para a melhoria contínua, caso que nem sempre ocorre. Na visão do gestor da parceira, esta sempre traz conhecimentos que podem ser agregados gerando melhorias nos processos terceirizados.

Quanto à questão 6 - foco no cliente buscando satisfazer as suas necessidades com qualidade, menor custo e prazo de atendimento, tem influenciado positivamente a melhoria contínua dos processos terceirizados. Para esta questão existe uma diferença significativa (tabela 1) entre a percepção dos gestores de contrato da contratada (100%) e da contratante (71%). Pode-se entender essa diferença devido à proximidade que está o prestador de serviço do cliente, uma vez que os serviços realizados,

normalmente, envolvem algum contato com o cliente. O prestador de serviço, neste caso, sente-se pressionado pelos dois lados: pelo cliente e pela contratante.

Questão12 - Convênio com escolas, por parte da contratante, para desenvolvimentos dos empregados das empresas parceiras tem ajudado na melhoria contínua dos processos. Essa questão é a que apresenta maior convergência (tabela 1) entre a opinião dos gestores de contrato das empresas parceiras e da contratante, ambos concordam que este fator é o que tem menos influência na melhoria contínua dos processos. O que é um indicativo que os convênios para treinamento não tem foco na gestão do processo e está mais voltado para capacitação técnica.

Questão 13 - A abertura para empregados de empresas parceiras participarem dos programas de inovação e melhoria contínua da contratante. Existe na Coelce programa de incentivo a melhoria contínua, em que tanto colaboradores próprios como de empresas parceiras podem participar com projetos desenvolvidos em suas áreas. Neste caso, há também uma maior percepção dos gestores de contrato das empresas parceiras (79% - tabela 1), de que este fato tem influenciado a melhoria contínua dos processos terceirizados. O fato de mais gestores de contrato das empresas contratantes, do que os gestores da empresa contratada concordarem que estes programas incentivam a melhoria contínua dos processos terceirizados pode está relacionado ao fato de estes programas são direcionados para as áreas operacionais e, portanto, estão mais próximos dos gestores das empresas parceiras.

A questão 14 que é referente ao relacionamento e feedback entre o gestor de contrato da contratante e o gestor da empresa contratada. Este fator está relacionado ao desempenho da própria empresa parceira. E neste caso, 96% (tabela 1) dos gestores de contrato da contratada concordam que tais fatores influenciam na melhoria contínua dos processos terceirizados, enquanto que somente 83% (tabela 1) dos gestores de contrato da contratante concordam com esta questão. Este pode está fato pode está relacionado ao fator da maior experiência dos gestores de contrato da contratante e que neste

relacionamento mútua entre contratante e contratado, há uma maior percepção destes, de que este relacionamento traz aprendizado que influencia na melhoria dos processos.

Quanto à questão nº 15, que se refere às mudanças implementadas nos contratos de prestação de serviço, a situação é inversa a da questão 14, ou seja, nesse caso (questão 15), os gestores de contrato da contratante têm maior grau de concordância que as mudanças nos contratos referidas no quadro 7, têm influenciado na melhoria contínua dos processos. Isto pode estar explicado num depoimento (questão 16 do Apêndice - A) de um gestor de contrato:

Creio que um das coisas que fizeram melhorar a qualidade dos serviços na Coelce foram as mudanças na forma de contratação, considerando o pagamento por serviço e a forma de relacionamento com as empresas parceiras, embora, acho que muito tem que ser melhorado nesse processo (Gestor de contrato da Coelce).

Para as demais questões, conforme tabela 2, não existem grandes diferenças entre as médias das notas dos gestores de contrato das empresas contratante e das contratada.

5.4.3 Análise das Respostas Espontâneas dos Gestores de Contrato das Empresas Contratante e Contratada.

No questionário do APÊNDICE A, foi formulada a seguinte pergunta: em sua opinião, de uma forma geral, de que modo a terceirização tem influenciado para a melhoria contínua dos processos terceirizados? Dos 48 pesquisados, cerca de 50% (23) apresentaram comentários, conforme a seguir descritos:

Referente à questão 1 do Apêndice- A, acordo de nível de serviço como incentivo a melhoria contínua dos serviços terceirizados, foram apresentados os seguintes comentários:

O gestor da Coelce está sempre dando apoio ao parceiro e fazendo um controle de todas as suas atividades, exigindo cumprimento de metas e aplicando

penalidades em caso de não atendimento ao estabelecido em contrato, isso faz com que o prestador de serviço procure sempre melhorar os processos para que possa cumprir os novos desafios (Gestor de contrato Coelce).

O incentivo para melhoria é grande quando estão definidos os níveis de serviço que temos que entregar para Coelce. Há reuniões constantes, onde estamos sempre discutindo a forma de fazer melhor para aumentar a produtividade e a qualidade (Gestor de contrato da contratada).

Portanto, vê-se que neste caso, há concordância entre os gestores de contrato das empresas contratante e contratada, o que ratifica o elevado percentual de gestores da contratante, mais de 80% (figura 5- questão1), que acreditam que a definição de acordo níveis de serviços nos contratos de prestação de serviço, no caso da empresa em estudo, tem influenciado a melhoria contínua dos processos terceirizados.

