

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**CETREDE –CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**  
**CURSO – ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL**  
**José Ocelo Maciel Pinho**

**TERCEIRIZAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA**  
**NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS: UMA EXPERIÊNCIA**  
**NA COMPANHIA DE ELETRICIDADE DO CEARÁ**  
**(COELCE)**

**Fortaleza- Ce**

**Março/2005**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**CETREDE –CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**  
**CURSO – ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL**

**TERCEIRIZAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA**  
**NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS: UMA EXPERIÊNCIA**  
**NA COMPANHIA DE ELETRICIDADE DO CEARÁ**  
**(COELCE)**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial da Universidade Federal do Ceará (UFC)/CETREDE, como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Estratégia e Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Marcos Antônio Martins Lima, Dr.

**Fortaleza- Ce**

**Março/2005**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará- UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita com as normas de ética científica.

Autor: José Ocelo Maciel Pinho

Orientador: Prof. Marcos Antônio Martins Lima, Dr.

Nota: \_\_\_\_\_

Monografia aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esse trabalho aos meus familiares, meus professores e amigos que compartilham comigo esta experiência tão bela que é a vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha esposa, pela compreensão e companheirismo na caminhada da vida.

Aos meus Filhos, pelo incentivo e compreensão nos momentos de ausência.

À COELCE pelas informações prestadas.

Ao Orientador pelas sugestões dadas para consecução dessa monografia.

## **RESUMO**

Este trabalho versa sobre a Terceirização, mostrando um breve histórico de sua implantação no Brasil, e especificamente na Companhia Energética do Ceará-Coelce, bem como, a sua influência nas relações entre empresas contratadas, contratantes e trabalhadores envolvidos, ressaltando aspectos como condições de trabalho e qualidade dos serviços. Desenvolvemos esse trabalho através de pesquisa bibliográfica, e baseado também na história vivenciada na Coelce após a privatização, objetivando contribuir para o aprimoramento do processo e dar subsídio a outras empresas que desejam ampliar ou iniciar um processo de terceirização.

<b>SUMÁRIO</b>	<b>página</b>
INTRODUÇÃO	8
PROBLEMATIZAÇÃO	9
JUSTIFICATIVA	10
OBJETIVO GERAL	11
OBJETIVO ESPECÍFICO	11
QUESTÃO PROBLEMA	11
1 CAPÍTULO 1 - MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL	12
1.1 CONCEITO DE QUALIDADE TOTAL	12
1.2 FERRAMENTAS DA QUALIDADE	15
1.3 A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL NO CONTEXTO MUNDIAL	17
1.4 A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL NO BRASIL	19
2 CAPÍTULO 2 - A TERCEIRIZAÇÃO NO CONTEXTO MUNDIAL E NACIONAL	23
2.1 A TERCEIRIZAÇÃO NO CONTEXTO MUNDIAL	23
2.2 A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL	25
3 CAPÍTULO 3 – A TERCEIRIZAÇÃO NO CONTEXTO DA QUALIDADE TOTAL	30
4 CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DA PESQUISA	33
4.1 PERFIL DA EMPRESA E ANTECEDENTES HISTÓRICOS	33
4.2 HISTÓRICO DO SERVIÇO DE LEITURA	38
4.3 ANÁLISE DOS DADOS SOBRE QUALIDADE DE LEITURA NA COELCE	40
5 CONCLUSÃO	43
6 BIBLIOGRAFIA	44

## INTRODUÇÃO

Esse trabalho visa apresentar a terceirização, como um processo de gestão, em que leva a mudanças estruturais, culturais, de procedimentos e de controles, buscando o objetivo de maximizar os resultados da empresa, através de redução de custos, flexibilização na contratação de mão-de-obra e ganho de produtividade. 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.

É também intento dessa monografia apresentar os cuidados e etapas a serem consideradas num processo de terceirização, para que o mesmo possa ser implantado com sucesso, pois em alguns casos que esse processo não foi bem planejado, houve a necessidade de desfazer o processo, retomando para a empresa as atividades que ora haviam sido terceirizadas.

O uso de novas técnicas administrativas inovadoras, atrairá pólos de inteligência na empresa que podem ser a favor ou contra as mudanças propostas. No caso da terceirização é comum uma reação negativa por parte dos funcionários e gerências médias, que, ou por ter que perder o emprego na empresa ou por perder espaço e poder, impõem restrições e criam dificuldades, difundido na organização uma imagem negativa do trabalho terceirizado.

Outro aspecto que deve ser considerado é que com a terceirização não se pode perder de vista a qualidade do produto ou serviço e a satisfação do cliente, pois, no curto prazo, poderá até apresentar aumento de produtividade e maior poder de competitividade da empresa no mercado, porém, no médio prazo, embora a empresa tenha preço competitivo, poderá levar a perda de mercado caso o cliente perceba uma

queda na qualidade do produto ou serviço, e se esse fato ocorrer o prejuízo poderá ser incalculável pois estará em jogo a própria imagem da empresa.

Consideramos também as condições dos trabalhadores nas empresas terceirizadas, com salários e benefícios muitas vezes bem inferiores aos empregados da empresa-mãe, que desenvolvem atividades semelhantes, bem como o relacionamento que existe entre empregados terceirizados e próprios em que ocorre em alguns casos a subordinação direta, e que tem motivado ações judiciais, tendo a empresa-mãe às vezes ter que, por decisão judicial, contratar esses empregados. Aliás, esse é um ponto que tem preocupado em muito as empresas que têm um grande número de serviços terceirizados, pois não há uma legislação específica sobre o tema, e as empresas com esse tipo de questões judiciais poderão, a qualquer momento, passar a ter um passivo trabalhista com sérios prejuízos, tanto financeiro como de imagem institucional

### **Problematização**

A terceirização é um processo de gestão pelo qual a empresa repassa, para terceiros, algumas atividades, estabelecendo um processo de parceria, ficando com tarefas que estão relacionadas diretamente com a essência de seu negócio.

Na terceirização as empresas buscam uma alternativa de gestão, em que se possa ter flexibilidade para utilização de mão-de-obra, aumento de produtividade pela competição que existe no mercado com várias empresas com capacidade de oferecer o serviço, e redução de custos pelo fato dos terceirizados se organizarem em pequenas empresas, com salários e benefícios menores que, normalmente, tem a empresa contratante.

A globalização dos mercados e a busca crescente de novos patamares de competitividade exigem das empresas um esforço permanente de redução de custos.

Não há dúvida de que uma das saídas é a utilização de mão-de-obra sem vínculo empregatício, segundo Druck (2001), a verdade é que, se usada corretamente, a terceirização não representa risco para as empresas ou trabalhador. Recentemente, montadoras que haviam terceirizado setores essenciais tiveram que voltar atrás e recontratar trabalhadores, pois a qualidade de seus produtos tinha sido afetada.

Uma questão-problema traduz-se em: como terceirizar, reduzindo os custos, sem perder a qualidade?

### **Justificativa**

A seleção desse tema justifica-se pela necessidade de se saber o porquê do avanço da terceirização e sua consequência na qualidade dos serviços ou produtos, bem como as suas implicações nas relações de trabalho.

O modelo neoliberal, que teve como égide o Consenso de Washington, concretizou-se em toda a América Latina, tendo entre suas bandeiras a terceirização. Assim, empresas públicas e privadas passaram a terceirizar grande parte de suas atividades na busca de redução de custos e de maior flexibilidade na contratação de mão-de-obra.

Dessa forma, as experiências comprovadas de operacionalização da terceirização no ambiente empresarial brasileiro e dos países do primeiro mundo, levam a conclusão que a terceirização não pode ser mais considerada como um *modismo*, mas sim como um enfoque estratégico, podendo significar alterações importantes em todo o processo, no conjunto interno das empresas, envolvendo os talentos humanos; novas formas de executar tarefas, relacionamento com clientes, novas relações de trabalho, flexibilização, como forma de tornar as empresas mais competitivas no mercado global e concorrido e de elevado padrão de competitividade.

## **Objetivo geral**

O objetivo central do trabalho é mostrar a influência da terceirização e de seus fundamentos teóricos, na melhoria da qualidade dos serviços dentro de uma organização, essencialmente o seu comportamento ocorrido na experiência recente da Coelce-Companhia Energética do Ceará.

## **Objetivo específico**

Dentre os objetivos específicos destacam-se: (1) mostrar a influência da terceirização na melhoria da qualidade dos serviços de coleta de leitura de medidores de energia elétrica; e (2) mostrar que o processo de terceirização é vantajoso para as empresas desde que se estabeleçam premissas de parcerias e melhoria contínua entre a empresa contratada e a contratante.

