



XX Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica
SENDI 2012 - 22 a 26 de outubro
Rio de Janeiro - RJ - Brasil

Aloisio Antonio Baptista	Herica Brum Couto
ENDESA	ENDESA
abaptista@endesabr.com.br	hbrum@endesabr.com.br

SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS DA TERCEIRIZAÇÃO DO GRUPO ENDESA BRASIL

Palavras-chave

Gestão
Parceria
Qualidade
Riscos
Segurança
Terceirização

Resumo

Este trabalho apresentará o Sistema de Gestão de Terceirização adotado pelo Grupo Endesa, que consiste em um processo de avaliação periódica que proporciona melhoria contínua das empresas parceiras no tocante a qualificação e satisfação dos colaboradores, índices de acidente de trabalho, gestão das parceiras, satisfação dos clientes e qualidade dos serviços, assim como a responsabilidade socioambiental.

Este sistema traz em suas diretrizes o envolvimento da alta direção do Grupo e de suas Parceiras, assim como dos gestores de contrato, área de compras e outras especializadas. Esta metodologia segue os parâmetros da Fundação Nacional da Qualidade, pois visa à melhoria contínua dos serviços prestados. O InPar – Índice de Parceria, é o indicador que mede o grau de alinhamento das empresas parceiras à estratégia da Endesa Brasil.

As siglas que utilizaremos no trabalho são:

- **InPar** – Índice de Parceria
- **IPAL** – Índice de Prevenção de Acidentes Laborais
- **ABRADEE** – Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica
- **MEG** - Modelo de Excelência da Gestão
- **FNQ** - Fundação Nacional da Qualidade
- **RSE** - Responsabilidade Social Empresarial

1. Introdução

A Endesa Brasil possui 85% da sua força de trabalho terceirizada, por esta razão o Sistema de Gestão de Riscos da Terceirização, representado pelo InPar é indispensável aos negócios do Grupo.

No total a Endesa possui 75 empresas fornecedoras de serviços estratégicos com aproximadamente 14000 colaboradores. Estas empresas são monitoradas pela área Gestão de Parceiros, submetendo-se à avaliação do InPar.

O InPar é um indicador que visa alinhar os objetivos das empresas parceiras da Endesa Brasil, fornecedoras de serviços estratégicos, à estratégia das empresas do Grupo, identificando e estimulando melhorias na qualidade dos serviços, na segurança do trabalho, na satisfação dos clientes e dos colaboradores, na estabilidade financeira da empresa, na gestão com responsabilidade socioambiental.

O critério de avaliação leva em consideração o valor individual de indicadores que são alinhados a desafios obtidos através de cálculos e parâmetros. O resultado é convertido em nota, a qual se aplica um peso percentual atribuído a cada indicador. As empresas parceiras são premiadas quando atingem uma pontuação estabelecida através de metas anuais.

2. Desenvolvimento

Nas últimas décadas a terceirização tem conquistado um espaço muito importante na economia nacional. Por outro lado, também tem desafiado em muito as regras tradicionais do direito do trabalho brasileiro, pois, salvo no caso dos serviços temporários, não há uma legislação específica dispendo sobre o tema.

Por esta razão a Endesa Brasil desde 2003 atua fortemente na prevenção e no estímulo à melhoria da gestão nas suas empresas parceiras. Para tanto, acompanha todo o ciclo de vida do serviço contratado que começa com a identificação da atividade e a decisão sobre sua terceirização. Elege-se então a empresa executora do contrato e a partir daí surge o primeiro risco enquadrado no escopo de nosso trabalho, a culpa *in eligiendo*. Após a contratação da empresa é iniciada a gestão do contrato, fase mais complexa do ciclo onde a Endesa Brasil passa incorrer em um novo risco, a culpa *in vigilando*.

O tratamento deste risco exige um acompanhamento contínuo do ponto de vista da segurança, trabalhista, previdenciário e fiscal, porém é justamente nesta etapa onde também devem ser garantidos os níveis de qualidade técnica acordados em contrato. O que se percebe no mercado é que algumas destas demandas acabam não atendidas, pois a qualidade técnica do serviço é naturalmente priorizada, razão pela qual a Endesa Brasil tomou a decisão de alinhar o InPar com a estratégia de toda o grupo, inserindo-o em seu mapa estratégico, o que faz do indicador uma meta individual de cada colaborador que é acompanhado diretamente pela alta direção.