Referente ao tema: O prestador de serviço por ser especialista na atividade que executa é um fator que facilita o processo de melhoria continua (questão 2 do Apêndice-A) foram apresentados os seguintes comentários:

Profissionais de primeiro quilate, ou seja, pessoas competentes é o fator que eu realmente acredito que faz a grande diferença, pois pela exigência da Coelce só fica quem é competente, sabe fazer as coisas bem feitas, e é especialista mesmo na atividade que faz. Esse pessoal tem condição de está sempre melhorando e inovando (Gestor de contrato da empresa parceira).

O foco na atividade em que foi contratada, aliado ao conhecimento técnico do terceirizado, sem dúvida é a grande sacada da terceirização, somando-se a busca contínua da melhoria nos processos, na qual o cliente é sempre o grande beneficiado (Gestor de contrato da empresa parceira).

A terceirização incentiva a especialização da empresa terceirizada, propiciando assim um maior domínio dos processos e maior Know- how para a busca de novas tecnologias e melhorias operacionais. A própria característica do modelo e dos contratos de terceirização estimula a busca de melhorias operacionais, tanto pelo lado do contratante quanto do contratado (Gestor de contrato Coelce).

Estes comentários abordam a especialização dos prestadores de serviço e a forma de contratação, como fatores, que no caso da empresa em estudo, têm influenciado a melhoria contínua dos processos terceirizados, embora, neste caso, conforme visto na tabela 2, há maior concordância por parte dos gestores de contrato das empresas contratantes.

Referente às questões 3 e 10, respectivamente, contratação de médio prazo e possibilidade de renovação do contrato, foram apresentados os seguintes comentários:

Não resta dúvida de que a Coelce tem evoluído bastante na forma de contratar, se comparado com os primeiros contratos feitos logo no início da privatização. Para incentivo da melhoria contínua dos processos, acho que um fator importante foi o alongamento do prazo do contrato que possibilita ao prestador de serviço evoluir durante o contrato, até para ganhar reconhecimento para uma possível nova contratação (Gestor de contrato Coelce).

A Coelce está sempre exigindo metas cada vez mais difíceis e a parceira como quer mostrar bom serviço para garantir, de algum a forma, a preferência na renovação do contrato, está sempre em busca de inovação e melhoria contínua dos seus processos (Gestor da empresa parceira).

Há mais dois comentários sobre estes temas, porém, basicamente, contêm a mesma informação, ou seja, que contratos de médio prazo 3 (três) anos no caso da Coelce e a possibilidade de renovação do contrato são fatores que têm incentivado a melhoria contínua dos processos terceirizados. Há também nestes dois casos, conforme tabela 2 (Q3 e Q10), maior concordância sobre este fato, pelos gestores das empresas contratantes.

Referente ao tema: estimular o desenvolvimento e implementações inovadoras, junto às fornecedoras de serviços, de forma a alavancar resultados mais positivos tem incentivado a melhoria contínua dos processos (questões 4 e 13 do Apêndice- A) foram apresentados os seguintes comentários:

A Coelce tem incentivado com programas tipo “Deu Certo” e “Inova” que nosso pessoal contribua com idéias para melhorias e inovações, isso foi importante, porque várias pessoas passaram a formar parte de times para desenvolver novos projetos. Já vi alguns projetos de melhorias que foram implantados com idéias dos times (Gestor de contrato da empresa parceira).

Da minha empresa já vi várias pessoas participando dos programas de melhoria contínua e de inovação da Coelce, tendo inclusive algumas já sido premiadas, por trabalhos apresentados no “Deu Certo”. Dessa forma, entendo que isso é um incentivo muito grande para as melhorias dos processos (Gestor de contrato da empresa parceira).

Neste caso somente os Gestores de contrato das empresas parceiras fizeram comentários em que concordam que os programas de incentivo a melhorias contínua e inovações patrocinados pela Coelce têm favorecido a melhoria dos processos terceirizados.

Referente ao tema: foco no cliente buscando satisfazer as suas necessidades como qualidade, menor custo e prazo de atendimento, é fator que tem influenciado positivamente a melhoria contínua dos processos terceirizados (questão 6 do Apêndice-A) foram apresentados os seguintes comentários:

Acho que o principal fator de melhoria é a grande exigência que a Coelce tem em relação ao atendimento ao cliente, pois qualquer reclamação de cliente a empresa parceira tem que dá várias explicações detalhadas, identificar causas e fazer ações para que esse tipo de reclamação não mais se repita. Acredito que este fato tem melhorado continuamente os processos (Gestor de contrato da empresa parceira).

Acho que a grande preocupação da Coelce com a terceirização era o atendimento ao cliente, visto que esse passaria a ser atendido por terceiro. Para garantir a qualidade do atendimento, vários padrões de atendimento e serviço foram criados e estes são constantemente revisados, o que tem garantido a qualidade, e também provocado muitas melhorias (Gestor de contrato Coelce).

Neste caso, há referência por parte dos gestores de contrato, de que o foco no cliente e padrões de trabalho definidos (questões 5 e 6 do Apêndice- A) são fatores que contribuem para a melhoria dos processos terceirizados na empresa em estudo, onde foco no cliente é um dos fatores que tem maior grau de concordância, segundo os gestores de contrato das empresas parceiras (tabela 2 – questão 6).