## **Questão problema**

A questão problema do presente trabalho resume-se à seguinte indagação: o processo de terceirização, na Coelce, a partir de 1998, contribuiu para melhorar a qualidade dos seus serviços?

Uma outra questão problema, mais específica, é: o processo de terceirização na Coelce a partir de 1998, contribuiu para melhorar a qualidade dos serviços de coleta de leitura de medidores de energia elétrica?

# 1 CAPÍTULO 1 - MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Neste capítulo abordaremos o conceito da gestão da qualidade total, especificando o ciclo do PDCA 'Plan, Do, Check, Action', as ferramentas da qualidade, um breve histórico da gestão da qualidade total no contexto mundial, e o contexto histórico para a implantação desse modelo gerencial no Brasil.

## 1.1 CONCEITO DE QUALIDADE TOTAL

A Gestão da Qualidade Total - GQT é um sistema administrativo que é baseado na participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados, no estudo e no controle da qualidade. O foco de atuação é o cliente, a sua satisfação é tida como a prioridade da empresa.

O conceito da qualidade está embasado nas seguintes dimensões:

“(a) Qualidade- esta dimensão refere-se à qualidade intrínseca do produto, e está ligada diretamente a satisfação do cliente com o produto final. (b) custo - na qualidade o custo não é visto apenas como custo final do produto, mas todo custo intermediário. Cobra-se pelo valor agregado do produto. (c) entrega- Está relacionada à entrega dos produtos finais e intermediários da empresa, considerando a entrega certa na hora certa. (d) moral - mede a satisfação das pessoas envolvidas em determinado processo ou da empresa como um todo. (e) segurança- Refere-se a segurança das pessoas que trabalham na empresa e dos usuários do produto” (FALCONI, 1992, p. 14).

Concluimos que o conceito do controle da qualidade é regido por alguns princípios básicos: (a) produzir produtos ou serviços que atendam as necessidades dos clientes; (b) garantir a sobrevivência da empresa através de lucros contínuos; (c) identificar os problemas mais críticos e solucioná-los pelo nível de prioridade; (d) tomar decisões com base em dados; (e) gerenciar a empresa ao longo do processo e não por resultado final; (f) foco no cliente, nunca permitir a venda de produtos defeituosos. Prevenir a origem dos problemas cada vez mais à montante; (g) definir e garantir a execução da Visão Estratégica da Alta Direção da empresa; (h) todas as pessoas são responsáveis pela qualidade; e (i) melhoria contínua.

Dentro desse enfoque há o conceito de "Garantia" que está associado ao risco potencial de não-qualidade. Em outras palavras, um produto (bem ou serviço) tem garantia de qualidade quando seu fornecedor estabelece um processo para o fornecimento deste produto de tal forma que a probabilidade de falhas no produto seja nula.

Um Sistema de Garantia da Qualidade é um conjunto planejado de atividades, que se adiciona ao processo natural de fornecimento de um dado produto, com o objetivo de reduzir o risco de falhas.

Os Sistemas de Garantia da Qualidade foram inicialmente desenvolvidos a partir de exigência explícita de clientes em determinados segmentos de mercado. Esses segmentos de mercado se caracterizavam pelo fato de que o custo provocado pela não-qualidade do material recebido por esses clientes era muitas vezes superior ao preço do material adquirido.

Podemos considerar como exemplos de custo gerado pela não-qualidade do material adquirido o seguinte:

- atrasos na linha de produção;
- perda dos produtos montados com os componentes defeituosos; e
- danos provocados à sociedade pelo uso de produtos manufaturados com materiais defeituosos.

## Modelo Gerencial

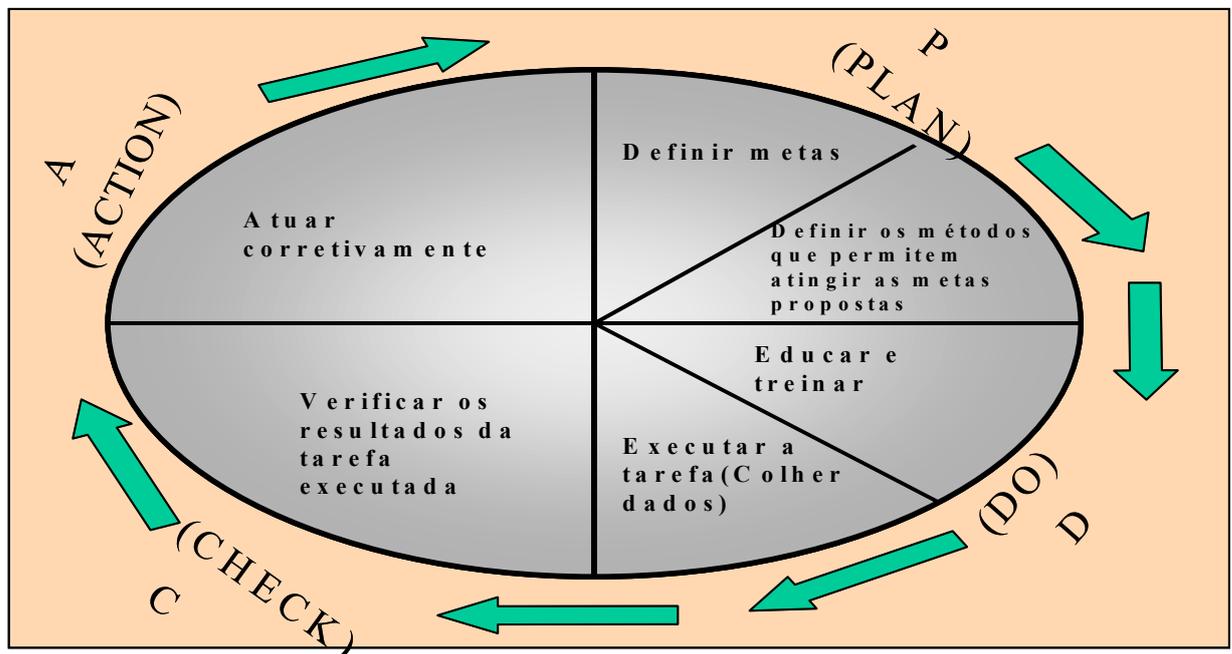
Considerando a Qualidade Total como o estado ótimo de eficiência e eficácia na ação de todos os elementos que constituem a existência da empresa temos a necessidade de modelarmos sua organização e o contexto no qual ela existe. O modelo de gestão e de controle dos processos é através do ciclo do PDCA (Plan, Do, Check, Action). Que é o método de controle e melhoria de processo.

O ciclo do PDCA é uma série de atividades como objetivo de melhoramentos. 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.

O ciclo do PDCA (Plan, Do, Check, Action) é composto das seguintes fases:

- Plan ou Planejamento(P) - que consiste em estabelecer metas sobre os itens de controle e consiste também estabelecer a maneira de como atingi-las.
- Do ou Execução(D)- representa a execução das tarefas conforme previstas no plano, e coleta de dados para verificação do processo.
- Check ou Verificação(C) – é realizado a partir dos dados coletados na execução, comparando-se o resultado alcançado com o previsto no planejamento.
- Action ou Atuação corretiva(A)- é a fase em que tendo-se detectado os desvios, se atuará no sentido de fazer as correções, de tal modo que o problema não volte a ocorrer.

Figura 1: Modelo do PDCA



Fonte: Falconi (1992, p. 30).

## 1.2 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Na qualidade total, para análise de processos e identificação de problemas, são utilizadas ferramentas que facilitam a apuração de dados, a visualização das causas fundamentais e os elementos de controle do processo.

Essas ferramentas foram organizadas por Kaoru Ishikawa, objetivando facilitar o estudo dos profissionais da qualidade, propõe 7 (sete) ferramentas do controle descritas a seguir:

- 1 **ESTRATIFICAÇÃO** - Diversas maneiras de agrupar os mesmo dados, serve para possibilitar uma melhor avaliação da situação, identificando o principal problema;
- 2 **FOLHA DE VERIFICAÇÃO** - Planilha para coleta de dados, serve para facilitar a coleta dos dados pertinentes a um determinado problema;
- 3 **GRÁFICO DE PARETO** - Diagrama de barras, que ordena as ocorrências da maior para a menor e serve para hierarquizar o ataque aos problemas;

- 4 DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO - Expressa de modo simples e fácil, a série de causas de um efeito (problema) , serve para pesquisar de forma sintética as causas de um problema;
- 5 DIAGRAMA DE CORRELAÇÃO - Gráfico cartesiano que representa a relação entre duas variáveis, serve para verificar a existência ou não de relação entre duas variáveis;
- 6 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
- 7 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.