O InPar possui cinco grandes desafios que se fragmentam em dezenove metas, são eles:

- **Desafio da Qualificação e Satisfação dos Colaboradores:**

Pesquisa de Clima: Este indicador propicia a avaliação da satisfação e está alinhado com a pesquisa do Instituto da Great Place to Work. A iniciativa procura contribuir para o desenvolvimento do ambiente de trabalho nas empresas e para seu melhor desempenho corporativo.

Rotatividade: Este indicador propicia a avaliação da entrada e saída de colaboradores das empresas parceiras por razões relacionadas à gestão empresarial.

Valores: Este indicador propicia a verificação da disseminação dos valores utilizados pelas empresas do Grupo Endesa entre os colaboradores das empresas parceiras, através da pesquisa de clima laboral.

Avaliação de Conhecimento: Mede o conhecimento dos colaboradores nos procedimentos de execução técnica, através de testes aplicados anualmente ou periodicamente, em função de sua necessidade. Identifica também o grau de preocupação da empresa com a qualidade e segurança dos serviços prestados.

- **Desafio de Segurança do Trabalho:**

Taxas de Frequencia e Gravidade: Indicador que retrata a frequência e gravidade dos acidentes de trabalho, respectivamente.

Multa por Desconformidade: Este indicador avalia se a empresa apresenta alguma multa por desconformidade no período de um ano.

A Endesa Brasil possui um Comitê de Avaliação das Sanções Contratuais, coordenado pela área Gestão de Parceiros, que tem como finalidade garantir a aplicação de sanções contratuais justas, de forma que as mesmas não afetam a estabilidade financeira das empresas, além de incentivar a implantação de ações corretivas e preventivas, assim como melhores práticas na gestão operacional das atividades contratadas.

Importante observar que as quantias originárias deste Comitê não permanecem com a área contratante do serviço. As verbas oriundas de faltas de segurança do trabalho seguem para gestão da área de segurança do trabalho, que investe em ações relacionadas com a segurança e as demais seguem para a Presidência, que aprovando projetos autoriza a liberação da quantia necessária. Neste caso, qualquer área poderá utilizar a quantia, desde que autorizado pelo Presidente.

IPAL: Indica o ranking das empresas parceiras que mais apresentaram falhas de Segurança quando das fiscalizações realizadas pela Endesa. O Índice de Prevenção de Acidentes Laborais (IPAL) é um indicador preventivo cujo objetivo é estabelecer um mecanismo de medição do risco das atividades que possam produzir um acidente do trabalho.

Plano Anual de Segurança: Para obter a pontuação máxima a empresa deve apresentar e cumprir um Plano Anual de Segurança do Trabalho alinhado com as políticas e diretrizes da Endesa.

- **Desafio de Qualidade da Gestão das Empresas Parceiras:**

Avaliação de Qualidade da Gestão: O indicador de Qualidade da Gestão tem com base o Modelo de Excelência da Gestão – MEG, desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, e os Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial – RSE, desenvolvido pelo instituto ETHOS.

Grau de Risco: A Endesa Brasil além dos programas de Qualidade, Clima e Segurança do Trabalho destina uma atenção especial a sua responsabilidade legal no que tange a terceirização das suas atividades.

Alguns destes riscos consistem na possibilidade de a empresa tomadora de serviço ser parte, na qualidade de responsável subsidiário, nas reclamações trabalhistas ajuizadas em face da respectiva prestadora.

A responsabilidade subsidiária compõe-se pela ocorrência da culpa *in eligendo* e / ou da culpa *in vigilando*. A primeira caracteriza-se pela má eleição da empresa prestadora de serviço e a segunda pela ausência do acompanhamento, pela empresa tomadora, das obrigações trabalhistas da empresa prestadora de serviço.

Responsável subsidiário é aquele que deve arcar com o pagamento das verbas trabalhistas nos casos que a empresa prestadora não cumpre com o respectivo pagamento, e desde que tenha sido chamado ao processo judicial.