Referente ao tema: A avaliação de desempenho realizada trimestralmente pela Coelce é fator que incentiva a melhoria contínua das empresas. (questão 8 do Apêndice-A) foi apresentado o seguinte comentário:

Se você passear hoje pelos corredores, verá que estamos sempre no dilema entre qualidade e produtividade, pois somos pagos por cada atividade e neste caso a produtividade é essencial, mas trimestralmente somos avaliados pela Coelce por qualidade de serviço. Assim, precisamos está inovando no trabalho do dia a dia, ou seja, estamos sempre pensando em novas formas de desenvolver as tarefas de maneira que possamos ter a produtividade que

desejamos e também sermos reconhecidos entre os melhores prestadores de serviço (Gestor de contrato da empresa parceira).

Neste caso, vê-se que na opinião deste gestor que a avaliação de desempenho realizada trimestralmente pela Coelce é um dos fatores que incentiva a melhoria contínua dos processos terceirizados, pela necessidade da empresa ser bem avaliada pela qualidade do serviço, independente da produtividade que tenha que conseguir para maior rentabilidade.

Sobre o tema parceria (questão 9 do Apêndice- A) no processo de terceirização na empresa em estudo, foram apresentados os seguintes comentários:

Em minha opinião, a melhoria contínua dos processos terceirizados passou a ocorrer de forma mais destacada e consistente, a partir do grau de parceria que se estabeleceu com as empresas terceirizadas, onde a parceria passou a ser considerada nas principais etapas do relacionamento com a empresa contratada, ou seja, desde a preparação para o contrato de prestação do serviço, a contratação em si, a execução do serviço, até a fase de avaliação de desempenho da mesma (Gestor de contrato Coelce)

Acho que o bom entendimento que temos com a Coelce, ou seja, as parcerias que fazemos para resolver os problemas, com cooperação entre as empresas, é sem dúvida, um dos fatores de melhoria dos processos (Gestor de contrato da empresa parceira).

A parceria é fundamental para o sucesso da terceirização, mas acredito que temos que avançar muito ainda neste processo, mas os avanços que já tivemos neste tema, foi um dos fatores que influenciou as melhorias que tivemos nos últimos anos nos processos terceirizados (Gestor de contrato Coelce).

Neste caso, nas opiniões destes gestores, a parceria no processo de terceirização é um fator que incentiva a melhoria contínua dos processos terceirizados, pela melhoria no relacionamento e cooperação que existem entre as empresas.

Sobre o tema: programas de reconhecimento da qualidade, por parte da empresa contratante, para destacar os melhores desempenhos dos empregados das empresas parceiras (questão 11 do Apêndice- A), onde são realizados encontros periódicos para premiar e destacar os empregados com melhores desempenho tanto operacional como comportamental. Sobre este tema, foi apresentado o comentário a seguir, onde fica

registrada, na opinião deste gestor, que este fato incentiva a melhoria contínua dos processos.

Os programas de reconhecimento da qualidade feitos pela Coelce para premiar os melhores empregados e equipes das empresas parceiras são, na verdade, um grande incentivo para a melhoria dos processos, pois as pessoas começam a inventar formas para se destacar no trabalho, e isso tem gerado melhorias (Gestor da empresa parceira).

Outras considerações que do ponto de vista dos gestores das empresas parceiras e da contratante tem influenciado a melhoria contínua dos processos:

Através de especialização das tarefas há possibilidade de trabalho mais focado nos processos e na melhoria contínua dos mesmos. A cobrança e acompanhamento constante, a competição e medição através de indicadores, e os programas de incentivo (leitura com qualidade) têm contribuído bastante para melhoria contínua dos processos terceirizados (Gestor de contrato Coelce)

Através da terceirização a Coelce passou a exigir das empresas parceiras a implementação e adoção de melhorias nos processos e aquisição de novas ferramentas (Gestor de contrato Coelce)

A terceirização tem influenciado positivamente, porque os funcionários estão mais distantes da execução e mais dedicados ao nível estratégico, pensando em melhorias (Gestor Coelce).

O nosso pagamento é por serviço executado, o qual é tabelado desde o valor que foi definido no contrato. Portanto, para que a empresa parceira melhore seus rendimentos a alternativa mais viável é investir na melhoria contínua dos processos para ganhar em produtividade (Gestor da empresa parceira).

Considerando-se as respostas espontâneas dos gestores de contrato das empresas contratante e contratadas, os fatores que mais tem influenciado a melhoria contínua dos processos terceirizados na Coelce, são os seguintes:

- Acordo de nível de serviço com premiações pelo cumprimento de metas (Q1);
- A especialidade do prestador de serviço na atividade que executa (Q2);
- Realização de Contratos de médio prazo (Q3);
- Possibilidade de renovação do contrato, dependendo do desempenho da parceira (Q10);

- Estimular o desenvolvimento e implementações inovadoras, junto às fornecedoras; de serviços, de forma a alavancar resultados mais positivos (Q4);
- A abertura para empregados de empresas parceiras participarem dos programas inovação e melhoria contínua da Coelce (Q13);
- Foco no cliente buscando satisfazer as suas necessidades como qualidade, menor custo e prazo de atendimento (Q6);
- Padrões de trabalho bem definidos e fiscalizações para cumprimento destes (Q5);
- A avaliação de desempenho das empresas parceiras realizada trimestralmente pela Coelce;
- O processo de parceria com as empresas terceirizadas, ao invés de simples contratação (Q9); e
- Realização de programas de reconhecimento da qualidade, por parte da empresa contratante, para destacar os melhores desempenhos dos empregados das empresas parceiras (Q11);

Estas declarações expressas estão coerentes com as percepções apresentadas na pesquisas, conforme pode ser visto na tabela 1.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, são apresentadas as considerações finais, a partir da análise da evolução dos contratos de terceirização da empresa em estudo, da análise de indicadores referente a resultados de processos terceirizados e de pesquisa realizada com gestores de contrato da empresa contratante e das empresas contratadas. Verifica-se, se foram alcançados os objetivos elaborados mediante a apresentação do problema na seção 1 e se os pressupostos foram confirmados.