Além das ferramentas acima mencionadas 03 (três) outras são também utilizadas, são elas:

- 8 FLUXOGRAMA – Que é a representação gráfica do processo identificando as diversas etapas do mesmo.
- 9 “BRAINSTORMING” - Técnica que visa à geração de idéias/sugestões criativas durante reuniões com equipes de trabalho.
- 10 PLANO DE AÇÃO ou 5W1H – É a forma de ordenação de um plano de ação contendo o seguinte:

“What” - O que será feito ?

“Who” - Quem realizará as tarefas?

“When” - Quando deverá ser executada a tarefa?

“Where”- Onde cada tarefa será executada?

“Why” - Por que deverá ser executada a tarefa?

“How “- Como deverá ser realizada?.

Tendo sido apresentado os conceitos da Gestão da Qualidade Total, vamos conhecer como evoluiu esse tema no contexto mundial e no Brasil.

### 1.3 A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL NO CONTEXTO MUNDIAL

#### A História da Qualidade

A história da história da qualidade pode ser representada no seguinte roteiro histórico: (1) qualidade na Antiguidade e na Idade Média; (2) a qualidade no século XX; observando os períodos de 1900 a 1930, 1930 a 1940; e 1950 a 1980. estas fases serão descritas, de forma resumida, a seguir.

#### Qualidade na Antiguidade e Idade Média

Esse período a qualidade é percebida no elevado padrão dos produtos de artes e arquitetura. Por exemplo: a perfeição das pirâmides (rigor matemático e qualidade de materiais), a construção romana (notável modelo arquitetônico), a literatura grega (filosofia matemática). Na idade média já existiam registros de definições de padrões de qualidade para produtos de artesanato por associações de artesãos.

#### A Qualidade no Século XX

No século XX com o reflexo da revolução industrial, a produção passou a ser feita de forma massificada, houve a necessidade de se ter um controle efetivo da qualidade dos produtos, pois os mesmos já não eram fabricados manualmente, dessa forma é nesse período que o controle da qualidade começa a ter uma maior importância dentro das organizações. Podemos considerar a evolução da qualidade nessa fase segmentando-a em 3(três) períodos distintos:

### Primeiro Período: de 1900 a 1930

Nesse período foi criado por Bell, na década de 1920, o ciclo PDCA (planejamento, execução, verificação e ação) que é a alma da Gestão da Qualidade Total. Surge também, nesse período, o registro de supervisores de controle de qualidade, responsáveis pela avaliação da qualidade de conformação. Até os anos de 1930 não eram examinadas as causas do não atendimento dos padrões de qualidade, não era avaliado o grau de aceitação do produto no mercado e havia pouco interesse quanto à prevenção de defeitos.

### Segundo Período: décadas de 1930 e 1940

No início dos anos 1930 foram desenvolvidas, de forma consistente, as aplicações estatísticas nos processos produtivos, com o princípio de popularização de conceitos como os gráficos de controle e aceitação por amostragem. Há mudança de mentalidade dos consumidores norte-americanos, que começam a ter preferência por produtos duráveis. A qualidade passa a ser argumento essencial de vendas.

### Terceiro Período: décadas de 1950 a 1980

Esse período é caracterizado pela evolução do conceito da qualidade em que diz respeito ao advento da qualidade no Japão. Processo implantado pelos americanos logo após a segunda guerra mundial. Com um novo conceito de gestão da qualidade os japoneses conquistam os mercados mundiais com seus produtos de alta qualidade intrínseca.

Se a década de 1950 pode ser considerada como o período da consolidação conceitual da qualidade, os 1980 anos seguintes são caracterizados como os da extensão do conceito básico de qualidade para novas e extremamente abrangentes ampliações. Somam-se ao conceito de qualidade, o método, as estratégias e as ferramentas.

Quarto Período: de 1980 até os dias atuais

Nesse período, além da consolidação dos conceitos da qualidade, implanta-se o controle dos sistemas de gestão da qualidade através da ISO, que é o nome usual com o qual é conhecida a International Organization for Standardization (Organização Internacional de Padronização). Que é uma entidade fundada em 1947, sediada na Suíça, que congrega organismos de normalização nacionais, cuja principal atividade é a de elaborar padrões para especificações e métodos de trabalho nas mais diversas áreas da sociedade exceto no setor eletro-eletrônico onde a responsabilidade fica a cargo da International Electrotechnical Commission.

O Brasil é representado na International Organization for Standardization através da ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

#### 1.4 A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL NO BRASIL

No começo dos anos 1950 inicia-se na Brasil a indústria dos bens duráveis, capitaneada pela instalação das fábricas de automóveis, fato decisivo para um bom desempenho da economia brasileira no setor industrial, levando o país a passar à frente das economias mais desenvolvidas da América Latina até o final da década de 70. A industrialização veio através da instalação de empresas multinacionais, deixando assim para trás o modelo nacionalista pensado no tempo do governo de Getúlio Vargas. O modelo de gestão das empresas multinacionais era o “fordismo”<sup>1</sup> centrado no taylorismo, em que as decisões, e condições de trabalho eram sempre definidas e tomadas de cima para baixo, cabendo aos empregados obedecerem e executarem as tarefas que lhes eram definidas sem questionamentos. A Revolução de 1964 consolidou esse modelo, já que foi implantado um regime militar, com um Estado cada vez mais forte e totalitário, que inibia as greves e os movimentos sindicais, ficando os trabalhadores sem condições de alavancar movimentos que pudessem a vir a alterar as relações de trabalho, pois além do estado totalitário, a industrialização não foi

<sup>1</sup> Fordismo é um modelo administrativo baseado na acumulação de capital e produção em massa, tendo como maior símbolo a indústria automobilística.

suficiente para absolver toda a mão-de-obra que havia disponível, e assim os trabalhadores ficaram cada vez mais obrigados a serem submetidos às condições impostas pelos patrões, como jornada excessiva de trabalho, não pagamento de horas extras, falta de treinamento, alta rotatividade, baixos salários, instabilidade no emprego, foram as formas mais usuais às quais o empresariado utilizou para aumento de produtividade no trabalho. Nesse contexto, afirma:

“É importante registrar que essas práticas gerenciais - mesmo que tenham um corte estrutural - se alteram em cada momento histórico, produto da relação de forças entre o patronato e os trabalhadores. Foi o que ocorreu nos anos 70, período em que o regime militar se intensifica, impondo uma repressão violenta aos movimentos sociais, aos sindicatos e às oposições. Neste ambiente, a gestão na fábrica torna-se mais autoritária ainda, e os trabalhadores sem capacidade de resistência, são obrigados a suportar esse padrão predatório de sua força de trabalho” (DRUCK, 2001, p. 61).

Essa situação começa a mudar no final da década de 1970 e início dos anos 1980 com a luta pela redemocratização do país e também pelo surgimento de um sindicalismo mais atuante e que passa a utilizar várias formas de resistência e de luta enfrentando a forma autoritária da gestão, e o regime militar ainda vigente, embora mais complacente do que nos anos 1970.

Para contrapor a esse movimento dos trabalhadores por melhores condições de trabalhos, o patronato brasileiro busca, 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, e assim arrefecer a ofensiva sindical, já que envolvidos nas decisões os empregados estariam mais comprometidos com os resultados da empresa e com os seu crescimento individual na organização.

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 próprio 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 surge o, também japonês, o modelo de Gestão da Qualidade Total.

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.

Nos anos 1990 a Gestão da Qualidade Total, baseada no modelo japonês, disseminou-se em todo o Brasil, podendo assim considerar como a década da qualidade. Os motivos que levaram a essa rápida difusão podem ser considerados como: primeiro, o lançamento do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, lançado no governo do presidente Collor, com um discurso de que o país necessitava se modernizar, e melhorar a qualidade dos produtos para poder concorrer no mercado globalizado e, segundo, a grande divulgação que teve qualidade através da mídia - principalmente a escrita – com seminários e longas matérias sobre o tema, ressaltando a importância do modelo no sucesso japonês. As principais justificativas para implantação do BCQP, segundo o DIEESE (1993, p. 7) foram, no plano econômico: (a) elevado grau de desperdício nos processos de produção; (b) necessidade de um novo patamar de competitividade em razão da inserção do país na economia internacional; e (c) busca da produtividade, que dado o processo de globalização, exige mudanças na estrutura produtiva, através de novas tecnologias e novas formas de gestão e no plano político: (a) abertura da economia com redução de alíquotas de importação; (b) a política recessiva do início dos anos 1990, com o objetivo de controle da inflação.

