



21 a 25 de Agosto de 2006  
Belo Horizonte - MG

## **Ampla Energia e Serviços: Gestão da Terceirização para Sustentação da Estratégia Empresarial**

**Eng. Victor Santos Martins Gomes**

**Ampla Energia e Serviços S.A.**

[vsgomes@ampla.com](mailto:vsgomes@ampla.com)

**Adm. Fernando Vinicius F. Jardim**

**Ampla Energia e Serviços S.A.**

[fvjardim@ampla.com](mailto:fvjardim@ampla.com)

### **RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo apresentar o modelo de gestão de terceirização praticado pela Ampla. Com uma estratégia baseada no relacionamento com o cliente e forte identidade empresarial, surge o desafio de fazer com que não só seus funcionários, mas também seus parceiros (prestadores de serviços) estejam alinhados com esta estratégia. O trabalho mostra a implementação desse modelo de gestão que transpõe a inexistência de vínculo empregatício e tem como objetivo a identificação dos parceiros com a empresa e seus valores, seu desenvolvimento, motivação e satisfação, alcançando melhores resultados.

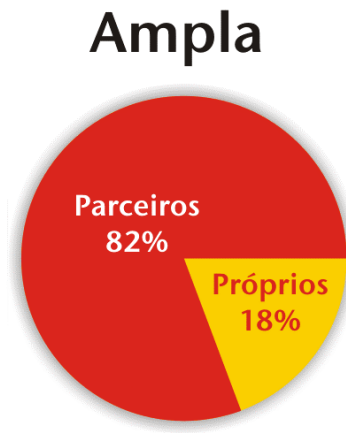
### **PALAVRAS-CHAVE**

Gestão de Terceirização, Parceiros, Estratégia Empresarial.

## 1. INTRODUÇÃO

A Ampla entende que as pessoas são a sustentação para sua estratégia empresarial e através delas busca vantagem competitiva. Quando falamos em pessoas estamos nos referindo aos nossos funcionários e também nossos parceiros (terceirizados) já que estes executam todas as atividades de relacionamento com os clientes (atendimento em agências, teleatendimento, novas ligações, emergência, cobrança, faturamento, inspeção e normalização) totalizando 6.214 pessoas distribuídas por 29 empresas, aproximadamente 80% de nossa força de trabalho, conforme **figura 1**. Não se encaixa, neste contexto, o foco tradicional de gestão de terceirização que passa por gestão de contratos e avaliação de serviços, pelo contrário para viabilização da estratégia empresarial focamos nossas ações em pessoas buscando vantagem competitiva em termos as pessoas certas, qualificadas, motivadas e identificadas com a empresa, elas possuindo ou não vínculo empregatício com a Ampla.

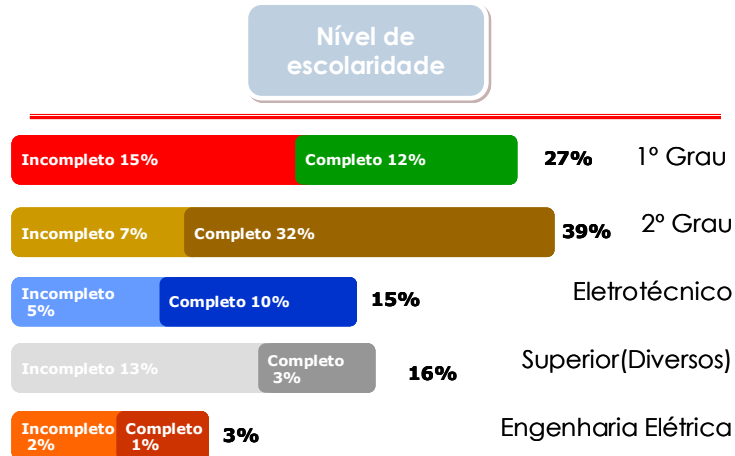
O trabalho se propõe a demonstrar como a Ampla promove ações voltadas aos parceiros, em consonância com a estratégia da empresa, rompendo a barreira da inexistência de vínculo empregatício.