Mediante o problema apresentado em relação ao processo de terceirização da empresa estudada, foi formulada a seguinte questão: como a terceirização influencia na melhoria contínua dos processos contratados?

Tendo em vista, o questionamento definido, na seção 1, foram estabelecidos o objetivo geral, os objetivos específicos e os pressupostos do presente trabalho, os quais serão analisados a seguir.

Foi formulado o seguinte objetivo geral: analisar, na visão dos gestores de contrato da empresa contratante e das empresas contratadas, como o processo de terceirização influencia na melhoria contínua dos processos contratados.

Para atender a esse objetivo geral, foram definidos objetivos específicos. Acerca do primeiro objetivo específico, analisar indicadores de desempenho de processos terceirizados, foram identificados os seguintes indicadores que melhor representam os processos terceirizados: o Índice de Reclamações e Índice Satisfação da Qualidade Percebida (ISQP), os quais foram analisados na seção 5.3. Pela análise da evolução destes indicadores, pode-se concluir que estes indicam que houve melhoria da qualidade dos serviços terceirizados no período de 2000 a 2009 na empresas em estudo.

Acerca do segundo objetivo específico, analisar como as mudanças dos contratos de serviços da empresa em estudo influenciaram na melhoria contínua de processos terceirizados, foram analisados, de 1998 a 2009, os contratos de terceiros referentes à prestação dos serviços de atendimento de ao cliente, execução de novas ligações e faturamento de energia, considerando que as condições gerais de contratação seguem um padrão definido para todos os contratos de serviço da empresa contratante, diferenciando-se apenas nas especificações típicas de cada serviço. Pela análise dos contratos de prestação de serviço, conforme visto na seção 5.2, percebe-se uma evolução do processo de terceirização, passando este de uma fase, cujo foco principal era a transferência de atividades para execução por terceiros com o objetivo de redução

de custo, para uma nova visão com contratos de médio ou longo prazo, com empresas melhores qualificadas, com preço por unidade de serviço e com relacionamento de parceria com as empresas terceirizadas.

A influência destas mudanças na melhoria contínua dos processos alinha-se à literatura, conforme visto na seção 2.1, onde fatores como: acordo de nível de serviço, seleção adequada dos parceiros através de critérios pré-estabelecidos, contratos de médio ou longo prazo e relacionamento de parceria com as empresas terceirizadas são diretrizes para uma terceirização de sucesso.

Pela evolução dos indicadores de reclamações (figura 3), percebe-se que as mudanças nos contratos influenciaram, também, de alguma forma, na melhoria contínua dos processos terceirizados, pois a de partir 2004, considerando a segunda fase dos contratos, houve reduções significativas da quantidade de reclamações.

Acerca do objetivo específico, realizar pesquisa com gestores de contrato das empresas contratante e contratadas, para identificar, na visão destes, como a terceirização influencia a melhoria contínua dos processos contratados. Pode-se concluir pela análise da pesquisa efetuada na seção 5.4, considerando como relevantes, as questões com grau de concordância (concordam ou concordam totalmente) (tabela 1) maior ou igual a 70%, indicado por ambos os gestores e também as questões que foram citadas espontaneamente nas respostas da pergunta 16 do Apêndice A, que na visão dos gestores de contrato da empresa contratante e das empresas contratadas, a terceirização tem influenciado na melhoria contínua dos processos contratados na empresa em estudo, do seguinte modo:

- Pela inclusão nos contratos de Acordo de Nível de Serviço de premiações pelo cumprimento de metas (Q1);
- Pela seleção dos prestadores de serviço com especialização na atividade que executa (Q2);

- Pela possibilidade de renovação do contrato, dependendo do desempenho da parceira (Q10);
- Por manter o foco no cliente, buscando satisfazer suas necessidades com qualidade, menor custo e prazo de atendimento (Q6);
- Mantendo padrões de trabalho bem definidos e fiscalizações para cumprimento destes (Q5);
- Pela realização de avaliação sistematizada de desempenho das empresas parceiras (Q8);
- Pela manutenção de programas de reconhecimento da qualidade, por parte da empresa contratante, para destacar os melhores desempenhos dos empregados das empresas parceiras como forma de incentivo à qualidade e produtividade (Q11);
- Por meio de relacionamento frequente entre o gestor de contrato da empresa contratante e o gestor da empresa parceira com feedback entre as partes (Q14);
- Pela evolução no processo de contratação (quadro 7) que passou a contemplar principalmente: melhor seleção e qualificação da contratada, não sendo o preço o único critério para decisão, definição de formas adequadas de acompanhamento e controle e integração do parceiro ao negócio da empresa, de modo que os ganhos de produtividades possam ser negociados (Q15).