No bojo da qualidade total, surge a terceirização, como uma das formas de se conseguir o que se difunde no modelo da qualidade, ou seja, maior produtividade, menor custo, mais flexibilidade, mais qualidade, etc.

Na terceirização, além de rápida difusão, há um elemento qualitativo de peso, pois muda o tipo da atividade terceirizada até então praticada no país, ou seja, não mais se terceiriza apenas atividade periféricas como: limpeza, segurança, transporte, etc, mas sim outras atividades principais; como manutenção, operação, produção, etc.

## 2 CAPÍTULO 2 - A TERCEIRIZAÇÃO NO CONTEXTO MUNDIAL E NACIONAL

Neste capítulo abordaremos os fatores que contribuíram para a ampliação do processo de terceirização, tanto no contexto mundial como no ambiente nacional

### 2.1 A TERCEIRIZAÇÃO NO CONTEXTO MUNDIAL

Com a unificação da Alemanha no final da década de 1980 e o fim da *guerra fria*, a corrida armamentista que havia até então, estava polarizada entre os Estados Unidos que representava o capitalismo e a União Soviética que liderava os países do bloco socialista, foi desacelerada. A União Soviética se desfez e os países comunistas passaram a experimentar a democracia e os mecanismos do livre mercado, terminando assim a era do idealismo nacionalista e iniciando uma *nova ordem mundial* - a globalização.

Nessa perspectiva Fiori (1992), afirma:

“[...] A globalização, apesar de ser um neologismo muito pouco preciso, aponta para um processo de transformação cujas origens e conseqüências não muito mais complexas, por envolver inúmeras dimensões não-econômicas num intrincado processo de decisões privadas e públicas tomadas na forma de sucessivos e inacabados desafios e ajustes” (FIORI, 1994, p. 3).

Os recursos que seriam investidos no militarismo para alimentar a guerra fria, passaram a ter outra prioridade, outro destino: a *guerra* comercial. Os países periféricos ou do terceiro mundo passaram a ter a oportunidade de receber esse capital através da venda de ativos existentes ou novos investimento em infra-estrutura. Para isso, teriam que se adaptar às exigências do capitalismo internacional, que tem como égide o Consenso de Washington, expressão criada pelo economista Jonh Williamsom, do Institute For International Economics (IEE), que se tornou mundialmente conhecido, para expressar a proposição da comunidade financeira internacional- em especial o FMI e BIRD - para justar as economias dos países periféricos às novas exigências dos

países centrais, ao processo de reestruturação produtiva e de reordenamento dos mercados no plano internacional. Em sua essência econômica, a reestruturação e o reordenamento baseado no Consenso de Washington, pode ser resumido em três objetivos principais: (a) a estabilização da economia (corte no déficit público e combate a inflação) através da dolarização da economia ou sobrevalorização da moeda nacional; (b) reformas estruturais com redução do Estado, através de programas de privatizações, desregulação dos mercados, e liberação financeira e comercial; e (c) abertura da economia para atrair investimentos internacionais e retomada do crescimento econômico.

Com base nestas premissas e tendo a necessidade de se enquadrar no contexto internacional, os países do Terceiro Mundo procuram se adaptar às exigências acima citadas, dando início ao programa de reestruturação, desregulação surgindo assim as privatizações.

As empresas do ramo siderúrgico de mineração, energia, telecomunicações, transporte ferroviário, até então estatais por razões estratégicas, passam para o controle privado passando o Estado a ter apenas o poder regulatório - surge um novo colonialismo.

Ilustra essa situação uma citação feita por Fiori (1994) que passamos a reproduzir:

“Assim , quem são os novos colonialistas? Eles carregam calculadoras em vez de armas. Usam terno, não fardas. E pregam o evangelho do livre mercado, não da religião missionária. Os novos colonos são membros da sociedade internacional dos países do Primeiro Mundo, liderada pelo World Bank e pelo Fundo Monetário Internacional, mas também incluem tudo, das embaixadas ocidentais aos bancos comerciais, às ascendentes organizações não-governamentais...mas precisamos de organizações para estabelecer padrões. Do contrário, países em desenvolvimento serão excluídos de tudo no mundo” (FIORI, 1994, p . 77).

Com as privatizações implanta-se um modelo de gestão, em que se busca aumento da produtividade, com redução de custos.

## **2.2 A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL**

### **2.2.1 História e Tipos de Terceirização no Brasil**

Como vimos, a terceirização intensifica-se com a implantação da gestão da Qualidade Total. 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 pela flexibilização da produção e do trabalho, tendo em vista a necessidade premente das empresas se tornarem competitivas no mercado global que ora se iniciava.

Pelos autores pesquisados, há convergência sobre dois principais tipos de terceirização no Brasil. O primeiro é aquele que se identifica com as práticas de gestão, organização do trabalho e a reestruturação produtiva em curso no plano mundial: a terceirização embasada na produtividade, qualidade e competitividade, onde se constata a transferência de tecnologias e de gestão das empresas contratantes para as contratadas (GITAHY, 1989; ABREU; E SORJ, 1994).

Uma segunda modalidade, que é aquela que mais tem se adequado à cultura empresarial brasileira, está voltada essencialmente para a redução de custos, o que contraria a idéia de qualidade, de modernização empresarial e tem precarizado as condições de trabalho e emprego comprometendo inclusive a qualidade do produto.

Há de se observar que apenas redução de custo não garante competitividade, pois esta depende também de outros fatores, como produtividade e qualidade do produto, porém nos processos brasileiros de licitações para terceirização dos serviços, as empresas que fazem parte do processo licitatório, afirmam garantir a qualidade especificada nos termos da contratação, ficando a decisão da empresa a ser contratada para aquela que apresentar menor custo. Dessa forma as empresas para conseguirem o contrato apresentam custos irreais para o nível de qualidade que se

deseja, pois essa redução de custos é quase sempre baseado na contratação de pessoal com menor salário e precárias condições de trabalho.

Em pesquisa realizada pela Coopers e Lybrand em 1992, revela-se que 64% das empresas destacam como maior dificuldade encontrar um fornecedor habilitado, que sustente a qualidade esperada a médio e longo prazo. Assim na habilitação do fornecedor já vem embutido um elevado grau de desconfiança, que juntamente com uma cultura empresarial ainda presa em valores como “levar vantagem sempre”, baseadas em avaliações diretas de custos/benefícios, são fatores centrais para que o modelo de terceirização apontado como novo paradigma de flexibilização, que acompanha a moderna tendência internacional, quais sejam: manter a parceria, o “ganha –ganha” e manter o padrão de qualidade, seja pouco praticado ( COOPERS & LYBRAND, 1992, p. 15).

As empresas terceirizadas normalmente, no contexto brasileiro e nordestino, têm um nível de gestão inferior à empresa contratante, assim como não existe uma confiança mútua, esta muitas vezes atua diretamente na gestão da contratada, definindo o modelo de gestão, programas de treinamentos, etc. Nesse aspecto nem sempre a convivência é pacífica, tendo contudo a contratada para poder continuar com o serviço, se submeter inclusive a exigências extras contratuais. Um dos pontos constantes de conflitos é, sem dúvida, as alterações nas metas, o que força a contratada a constantes ajustes no quadro funcional, com elevada rotatividade de pessoal e perda de faturamento para a contratada.

Assim como em outros países, no Brasil, temos vários tipos de terceirização em prática nas organizações aqui instaladas. São eles:

1. Trabalho domiciliar – consiste na subcontratação de trabalhadores autônomos em geral, sem contrato formal, que realizam trabalho em suas casas, com máquinas e ferramentas próprias ou alugadas, e em geral, são pagos por produção encomendada e realizada;

2. Trabalho de suporte à empresa- que são os serviços voltados para treinamento, seleção de pessoal, pesquisa, etc. E normalmente são contratos por tempo definido ou por serviço específico;
3. Trabalhos ligados à atividade - fim da empresa - no caso das empresas de distribuição de energia, consiste nos trabalhos referentes a manutenção e operação de redes elétricas;
4. Trabalhos não ligados à atividade -fim da empresa- que são os serviços voltados para publicidade, limpeza, contabilidade, jurídico, etc.
5. Trabalhos administrativos - que são contratações de pessoas para substituição de mão-de-obra direta, nas atividades administrativas em geral da empresa; e
6. Quarteirização - que consiste na contratação de uma empresa para gerir os contratos com os terceiros.