Desta forma, se a empresa tomadora de serviço comprovar que à época da contratação tomou todas as precauções devidas, que monitorou e fiscalizou o desenvolvimento das atividades terceirizadas, que mediante a ocorrência de faltas aplicou as sanções contratuais cabíveis e que ao final, em razão das faltas cometidas, rescindiu o contrato de prestação de serviço, poderá exonerar-se da culpa pelos danos ocasionados, visto que estarão descaracterizados os elementos constituidores da responsabilidade subsidiária, ou seja, a ocorrência da culpa *in eligendo* e da culpa *in vigilando*.

Importante destacar é que esta responsabilidade limita-se estritamente ao período de vigência do contrato de prestação de serviço e se sujeita indispensavelmente a prova que o reclamante lhe prestou serviço, por intermédio da empresa terceirizada.

Atualmente, a imputação do tomador de serviço como responsável subsidiário encontra respaldo na súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho e embora não seja este o foco, no que tange a terceirização praticada pelas empresas concessionárias de serviço público, existe a lei 8987/95, que trata especificamente da concessão de serviço público, por esta razão entendemos que a súmula acima mencionada somente pode ser aplicada na parte que se refere à imputação da responsabilidade subsidiária.

Já a responsabilidade solidária consiste naquela que o credor tem a faculdade de optar pela cobrança judicial do valor devido a qualquer um dos responsáveis. No presente caso, da terceirização, o Instituto Nacional de Seguridade Social possui a faculdade de exigir o pagamento das cotas previdenciárias tanto ao tomador quanto ao prestador de serviços. Esta responsabilidade é instituto que indispensavelmente precisa estar disposto em lei ou em contrato de forma expressa, pois, a sua presunção não é permitida pelo Direito Brasileiro. Por esta razão inclusive é que não resta pacificado perante os órgãos da justiça o fato desta responsabilidade ser realmente solidária. Ainda para os que entendem pela não incidência da responsabilidade solidária ao tomador de serviço, restará à imputação da responsabilidade subsidiária, pois este é um elemento intrínseco ao instituto da terceirização

Demanda Trabalhista: Pela mesma razão, a Endesa Brasil não admite a existência de demandas trabalhistas contra si e por isso este é considerado um ponto crítico no seu relacionamento com as empresas que contrata. Por isso, considera-se a existência de processos desta natureza negativamente relevante, conforme abaixo demonstra o percentual de processos pela planta da empresa parceiras.

Serasa / Outros: Este indicador pode demonstrar o início de dificuldade financeira da empresa parceira, assim como o seu grau de responsabilidade quanto a pontualidade dos seus pagamentos perante aos seus fornecedores.

Auditoria Fiscal e Financeira: Este indicador visa demonstrar o equilíbrio financeiro ou não da empresa, por intermédio de análise realizada nos documentos financeiros e contábeis das empresas da

- **Satisfação dos Clientes e Qualidade do Serviço Contratado:**

Índice de Satisfação (ABRADEE): Sob a responsabilidade da ABRADEE, visa avaliar o nível de satisfação dos clientes das distribuidoras de Energia. Caso a empresa contratante (Endesa Brasil) fique entre as melhores empresas do Brasil, todas as empresas parceiras contratadas recebem nota 10

Pesquisa de Satisfação por Empresa Parceira: Este indicador mede o grau de satisfação do cliente. Para empresas que trabalham junto ao cliente residencial ou em atividades com reflexo direto para ele, a pesquisa é realizada com os clientes externos. Para as empresas que atuam nas demais atividades, o Grupo Endesa realiza uma pesquisa interna com os responsáveis, especialistas e analistas que percebem a prestação de serviço.

Inovações: Este indicador pontua a empresa que apresenta inovações tecnológicas ou nos processos que tenham significado melhoria nos serviços fornecidos. É considerado um indicador importante para fomentar as iniciativas inovadoras junto às parceiras do Grupo Endesa Brasil.

- **Gestão com Responsabilidade Sociambiental:**

Este indicador está totalmente alinhado com o Prêmio Abradee de Responsabilidade Sociambiental é medido por intermédio da avaliação de Qualidade da Gestão.