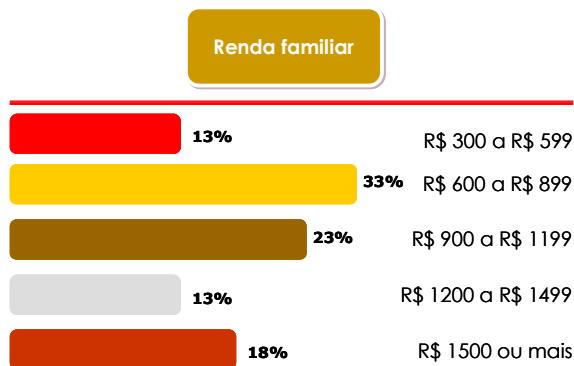
**Figura 1**

## 2. NOSSOS PARCEIROS

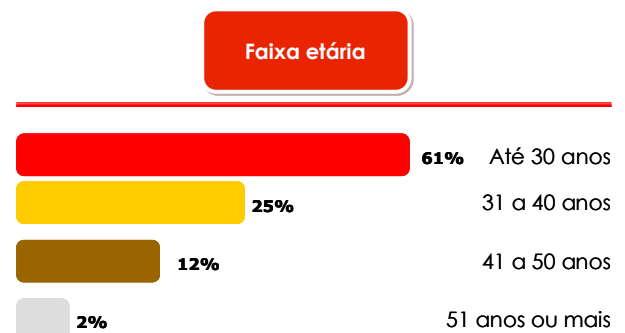
Nossos parceiros, ou seja, funcionários de empresas fornecedoras de serviços da Ampla são em sua maioria pessoas jovens (figura 4) com nível médio (figura 2) pertencentes às classes C e D (figura 3). Residem no Estado do Rio de Janeiro e são em sua grande maioria clientes da própria Ampla. É fundamental conhecermos nossa força de trabalho para desenvolvermos ações que tragam resultados concretos.



**Figura 2**



**Figura 3**



**Figura 4**

### 3. PROCESSO SELETIVO

Objetivando alinhar o perfil de seus parceiros a Ampla prevê contratualmente que as empresas prestadoras de serviço só aloquem em seus contratos profissionais certificados, certificação esta que contempla avaliações técnicas, comportamentais, além de segurança e meio ambiente, feitas por instituições credenciadas (Senai). Para tal foram definidos perfis de competências específicos para cada atividade realizada pela Ampla.

### 4. QUALIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Um dos grandes desafios das empresas parceiras da Ampla é o de encontrar no mercado mão-de-obra qualificada, para tal a Ampla desenvolveu em parceria com o Senai o programa de formação de Eletricistas de Rede de Distribuição, uma iniciativa pioneira entre as distribuidoras de energia no Brasil.

Hoje qualquer pessoa pode se matricular e pagar um curso garantindo qualificação e maior empregabilidade no mercado de distribuição de energia. Já são duas turmas, no total de 40 pessoas, no Senai em São Gonçalo. Além disso, a Ampla garante aos seus Menores Aprendizes essa mesma formação, disponibilizando assim, jovens profissionais qualificados para o mercado. Foram 38 no ano passado e serão mais 61 neste ano.

Negociamos parcerias com instituições de ensino a fim de promover oportunidades de desenvolvimento para nossos parceiros. Exemplo é o convênio com Universidade Gama Filho, onde qualquer funcionário de empresas fornecedoras de serviços da Ampla tem direito a 30% de desconto no curso superior de tecnólogo em distribuição de energia.

Em busca de elevação do padrão de desempenho dos profissionais de eletricidade a Ampla construiu em parceria com o Senai, três Centros de Qualificação de Profissionais localizados em São Gonçalo, Campos e Petrópolis atendendo a mais de 4.000 profissionais de empresas parceiras.

## **5. MOTIVAÇÃO**

A busca contínua por um ambiente agradável que motive a todos pela busca de resultados está refletida em diversas ações:

*Avaliação de Fornecedores* – O índice de satisfação e qualidade da gestão de pessoas dos fornecedores de serviços tem peso nas avaliações.