#### 2.2.2 Aspectos jurídicos a serem considerados nos processos de terceirização

Um dos problemas da terceirização são as questões judiciais interpostas pelos empregados das prestadoras de serviço, requerendo admissão na empresa tomadora de serviço, com pagamento retroativos a diferenças salariais e benefícios, e também a obrigatoriedade de pagamento de passivos trabalhistas no caso da empresa contratada falir.

O Tribunal Superior do Trabalho - TST, a respeito da contratação de trabalhadores por empresas interpostas, proferiu Enunciado nº 331 - Res. 23/1993, DJ 21.12.1993 - Contrato de prestação de serviços com o seguinte teor:

- I. A contratação de trabalhadores por empresas interposta é legal, formando-se vínculo diretamente com o tomador dos serviços salvo nos caso de trabalho temporário(Lei 6019);
- II. A contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgão da administração Pública direta, indireta, ou fundacional(art. 37. II da Constituição Federal);

- III. Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância(lei 7102/83), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta; e
- IV. O inadimplemento das obrigações trabalhista por parte do empregador implica na responsabilidade subsidiária do tomador do serviço quanto àquelas obrigações, desde que esse tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial (Enunciado TST nº **331**, 1993).

Para evitar condenações judiciais, devidos principalmente ao descrito no item III da referida súmula, em que especifica que os serviços terceirizados devem estar ligados à “atividade meio” do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta. Para minimizar os riscos de condenações trabalhistas as empresas devem tomar as seguintes precauções:

O que não se deve fazer:

- Relacionar-se diretamente com empregados da prestadora de serviço, ao invés de dirigir-se ao representante legal da empresa;
- Ingerir diretamente nas atribuições das prestadoras de serviço;
- Contratar serviços que são exercidos simultaneamente por pessoal próprio e contratada, em uma mesma área;
- Manter relação com a prestadora de serviço, com se a mesma fosse um departamento da empresa;
- Deixar de formalizar as contratações e as modificações contratuais advindas de novas negociações;
- Deixar de exigir o comprovante de pagamento de verbas trabalhistas, como INSS e FGTS;
- Tratar os empregados do prestador de serviço, com se seus empregados fossem; e

- Fornecer certificados de cursos de treinamento, ao pessoal da empresa terceirizada, onde fica claro que o curso foi ministrado pela própria empresa tomadora de serviço.

Para Drack (2001) na a flexibilização da mão-de-obra e a redução de custos, são pontos fundamentais. Nesses aspectos, o trabalhador como o elo fraco desse processo tem sido prejudicado, pois está sempre sendo exigido a cooperar para a consecução das metas propostas, com jornadas extras de trabalho (nem sempre pagas), mas que os mesmo sente-se na obrigação de aceitar as condições impostas, pois é a única forma de se manter no trabalho. Outra questão é a diferença entre a remuneração e os benefícios que existem entre os empregados das empresas contratadas e da empresas contratante, o que faz com que os empregados das empresas contratadas sintam-se inferiorizados e discriminados, pois muitas vezes realizam as mesmas atividades que empregados das empresas contratantes.

Os empregados terceirizados precisam demonstrar sua dedicação à empresa, procurando mostrar serviço, pois estão sob constantes ameaças de demissão. Vale ressaltar que essa cooperação não garante o envolvimento do trabalhador com a empresa, nem com a qualidade do serviço, sendo esse portanto ponto principal dos questionamentos referente à terceirização, ou seja, como o que se busca é qualidade com o menor custo, mesmo que se tenha conseguido um custo realmente menor, mas se a qualidade do serviço não esteja dentro dos padrões desejados e esperados pelos clientes, a terceirização deixa de ser vantagem, tendo inclusive algumas empresa retomado para si atividades que haviam sido terceirizadas, para assim garantir a qualidade adequada. Nesse aspecto devemos considerar que se não houver por parte da empresas contatadas e contratantes uma preocupação com a participação e o envolvimento dos trabalhadores terceirizados, garantindo direitos e benefícios básicos, a terceirização poderá não ter o sucesso desejado.

### **3 CAPÍTULO 3 – A TERCEIRIZAÇÃO NO CONTEXTO DA QUALIDADE TOTAL**

Como já vimos, no capítulo anterior, a terceirização teve seu impulso no Brasil com a implantação nos anos 1990, da gestão da Qualidade Total, uma vez que esse modelo de gestão, no Brasil, teve como base o modelo japonês, em que um dos componentes desse modelo é exatamente a forma com se estruturam as empresas no Japão: as redes de subcontratação ou terceirização, como forma de complementaridade entre as grandes empresas e as micros e médias.

A essência da Qualidade Total é de que na empresa todos são responsáveis pela qualidade, assim cada célula da empresa deverá ter a garantia da qualidade do que produz, dessa forma um determinado produto ou serviço poderia ser realizado (fabricado) fora da empresa com mesmo padrão de qualidade se feito dentro da empresa, e com vantagens adicionais de: menos custo, pois as pequenas empresas contratadas não dão aos empregados os mesmos benefícios que dão as grandes empresas; e de flexibilização da mão de obra, sendo mais fácil para as grandes empresas adequarem a demanda aumentado ou reduzindo a produção através da rede de empresas terceirizadas.

Outro ponto que pode ser considerado é que os serviços que eram feitos dentro da empresa, passaram a ser realizados fora da mesma, em grande parte por empregados da própria empresa, que se organizaram em cooperativas ou em pequenas empresas e passaram de empregados a micros e pequenos empresários dessa forma a empresa não perdeu o conhecimento que já possuíam esses empregados. A organização de ex-empregados em cooperativas de serviço ou em pequenas empresas teve todo o apoio da empresa interessada na terceirização do serviço, fornecendo : consultorias para abrir o próprio negócio, cursos de formação de gestores, fornecimento de softwares, etc.

Para Faria (1994), no plano mais geral da reestruturação produtiva, a terceirização existe de acordo com o patrimônio da qualidade, produtividade e competitividade, porque a empresa terceirizada se concentre naquilo que é capaz de produzir melhor

Para que o processo de terceirização tenha o sucesso esperado, é necessário que as empresas contratantes, tenham ao seu lado, prestadoras de serviços totalmente aliadas e integradas às suas necessidades. Pois quando uma empresa busca a contratação de um prestador de serviços, a mesma busca quem lhe ofereça um serviço igual ou melhor ao que é executado atualmente.

Conforme Giosa (1999), na busca de um parceiro, as empresas cumprem o que determina o ciclo da qualidade, ou seja, escolhem as atividades que podem ser terceirizadas, pesquisando no mercado empresas com competência para realização das tarefas. Depois selecionam as empresas, tendo como premissas básicas: a competência da empresa na atividade que se deseja contratar, a rapidez na execução do serviço, a flexibilidade e o comprometimento com os resultados. Depois vem a etapa da transferência das atividades para a nova empresa que deverá seguir os seguintes passos: (a) treinamento e desenvolvimento de pessoal da contratada e definição da política de treinamento, para que a qualidade, seja não só mantida, mas, cada vez mais ampliada; (b) transferência de tecnologia com ênfase na metodologia mais adequada; (c) repassar para o parceiro processos e programas de qualidade e produtividade empregados na empresa atualmente; e (d) repassar para todos da empresa parceira a cultura de que todos devem se comportar como se fossem sócios de um mesmo negócio.

Após a implantação da terceirização a empresa contrata está sendo constantemente avaliada pela contratante por meio dos indicadores de qualidade dos processos e, caso os mesmos não estejam dentro das faixas esperadas, as ações corretivas serão adotadas.

Outro aspecto importante, na relação da qualidade com a terceirização, é que, tendo a qualidade como conceito básico, que cada pessoa é responsável pela qualidade de seu trabalho, assegurando assim, a qualidade do produto final, é de grande vantagem para grandes empresas, terceirizar atividades secundárias, com a garantia da manutenção ou otimização da qualidade, e voltar-se totalmente para a atividade principal, otimizando seus recursos, desenvolvendo práticas para consecução de novas metas. Além disso, sem estar preocupada diretamente com atividades secundárias, a empresa poderá tornar-se ágil na suas tomadas de decisões e conseqüentemente cada vez mais competitiva no mercado atual e futuro.

Pelo que vimos neste capítulo, não deverá existir terceirização, se a mesma não estiver moldada na prática de gestão do modelo moderno de produção, sustentado no trinômio qualidade, produtividade e competitividade, - já que faz parte da lógica do capital, e da busca pela excelência na gestão dos negócios.