Quanto aos pressupostos referidos na seção 1.2, pode-se considerar o seguinte:

Acerca do primeiro pressuposto, a avaliação dos indicadores de desempenho dos processos terceirizados, ao longo do tempo, indica que houve evolução da melhoria da qualidade destes processos na empresa em estudo, pode-se concluir, pela análise do Índice de Reclamações e Índice Satisfação da Qualidade Percebida (ISQP), os quais foram analisados na seção 5.3, que estes indicam que houve melhoria da qualidade dos serviços terceirizados no período de 2000 a 2009 na empresa em estudo.

Acerca do segundo pressuposto, ocorreram mudanças nos contratos de prestação de serviço da empresa em estudo, ao longo do tempo, como inclusão de acordos de níveis de serviço e possibilidade de renovação de contratos. Neste caso,

foram analisados, de 1998 a 2009, os contratos de terceiros referentes à prestação dos serviços de atendimento de ao cliente, execução de novas ligações e faturamento de energia, e encontradas e registradas as mudanças ocorridas nos mesmos, conforme descritas no quadro 7.

Acerca do terceiro pressuposto, na visão dos gestores de contrato das empresas contratadas e contratante, existem fatores que devem ser considerados na terceirização que influenciam diretamente a melhoria contínua dos processos.

Pela pesquisa qualitativa realizada com gestores de contrato da empresa contratante e das empresas contratadas, a qual foi analisada na seção 5.4, ficou evidenciado que na opinião destes gestores existem fatores que os mesmos consideram que mais influenciaram a melhoria contínua dos processos terceirizados na empresa em estudo, os quais foram destacados na referida seção 5.4, e são os seguintes:

- Acordo de nível de serviço com premiações pelo cumprimento de metas (Q1);
- A especialidade do prestador de serviço na atividade que executa (Q2);
- Realização de Contratos de médio prazo (Q3);
- Possibilidade de renovação do contrato, dependendo do desempenho da parceira (Q10);
- Estimular o desenvolvimento e implementações inovadoras, junto às fornecedoras; de serviços, de forma a alavancar resultados mais positivos (Q4);
- A abertura para empregados de empresas parceiras participarem dos programas inovação e melhoria contínua da Coelce (Q13);
- Foco no cliente buscando satisfazer as suas necessidades como qualidade, menor custo e prazo de atendimento (Q6);
- Padrões de trabalho bem definidos e fiscalizações para cumprimento destes (Q5);
- A avaliação de desempenho das empresas parceiras realizada trimestralmente pela Coelce;
- O processo de parceria com as empresas terceirizadas, ao invés de simples contratação (Q9); e

- Realização de programas de reconhecimento da qualidade, por parte da empresa contratante, para destacar os melhores desempenhos dos empregados das empresas parceiras (Q11);

6.1 Considerações Gerais e Sugestões de Melhorias

No caso da terceirização, segundo Giosa (2003), um dos objetivos da empresa contratante de serviço é buscar alternativas para atender as suas necessidades, avaliando permanentemente o terceiro e fazendo os ajustes necessários nos instrumentos contratuais, considerando o dinamismo da relação.

A empresa estudada, conforme visto na seção 5.2, apresentou uma evolução no processo de contratação de empresas prestadoras de serviços terceirizados, bem como aprimorou a sua administração destes contratos, favorecendo um ciclo de melhoria contínua no processo de terceirização, conforme fica evidenciado na evolução dos indicadores operacionais referente a reclamações de clientes (figura 3) e no indicador de satisfação da qualidade percebida (figura 4).

De acordo com análise da pesquisa qualitativa, conforme descrita na seção 5.4, podem ser considerados como pontos a melhorar no processo de terceirização da empresa contratante os seguintes aspectos:

- O processo de parceria, que segundo, gestor de contrato da Coelce “A parceria é fundamental para o sucesso da terceirização, mas acredito que temos que avançar muito ainda neste processo”. Na literatura, segundo Lander (2004, apud PEREIRA, 2006), a formação de parceria está relacionada com o tipo de Terceirização Transformacional que ocorre quando há uma união entre duas empresas, o cliente e o fornecedor, para transformar processos com o objetivo principal de criar valor estratégico, melhorar a postura competitiva e buscar novas fatias de mercado. A parceria está baseada em relacionamentos de colaboração com o prestador de

serviço para criar operações de apoio de alto desempenho que possam ser traduzidas em melhorias contínuas para as práticas do tomador do serviço.

- Os programas de estímulo à inovação (Q3), que na avaliação dos parceiros não é um dos fatores que mais tem contribuído para a melhoria contínua. Como dentre os objetivos estratégicos de empresa em estudo destaca-se “Inovação em processos e negócios”, como forma de desenvolver novos processos e estimular continuamente a melhoria dos processos já existentes, seria recomendado fazer revisão da forma de disseminação do processo de divulgação e incentivo a inovação nas empresas parceiras.

6.2 Recomendações para Trabalhos Futuros

Para trabalhos futuros, considerando os avanços que ainda precisam ter processo de terceirização, recomendam-se algumas sugestões:

1. Desenvolver uma pesquisa para determinar o grau de comprometimento dos trabalhadores terceirizados, identificando os pontos fracos e propondo melhorias;
2. Desenvolver uma análise comparativa entre equipes e atividades terceirizadas de outras empresas do setor elétrico, para utilizar parâmetros de benchmarking e ampliar o processo de melhoria contínua dos serviços contratados.