O acompanhamento do InPar junto às empresas parceiras é realizado trimestralmente através da comprovação de práticas e apresentação de resultados dos indicadores. Ao final de cada trimestre é realizada uma reunião com os fornecedores de serviço, onde são apresentados os resultados do InPar. As empresas que apresentam os melhores resultados recebem um reconhecimento formal com a participação do corpo diretivo da Endesa Brasil e das empresas parceiras. Além disso, é realizada a troca das melhores práticas e o reconhecimento da empresa que mais se destacou nos resultados de segurança do trabalho. A empresa parceira que obtém o melhor resultado anual é reconhecida no evento “Encontro anual de fornecedores de Serviços e Materiais da Endesa Brasil”

Há também o envio trimestral a todas as empresas parceiras de um Painel Gerencial com a evolução de todos os indicadores, auxiliando-os a ter uma melhor gestão das atividades. Após o recebimento do painel gerencial as empresas apresentam plano de ação para melhoria ou manutenção dos indicadores avaliados, que são avaliados pelos Diretores, Gestores de Contrato, Áreas de Meio Ambiente, de Responsabilidade Social e de Segurança no Trabalho, área de compras e Gestão de Parceiros.

Para as empresas consideradas críticas são encaminhadas correspondências, assinadas pelos responsáveis por compras e por Saúde, Segurança e Contratistas, solicitando a reversão dos indicadores e informando que este resultado pode influenciar em novas possibilidades contratuais dentro do grupo Endesa Brasil

Além disso a alta direção das Empresas Parceiras possui um canal aberto com a alta direção da Endesa, realizando, inclusive anualmente um encontro de Planejamento Estratégico, onde estes executivos tem a oportunidade de conhecer detalhadamente quais são os objetivos da Endesa Brasil de forma a se planejarem para uma parceria cada vez de maior qualidade.

Ademais, estimula a implantação de ferramentas de gestão, tais como pesquisas de qualidade,

contempladas no InPar, além do estímulo de mercado, como por exemplo a participação na Great Place to Work.

Neste ano de 2012 a Endesa Brasil está com dez empresas inscritas na Great Place to Work e no ano de 2011 uma foi destacada como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Por fim, a área Gestão de Parceiros acompanha também o término do serviço onde deve ser efetuada a quitação contrato levando-se em conta não apenas aspectos operacionais, mas também a não existência de pendências trabalhistas ou previdenciárias sob pena de execução da garantia contratual definida no momento da contratação.

3. Conclusões

A adoção desta metodologia possibilitou uma maior sinergia entre os processos da Endesa e das suas empresas parceiras, além de minimizar os riscos das atividades terceirizadas.

Este sistema com indicadores para avaliação, incentivo e reconhecimento dos prestadores de serviços são fundamentais para o alinhamento e comprometimento das empresas prestadoras de serviço.

A média do InPar na Endesa Brasil está em 81, 76, tendo fechado o ano de 2011 com 68,5% com avaliação de excelência no InPar, 28,5% empresas com boa avaliação e 3% com avaliação insatisfatória.

A quantidade de acidentes do trabalho reduziu para 75 no final de 2011, indicador que em 2008 representava 222.

Além disso, desde a sua implantação o estoque de causas trabalhistas já reduziu 34%, sendo que nos que foram julgados a Endesa obteve êxito em mais de 50% das causas.

Além disso, a adoção deste sistema previne a ocorrência da culpa *in eligendo* e / ou da culpa *in vigilando*, isentando a Endesa eventual imputação de responsabilidades em decorrência de inadimplementos praticados pelas empresas parceiras. Esta metodologia, a nosso ver, está totalmente alinhada com o Projeto de Lei que pretende regulamentar terceirização no. 4330/04

Por fim o custo de implantação e manutenção demonstra-se altamente viável, considerando que são inferiores a 1% dos valores (risco) garantidos.

4. Referências bibliográficas

ABDALA, Vantuil. Terceirização: atividade-fim e atividade-meio – responsabilidade subsidiária do tomador de serviço. São Paulo: LTr, 1996

CARRION, Valentim. Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho. 32ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DELGADO, Curso de Direito do Trabalho. 4ª. Ed. São Paulo: LTr, 2005.

CAVALIERI FILHO, Sérgio. Programa de Responsabilidade Civil. 6ª. ed. São Paulo: Malheiros, 2005

MARTINS, Sérgio Pinto. Direito do Trabalho. 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FELICIANO, Guilherme Guimarães. Do chamamento ao processo e da responsabilidade subsidiária no Direito Processual Trabalhista. São Paulo: LTr, 1998