## **4 CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia deste trabalho tem como base a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

O estudo de caso utiliza experiências já existentes em organizações, ressaltando suas vantagens e limitações, apresentando as conclusões finais.

A linha de pensamento utilizada, no presente estudo de caso, é o empirismo, em que considera que todo conhecimento é baseado na experiência. Busca da verdade através da coleta de dados empíricos e da generalização indutiva (GRADVOHL, 2004, p. 70).

O método adotado, neste estudo de caso, será o indutivo que, segundo Cleverson (1985) : “O método indutivo parte da enumeração de experiências ou casos particulares para chegar a conclusões de ordem universal (CLEVERSON, 1985, p. 85)”.

### **4.1 PERFIL DA EMPRESA E ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

A COELCE é a companhia de distribuição de energia elétrica que atua no Estado do Ceará, localizado no Nordeste do Brasil, abrangendo um território de 146.817 km<sup>2</sup> 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. Criada pela Lei Estadual n.º 9.477, de 5/7/71, autorizada para prestação do serviço público de energia pelo Decreto Federal n.º. 69.469, de 5/11/71, constituída por Escritura Pública lavrada em 30/8/71, arquivada na Junta Comercial do Estado do Ceará sob o n.º. SAC - 286, de 2/9/71 e publicada no Diário Oficial do Estado, na mesma data.

Sua criação foi resultado da unificação das quatro empresas distribuidoras de energia elétrica existentes no Ceará: Companhia de Eletrificação Centro-Norte do Ceará (CENORTE), Companhia de Eletricidade do Cariri (CELCA), Companhia de Eletrificação Rural do Nordeste (CERNE) e Companhia Nordeste de Eletrificação de Fortaleza (CONEFOR). A COELCE tornou-se uma empresa de capital aberto, em outubro de 1995, quando a partir de então, suas ações passaram a ser negociadas nas principais Bolsas brasileiras de Valores. Nesta época, os principais acionistas da Companhia eram as prefeituras municipais do estado do Ceará, a Eletrobrás e o Governo Estadual. Em 02 de abril de 1998, através de Leilão Público, realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro (BVRJ), a Companhia foi privatizada. O Consórcio Distriluz Energia Elétrica S.A., formado pela Endesa España S.A., Enersis S.A., Chilectra S.A., e Companhia de Eletricidade do Rio de Janeiro -CERJ, converteu-se no novo operador da Companhia. No dia 13 maio de 1998, a Distriluz Energia Elétrica S.A., a COELCE, a ANEEL e o Estado do Ceará procederam à assinatura do Contrato de Concessão, que outorga a COELCE 30 anos de direitos exclusivos sobre a Distribuição de Energia Elétrica no Estado. No dia 27 de setembro de 1999, a Companhia concluiu um processo de reestruturação societária, através do qual a COELCE incorporou sua controladora Distriluz Energia Elétrica S.A. A Investluz S.A., atual controladora da COELCE, possui 91,66% do capital votante e 56,59% do capital total da Companhia.

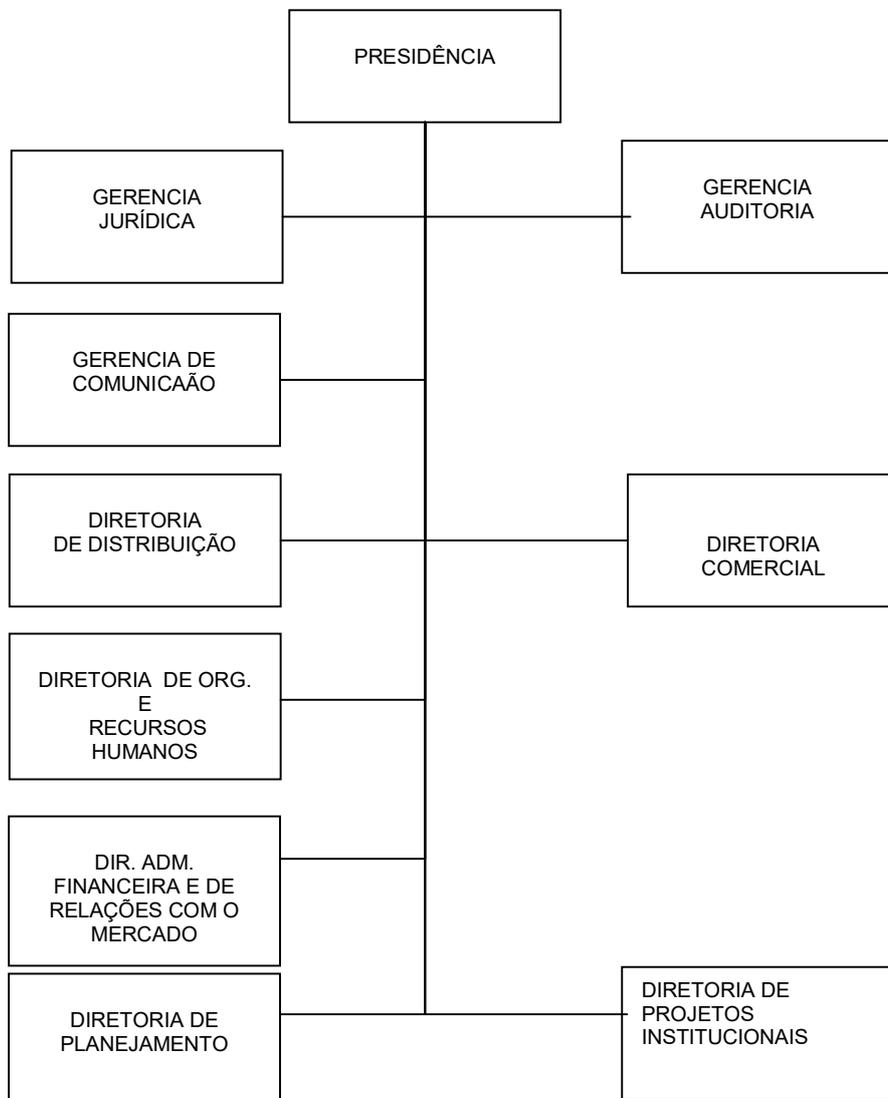
Os fatos marcantes desse período podem ser considerados:

- Primeiro foi a criação da Própria Empresa - Coelce, resultado da unificação das quatro empresas distribuidoras de energia elétrica existentes no Ceará: Companhia de Eletrificação Centro-Norte do Ceará (CENORTE), Companhia de Eletricidade do Cariri (CELCA), Companhia de Eletrificação Rural do Nordeste (CERNE) e Companhia Nordeste de Eletrificação de Fortaleza (CONEFOR) unificando as normas e padrão de distribuição de energia para o Estado do Ceará;

- Segundo a descentralização administrativa ocorrida em 1979/1980, com a criação de áreas operativas regionais, facilitando o atendimento ao cliente; e
- Terceiro a privatização ocorrida em 1998, em que empresa passar a pertencer à iniciativa privada.

Atualmente Coelce está estruturada conforme o organograma a seguir. O objetivo deste organograma é dar focar dentro da organização a área pesquisada.

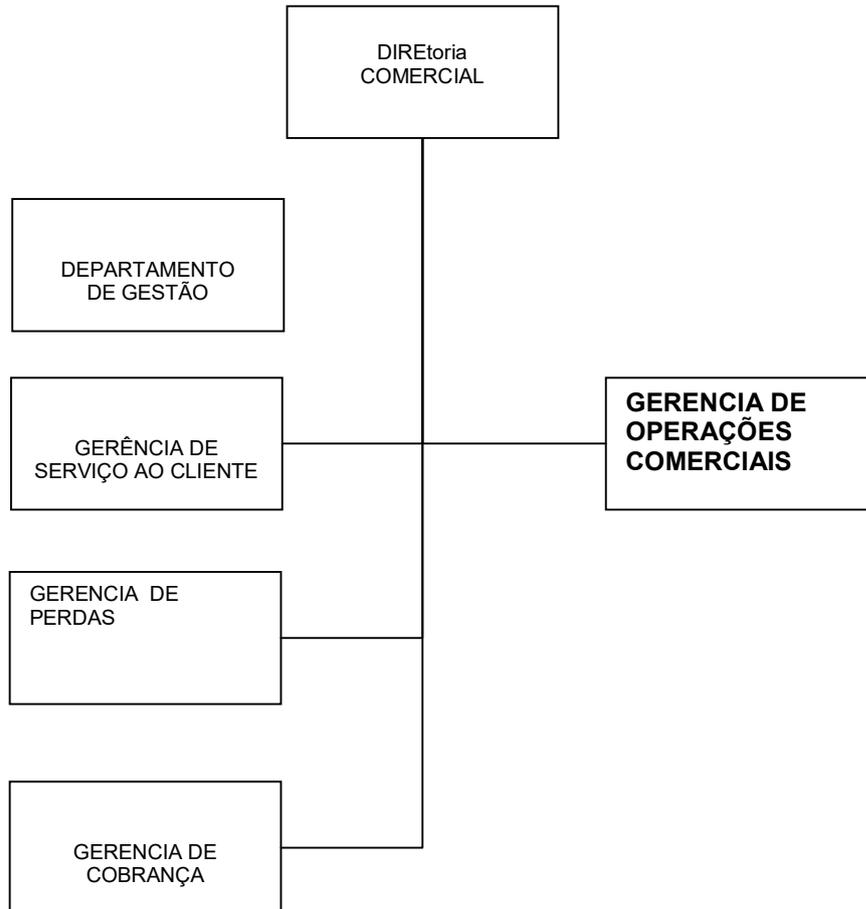
Figura 2 - Organograma da Coelce



Fonte: Intranet Coelce (2005).