REFERÊNCIAS

ABRADEE. **Pesquisa satisfação de consumidor residencial urbano**. 2009. Disponível em www.abradee.org.br. Acesso em 20/10/2009.

ÁLVARES, Manuel. S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campos, 1996.

ALVES. T. **15 anos de qualidade no Brasil**. Fundação Nacional da Qualidade- FNQ. 2006. Disponível em http://www.fnq.org.br/site/302/default_cjuat.aspx. Acesso em 02/08/2009.

ANDRADE, F. Felipe de. **O método de melhorias PDCA**. 2006. 157f. Dissertação (mestrado)- Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2006.

ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. **Relatório 10 anos I**. – Brasília: ANEEL, 2008. www.aneel.gov.br. Acesso em 20/08/2009.

ANEEL, **Atlas energia elétrica do Brasil**. 3. ed. ANEEL, 2008.

BERNARDO, C. Roberto. **Vantagens e desvantagens do contrato de gestão de administração**: estudo de caso do Novotel São Saulo Center Norte. 2007. 126f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Anhembi Morumbi, 2007.

BESSANT, J. CAFFYN, S.; GALLAGHER, M. An evolutionary model of continuous improvement behaviour. **Technovation**.V.21, n.1, p.67-77, 2001.

BESSANT, J.; CAFFYN, S. **High involvement. Innovation through continuous improvement**. International Journal of Technology Management. V.14, n.1, 1996.

BARRETO, J. R. Ferreira. **Modelo de apoio à gestão do relacionamento entre as concessionárias de distribuição de energia elétrica e as empresas fornecedoras de serviços**. 2005. 83f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

BRIALES, A.J. **Melhoria contínua através do kaizen**: Estudo de caso Daimlerchrysler do Brasil. 2005. 156f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC-Controle da qualidade total**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bloch Ed, 1992.

CÉSAR, F. I. Giocondo. **Implantação de programas de melhoria contínua**: um estudo em fornecedores de autopeças. 2008. 124f. Dissertação (Mestrado)- Universidade Metodista de Piracicaba Faculdade de Gestão e Negócios, 2008.

COELCE. **Relatório Anual de Sustentabilidade. 2008**. Disponível em: <<http://www.coelcesites.com.br/sustentabilidade/relatorio/RS2008/acionistas.html>> . Acesso em 02/11/2009.

COELCE. **Projeto Enlace. 2009**.

COELCE. **Relatório de Gestão. 2009**.

CROSBY. Philip. **Qualidade sem lágrimas**: a arte da gerência descomplicada. São Paulo: José Olympio, 1992.

DEANGELIS, J., RICHARD C., **Defining service level agreements: An inside-out approach**". Wellesley Information Services. 1998.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. São Paulo: Marques AS, 1990.

DIEESE. **O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil**. Disponível em http://www.mte.gov.br/observatorio/Prod03_2007.pdf. Acessado em 07/06/2009.

DIEESE. **Os trabalhadores frente à terceirização** - Pesquisa n. 7. São Paulo, 1993.

DRUCK, Maria das Graças. **Terceirização: desfordizando a fábrica**. São Paulo: Boitempo, 2001.

EHIE, I. C. **Determinants of Success in Manufacturing Outsourcing Decisions: a survey study**. *Production and Inventory Management Journal*. Alexandria, p. 31, vol. 42, iss. 1, First Quarter, 2001.

ESTUDO ACCENTURE. **Como terceirizar para transformar**. *In: Hsm Management*, v.1, n. 42, p. 90-98, jan./fev, Barueri, 2004.

FACTOR, A. L., **Analyzing application service providers**. Upper Saddle River, NJ, Sun Microsystems Press - Prentice Hall, 2002.

FARIA, Maria das Graças Druck de. **Desfordizando a fábrica, um estudo do complexo petroquímico da Bahia**. 1995. 276f. Tese (Doutorado em Administração)- Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. São Paulo: Universidade Estadual de Campinas, 1995.

FERRAZ, Thais C. P, SOUZA, G, MELO, CI. **Nível de excelência organizacional em melhoria contínua: estudo de caso em organizações do ramo automotivo**. UNIFEI: 2007.

GARVIN, David. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIOSA, Lívio. **Terceirização: uma Abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

GONZALES, R. V. D. e MARTINS, M. F. **Análise exploratória da prática da melhoria contínua em empresas fornecedoras de bens de capital certificadas pela norma**

ISO 9001. 2006. 148f. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de São Carlos, 2006.

HERNANDEZ, F.Fabiana Peres. **Relações entre a gestão da qualidade e a terceirização**. 2003.130f. Dissertação (Mestrado) Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, 2003

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL- INMETRO. **Avaliação da Conformidade**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, 2002.

IRANI, Z.; BESKESE, A.; LOVE, P. E. D. Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence. **Technovation**. V. 24, p. 643-650, 2004.

JUNIOR. M. ISNARD. A. AL. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro. FGV, 2006.

JURAN. J. M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: pioneira, 1992.

KISHIDA. M. **O Círculo de kaizen para a sustentação do lean**. Lean Institute Brasil (2009). Disponível em <http://www.lean.org.br/artigos/118/o-circulo-de-kaizen-para-a-sustentacao-do-lean.aspx>. Acesso em 09/08/2009

LONGO. R. M. J. **Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação**. Brasília: IPEA, 1996.