A Diretoria Comercial tem o seguinte organograma:

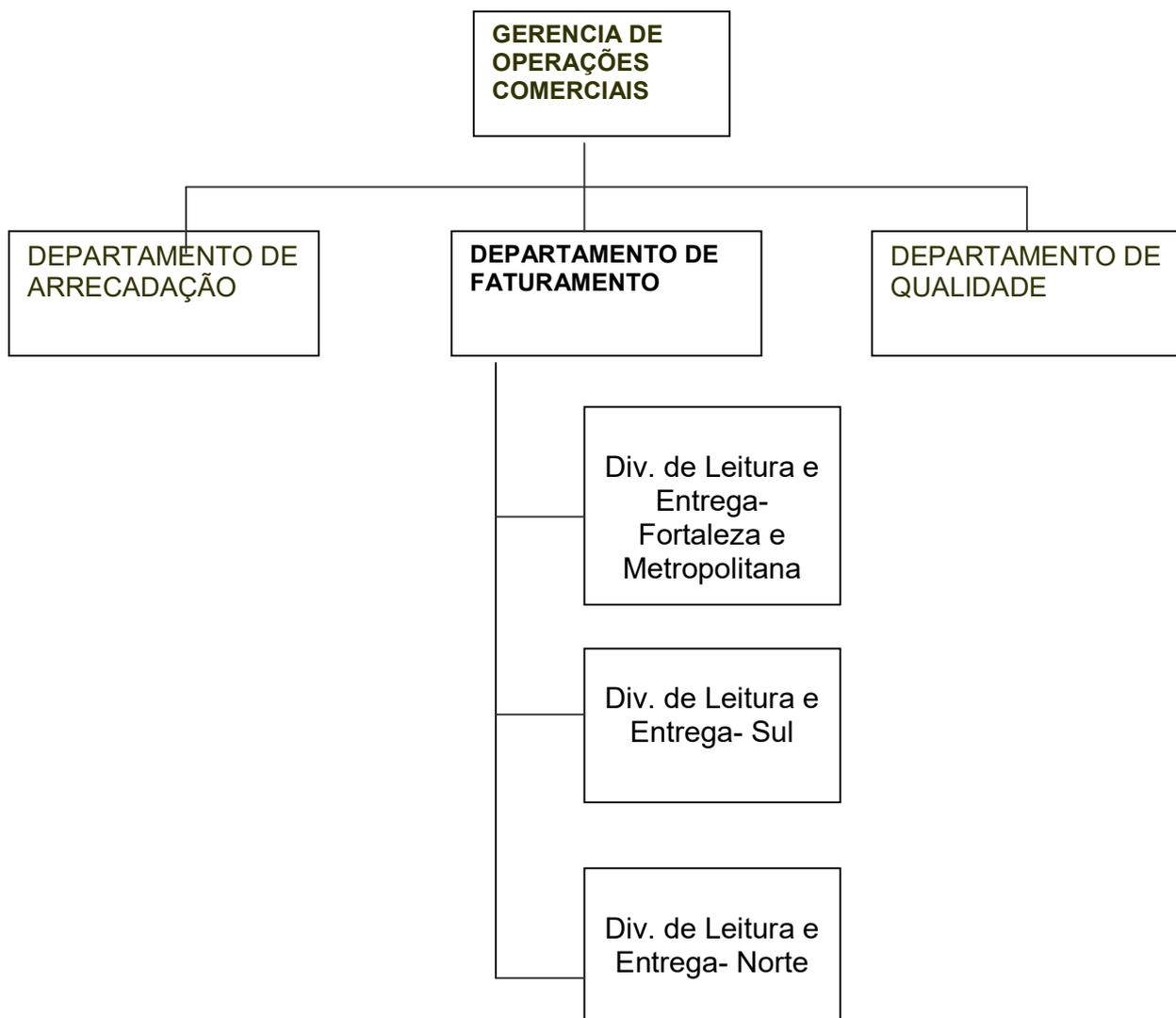
Figura 3 – Organograma da Diretoria Comercial - Coelce



Fonte: Intranet Coelce (2005).

Ainda aprofundando o detalhe da estrutura organizacional, tem-se a Gerência de Operações Comerciais a qual está lotado o Departamento de Faturamento e sua composição com 3(tês) divisões conforme figura 4 a seguir:

Figura 4 - Organograma do Departamento de Faturamento



Fonte: Intranet Coelce (2005).

A leitura do consumo de energia elétrica das unidades consumidoras é uma atividade que está sob a coordenação do Departamento de Faturamento, centralizado em Fortaleza, através das Divisões de leitura e entrega de contas que têm responsabilidades por áreas específicas, como:

- Div. de Leitura e Entrega- Fortaleza e Metropolitana- Que atua em Fortaleza e toda a área metropolitana;
- Div. de Leitura e Entrega- Norte- Atua em toda área norte do estado do Ceará; e
- Div. de Leitura e Entrega- Sul- Atua em toda área sul do estado do Ceará.

A leitura é executada, basicamente, por duas empresas, sendo a COOPECE que é uma cooperativa formada por ex- funcionários e a Empresa AGF serviço que tem também na alta administração ex- empregados da Coelce.

#### 4.2 HISTÓRICO DO SERVIÇO DE LEITURA

O serviço de leitura é a coleta mensal de leitura de consumo registrada nos medidores de energia elétrica instalados nas unidades consumidoras de cada cliente. Após a leitura o sistema de faturamento é alimentado com os dados colhidos em campo e a fatura de energia mensal é emitida com o consumo do mês.

Até o ano de 1998, ano da privatização da Coelce, essa atividade era basicamente efetuada por pessoal próprio. Em algumas áreas foi contratado pessoal terceirizado para a realização de leitura, porém esse pessoal era administrado diretamente pela Coelce, ou seja não se contratou o serviço e sim a mão –de- obra, o que terminou com ações na justiça e tendo a Coelce que admitir todos os leituristas ora “terceirizados” .

Após a privatização ocorrida em abril de 1998, a estratégia da nova administração era de terceirizar todas as atividades de campo desde leitura até a manutenção das redes e linhas da distribuição de energia, parindo desse enfoque, nesse mesmo ano foram terceirizadas todas as atividades de leitura de medidores.

No primeiro momento da terceirização, a mesma ocorreu de acordo com a segunda modalidade de sub-contratação relatada por Abreu e Sorj (1994), conforme seguir descrito :

“ (...) a primeira. de desenvolvimento mais recente, envolve uma terceirização da produção motivada pela necessidade de alcançar níveis de qualidade e produtividade superiores. As inovações tecnológicas e gestão da produção obtidas ao nível de empresa subcontratante são transferidas para empresas subcontratadas. O segundo caso que pode ser chamado de “terceirização por contingência” significa a externalização da produção como mecanismo de redução de custo da produção. Transferir o trabalhador os custo de energia, equipamentos, e espaço e apoiar-se numa força de trabalho, sem ônus da legislação trabalhista são as motivações principais da subcontratação no segundo modelo” (ABREU ; SORJ, 1994, p . 64).

Dessa forma de 1998 até 2000 as empresas que assumiram as atividades de leitura, não tinham uma visão completa da qualidade e visaram apenas entrar no mercado para ganhar dinheiro tendo como base: baixos salários dos funcionários, pouca ou quase nenhuma ênfase na qualificação do pessoal. Assim quando a Coelce passou a exigir a qualificação do pessoal e qualidade da leitura, essas empresas não tinham o suporte necessário e faliram ou abandonaram as atividades. Foi nesse período de transição de 1998 a 2000 o registro de piores índices de qualidade de leitura, conforme Tabela 1 (Erro de leitura por cada 10.000 faturas emitidas).

Nesse momento é que se inicia um processo de terceirização, com base nos preceitos da qualidade total, em que se engloba o conceito de parceria, em todo o fluxo do processo produtivo, numa relação de ganha-ganha, onde existe uma real preocupação com a satisfação do cliente. Dessa forma que foi criado o Programa de Excelência do Faturamento, planejado com base no controle do processo também

citado por Falconi (1992), partindo do planejamento do mesmo, que incluiu as várias metas e vários procedimentos padrões, a análise dos processos, a padronização, e replanejamento dos mesmos, quando localizada alguma inconformidade.

Durante a preparação para o Programa de Excelência do Faturamento, vários processos foram redesenhados e outros aperfeiçoados com a participação das áreas envolvidas.

Outro fator importante a ser considerado é que após os processos redefinidos, foram criados os procedimentos padronizando os referidos processos, e treinado todo o pessoal, para que todos os participantes pudessem executar suas tarefas de forma padrão.

#### 4.3 ANÁLISE DOS DADOS SOBRE QUALIDADE DE LEITURA NA COELCE

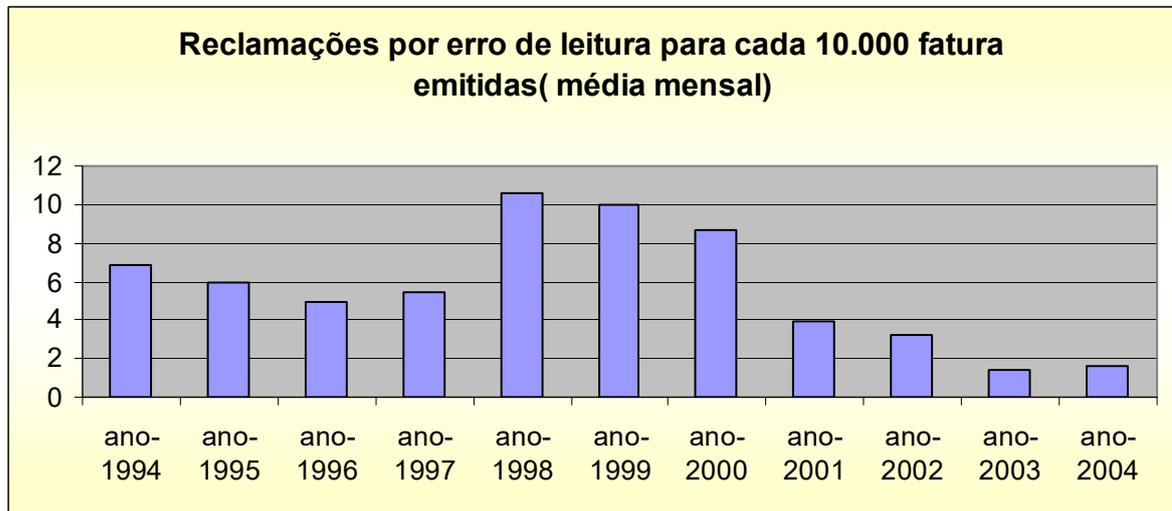
O principal indicador que mede a qualidade da leitura de medidores é a quantidade de reclamações dos clientes sobre faturamento, em que se constata que o motivo da reclamação foi provocado por um erro na leitura. Apresentamos, a seguir, o histórico da quantidade de reclamações por erro de leitura na Coelce de 1994 a 2004.

Tabela 1- Erro de leitura para cada 10.000 faturas emitidas

Ano	Erro de leitura para cada 10.000 faturas emitidas
1994	6,88
1995	5,91
1996	4,96
1997	5,41
1998	10,59
1999	9,96
2000	8,69
2001	3,89
2002	3,25
2003	1,44
2004	1,62

Fonte: Relatório Coelce 382 (2005).

Gráfico 1- Erro de leitura por cada 10.000 faturas emitidas



Fonte: Relatório Coelce 382 (2005).

Pela análise dos dados tabela 1, podemos verificar que no período que antecedeu a privatização, ou seja, até 1997 a qualidade da leitura estava dentro de uma faixa controlável e aceitável para época, considerando que nesse período o serviço de leitura de medidores era basicamente feito por pessoal próprio.

No período de 1998 a 2000, em que chamamos de primeiro momento da terceirização ou terceirização por contingência, em que a meta principal era de redução de custo, sem a devida preocupação com a qualidade da mão-de-obra que estava sendo contratada, podemos observar claramente uma piora significativa dos índices de qualidade da leitura, tendo as reclamações dobrado em relação aos anos anteriores.

A partir de 2001 em que consideramos o segundo momento da terceirização na Coelce, em que se engloba o conceito de parceria, em todo o fluxo do processo produtivo, numa relação de ganha-ganha, e também a implantação dos programas para excelência da qualidade para todos os processos, a qualidade da leitura

melhorou rapidamente, estando atualmente com níveis de qualidade superior ao período em que era realizada com pessoal próprio.

## 5 CONCLUSÃO

Pelo que descrevemos neste trabalho, a terceirização não pode perder de vista, a qualidade do produto ou serviço e a satisfação do cliente, pois, no curto prazo, poderá até apresentar aumento de produtividade e maior poder de competitividade da empresa no mercado, porém, no médio prazo, embora a empresa tenha preço competitivo, poderá levar a perda de mercado caso o cliente perceba uma queda na qualidade do produto ou serviço, e se esse fato ocorrer o prejuízo poderá ser incalculável pois estará em jogo a própria imagem institucional da empresa.

A terceirização teve uma influência direta, na melhoria da qualidade dos serviços da Coelce, essencialmente, o seu comportamento ocorrido no segundo momento da implantação da mesma, em que se inicia um processo de terceirização, com base nos preceitos da qualidade total, em que se engloba o conceito de parceria, em todo o fluxo do processo produtivo, numa relação de ganha-ganha, onde existe uma real preocupação com a satisfação do cliente.

Especificamente, ao que se refere, a leitura de medidores de energia elétrica, a terceirização teve um papel significativo na melhoria da qualidade dos serviços, conforme demonstrado na tabela 1.

De forma geral podemos concluir que o processo de terceirização na Coelce a partir de 1998, com os devidos ajustes realizados, contribuiu para melhorar a qualidade dos serviços de coleta de leitura de medidores de energia elétrica.

## 6 BIBLIOGRAFIA

ABREU, A. R. de P; SORJ, B .O. **Trabalho invisível: estudo sobre os trabalhadores a domicílio no Brasil. Rio de Janeiro:** Rio Fundo, 1993.

CAMPOS, Vicente Falconi . **Controle da Qualidade Total.** 2ª ed: Bloch Ed, 1992.

COELCE. **Conheça a Coelce.** Disponível em : <<http://www.coelce.com.Br>>.acesso em: 23 mar.2005.

CRUZ ,Carla; RIBEIRO André. **Metodologia Científica Teoria e Prática.** Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2003.

CLEVERSON. L Bastos; KELLER, Vicente. **Introdução a Metodologia Científica.** Rio de Janeiro: Vozes, 1985.

COOPERS & LYBRAND BIADERMANN, BORDASCH. **II pesquisa Coopers e Lybrand: a terceirização nas empresas.** São Paulo, 1992.

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

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

GIOSA, Lívio. **Terceirização uma Abordagem Estratégica.** 5ª ed: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FARIA, A . **Terceirização: um desafio para o movimento sindical.** São Paulo: Cedi/Nets, 1994.

FIORI, J. L. As palavras e as coisas. **Folha de São Paulo.** São Paulo, 14 ago, 1994. 6º cad. p.3.

GITAHY, L., Rabelo F. Costa, M. **Inovação tecnológica, relações industriais e subcontratação.** Campinas - Instituto de Geografia- IG: Unicamp, 1989.

GOOD, William J; HAAT, Paul k. **Métodos em pesquisa social.** 3ª ed. São Paulo: Editora Nacional, 1969.

GRADVOHL, Paul. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: Cetrede, 2004.

INTRANET COELCE. **Estrutura Organizacional**. Fortaleza: Coelce, 2005.

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

**Relatório 382**. Fortaleza: Departamento de Gestão – Coelce, 2005.