OLIVEIRA. P. Rebouças de. **Administração de processos**. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K., **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização: estratégias para o sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Editores de livros, 1993.

PEREIRA, Rogerio Calhman. **Terceirização de processos de negócio: estudo de caso em uma distribuidora de energia elétrica**. 2006. 83f. Dissertação (Mestrado) - Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

RUSSO. M. Giuseppe. **Como laborar um projeto de terceirização eficaz**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SILVA, E. G. Thaumaturgo da. **Análise do processo de contratação de terceiros, visando a melhoria contínua**: um estudo de caso. 2003. 140f. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal Fluminense, 2003.

SILVA. N. Bertoia da. Os **programas de melhoria contínua como processos de aprendizagem organizacional**: o caso de uma indústria de produtos alimentícios. São Paulo: 2003. 159f. Dissertação (Mestrado)- FEA/USP, 2003.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R., **Administração de produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SHARMA, A.; MOODY, P. E. **A Máquina perfeita: Como vencer na nova economia produzindo com menos recursos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

SOUZA, Sérgio Medeiros de. **Acordo de nível de serviços**: um estudo do processo de contratação sob o enfoque da aprendizagem organizacional. Dissertação (Mestrado)- Universidade Católica de Brasília, 2007.

TORRES, Geraldo Alves. **Trabalhando sob dois pesos e duas medidas**: análise do comprometimento de empregados terceirizados trabalhando em conjunto com os da empresa contratante. 2008. 112f. Dissertação (Mestrado)- Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2008.

TURCHI, L.M. **Qualidade total**: afinal, de que estamos falando?. Brasília: IPEA, 1997

APÊNDICE A – Questionário para pesquisa com gestores de contratos da empresa contratada e das empresas contratadas

QUESTIONÁRIO
Empresa:
Cargo /Função
Nome
Tempo no cargo
Escala: (5) Concordo Totalmente; (4) Concordo; (3) Não Concordo nem Discordo; (2) Discordo e (1) Discordo Totalmente.
Orientação para responder o questionário: No contexto da Coelce, para cada questão indique a opção, de acordo com a escala acima, o grau de concordância da prática citada, em relação ao processo de Melhoria Contínua na Empresa terceirizada

Questão	Descrição
Q1	Acordo de nível de serviço com premiações pelo cumprimento de metas, incentiva a melhoria da qualidade do prestador de serviço.
Q2	O prestador de serviço por ser especialista na atividade que executa é um fator que facilita o processo de melhoria contínua.
Q3	O processo de contratação de médio prazo incentiva e possibilita a prestadora de serviço buscar melhoria para ganhar eficiência ao longo do tempo.
Q4	Estimular o desenvolvimento e implementações inovadoras, junto às fornecedoras de serviços, de forma a alavancar resultados mais positivos tem incentivado a melhoria contínua dos processos.
Q5	Padrões de trabalho bem definidos e fiscalizações para cumprimento destes é fator que influencia a qualidade dos serviços e facilita a melhoria contínua
Q6	Foco no cliente buscando satisfazer as suas necessidades como qualidade, menor custo e prazo de atendimento, é fator que tem influenciado positivamente a melhoria constante dos processos terceirizados.
Q7	Um indicador do nível de formação para avaliação da empresa contratada, que estimule a elevação do conhecimento na empresa, influência na melhoria contínua pela facilidade de aprendizagem.
Q8	A avaliação de desempenho realizada trimestralmente pela Coelce é fator que incentiva a melhoria contínua das empresas.
Q9	O processo de parceria, ao invés de simples contratação, tem feito com que a empresa contratada busque melhoria da qualidade e da eficiência.
Q10	Possibilidade de renovação do contrato, dependendo do desempenho da parceira, tem sido um forte estímulo para que esta busque inovações e melhorias.
Q11	Manter programas de reconhecimento da qualidade, por parte da empresa contratante, para destacar os melhores desempenho dos empregados da empresa parceira tem incentivado a melhoria dos processos.
Q12	Convênio com escolas, por parte da contratante, para desenvolvimentos dos empregados das empresas parceiras tem ajudado na melhoria contínua dos processos.
Q13	A abertura para empregados de empresas parceiras participarem dos programas inovação e melhoria contínua da Coelce, incentiva as ações de melhoria da qualidade das parceiras.
Q14	O relacionamento frequente entre o gestor de contrato da Coelce e o gestor da empresa parceira com feedback entre as partes é importante para o processo de Melhoria Contínua.
Q15	Na sua percepção, as mudanças implementadas nos contratos de prestação de serviço têm influenciado a melhoria contínua de processos terceirizados.
Q16	Em sua opinião, de uma forma geral, de que modo a terceirização tem influenciado para a melhoria contínua dos processos terceirizados? Resposta:

ANEXO 1- Exemplo de acordo de nível de serviço

NÍVEIS DE SERVIÇO	PONDERAÇÃO PARA DEFINIÇÃO DE INCENTIVOS	INDICADOR	REGIÃO	UNIDADE	VALOR	2009	2010
Produtividade	20%	Agendamento de Serviços de Ligação Nova (%)	Região 1	%	Máximo	70,00%	80,00%
			Região 2	%	Meta	50,00%	60,00%
			Região 3	%	Mínimo	30,00%	40,00%
	30%	Ordens de Serviço dentro do prazo (%)	Região 1	%	Máximo	99,80%	99,80%
			Região 2	%	Meta	99,50%	99,50%
			Região 3	%	Mínimo	99,00%	99,00%
Qualidade	40%	Visitas improdutivas	Região 1	%	Máximo	12,00%	12,00%
				%	Meta	14,00%	13,00%
				%	Mínimo	16,00%	16,00%
			Região 2-Região 3	%	Máximo	10,00%	10,00%
				%	Meta	12,00%	11,50%
				%	Mínimo	14,00%	14,00%
	10%	Reclamações de serviço	Região 1	%	Máximo	0,20%	0,20%
			Região 2	%	Meta	0,33%	0,33%
			Região 3	%	Mínimo	0,46%	0,46%

Fonte: contrato de prestação de serviço. Coelce. 2009.

Nota: por questão de confidencialidade não estão indicadas, a atividade a que se destina, nem a empresa contratante.

ANEXO 2- Índice de avaliação de empresas parceiras

DESAFIO	INDICADOR	PONDERAÇÃO
Melhorar a Qualificação e a Satisfação dos	Clima Laboral	9%
	Valores	3%

Colaboradores	Rotatividade	3%
	Avaliação de conhecimento	5%
Reduzir os Índices de acidentabilidade no Trabalho	Taxa de Frequência	5%
	Taxa de Gravidade	5%
	Multa p/Desconformidade	5%
	IPAL	5%
	Plano Anual de Segurança	5%
Melhorar a Gestão das Parceiras	Relatório de Gestão	10%
	Grau de Risco(Remuneração, encargos e jornada)	5%
	Demanda Trabalhista	4%
	Serasa/Outros	3%
	Auditoria Fiscal e Financeira	3%
Melhorar a Satisfação do Cliente Coelce e a Qualidade dos Serviços Contratados	Índice de Satisfação (ABRADEE)	3%
	Pesquisa p/Empresa - Junto ao Cliente	10%
	Avaliação pelo Gestor de Contrato Coelce	10%
	Inovação	2%
Realizar Programas de Alcance Social e Respeito ao Meio Ambiente	Responsabilidade Socio-Ambiental	5%
Total		100%

Fonte: adaptado de Barreto (2005, p .102)

ANEXO 3- Demonstrativo do cálculo do Índice de Satisfação de Qualidade Percebida-ISQP

Fonte: ABRADÉE-Disponível em:http://200.196.21.210/download/Pesquisa_de_Satisfacao_Consumidor_Residencial.pdf. Acesso em 08 de fevereiro de 2009.

CÁLCULO DA SATISFAÇÃO COM A QUALIDADE PERCEBIDA			
(1)	(2) Importância relativa	\times (3) Clientes satisfeito e muito satisfeitos	= (4) Taxa de satisfação
FORNECIMENTO DE ENERGIA			
Fornecimento de energia sem interrupção	5,3%	90,6%	4,8%
Fornecimento de energia sem variação de voltagem	4,3%	81,0%	3,4%
Rapidez na volta da energia quando falta	4,7%	82,2%	3,9%
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			
Avisar antecipadamente desligamento programado	4,0%	50,9%	2,1%
Orientações para uso adequado de energia	3,7%	78,1%	2,9%
Orientações sobre os riscos e perigos	3,7%	79,2%	2,9%
Esclarecimento sobre direitos e deveres	3,0%	64,6%	1,9%
CONTA DE LUZ			
Prazo entre recebimento e pagamento da conta	3,8%	81,8%	3,1%
Conta de luz sem erros	4,3%	85,1%	3,7%
Facilidade de entendimento das informações	4,0%	79,2%	3,2%
Disponibilidade de locais para pagamento	3,1%	92,8%	2,8%
Dia do vencimento da conta de luz	2,7%	76,4%	2,1%
ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR			
Facilidade para entrar em contato	4,3%	82,7%	3,5%
Tempo esperando até ser atendido	3,5%	71,4%	2,5%
Rapidez dos atendentes no atendimento	4,3%	75,0%	3,3%
Conhecimento dos atendentes sobre o assunto	3,7%	84,5%	3,2%
Clareza das informações dadas pelos atendentes	3,8%	82,6%	3,2%
Educação dos atendentes	3,9%	89,8%	3,5%
Prazo para a realização dos serviços	3,0%	71,6%	2,1%
Solução definitiva do problema	3,1%	76,5%	2,4%
Cumprimento do prazo solicitado	2,4%	67,8%	1,6%
IMAGEM			
Empresa humana, que respeita os direitos dos clientes	2,9%	79,6%	2,3%
Empresa justa, correta, que se cometer erros irá corrigir	2,6%	76,8%	2,0%
Empresa que investe para fornecer mais energia e com mais qualidade	2,8%	85,2%	2,4%
Empresa que busca informar a respeito de sua atuação	3,0%	76,4%	2,3%
Empresa que se preocupa em combater fraudes e furtos	2,9%	90,2%	2,6%
Empresa que presta o mesmo atendimento a todos	2,7%	79,6%	2,1%
Empresa flexível, que está disposta a negociar	2,6%	78,8%	2,0%
Empresa que se preocupa com o meio ambiente	2,1%	76,3%	1,6%
ÍNDICE DE SATISFAÇÃO COM A QUALIDADE PERCEBIDA - ISQP			79,2%