*Benefícios* – As negociações desde o início contabilizam funcionários e parceiros obtendo maiores vantagens para ambos devido ao maior número de vidas.

*Avaliação de Gestores de Contratos* – Os gestores de contratos da Ampla são também avaliados pelo índice de satisfação dos parceiros alocados nos contratos que gerenciam.

*Inovação* – Todos os funcionários de empresas contratadas da Ampla podem participar do programa de inovação e são eles os maiores premiados, garantindo resultados através de melhorias e inovações.

*Festas de Confraternização* – As conquistas e os novos desafios são comemorados por todos.

*Garantia das Obrigações Trabalhistas* – A Ampla mantém um rigoroso controle sobre suas empresas parceiras, através de fiscalizações e recolhimento de documentação comprobatória, a fim de garantir que os funcionários das mesmas tenham seus direitos respeitados, levando a eles tranquilidade para trabalhar.

*Oportunidades* – Todos os parceiros podem participar de nossos recrutamentos internos, só neste ano já foram 104 parceiros aproveitados pela Ampla.

*Reconhecimento* – As melhores práticas dos valores empresariais são reconhecidos através de premiações.

## **6. SAÚDE E SEGURANÇA**

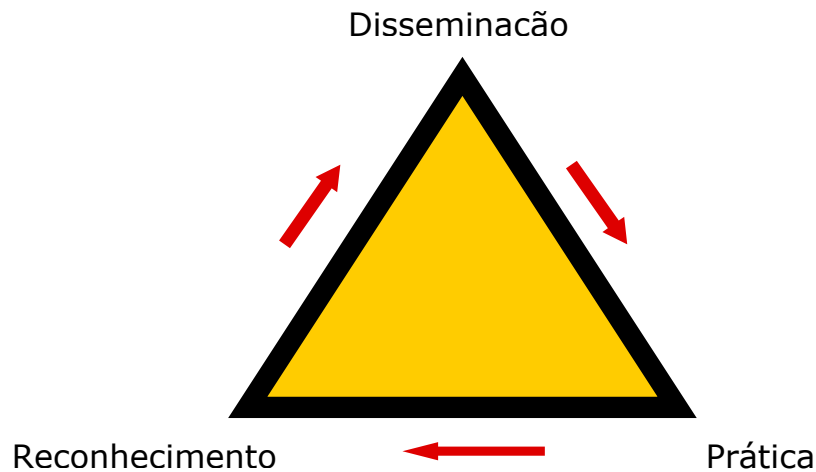
Este é o principal compromisso da Ampla com seus colaboradores e a comunidade. Desde a seleção das empresas terceirizadas avaliamos o seu comprometimento com esta questão. Os resultados de nossos gestores de contratos dependem de um ambiente saudável e seguro para todos os envolvidos. O dimensionamento da planta de técnicos em segurança das empresas parceiras é feito conforme as

necessidades da Ampla, além disso, todos seguem nossas diretrizes garantindo assim uma política única em saúde e segurança do trabalho.

## 7. IDENTIDADE EMPRESARIAL

Como garantir que a identidade da Ampla chegue aos clientes se as atividades de relacionamento são exercidas por parceiros? Como fazer para que profissionais de outras empresas tenham consigo os valores da Ampla?

Desde a seleção das empresas fornecedoras de serviços estas questões são consideradas. Buscamos no mercado empresas que possuam valores em consonância com os nossos (Foco nas Pessoas, Conduta Ética, Orientação ao Negócio, Criatividade e Inovação, Espírito de Equipe e Foco no Cliente). Além disso, desenvolvemos um programa de valores baseado em disseminação, prática e reconhecimento (figura 5) onde as empresas fornecedoras multiplicam e reconhecem os funcionários que praticam os valores da Ampla caracterizando todos com o nosso “rosto” e mais importante, levando esta identidade aos nossos clientes.



**Figura 5**

*Disseminação* – Feita através do Jornal Parceria (voltado exclusivamente aos parceiros da Ampla); formação de multiplicadores dos valores empresariais, responsáveis pela disseminação em suas localidades.

*Prática* – É orientada pelos gestores nas ações e decisões.

*Reconhecimento* – Feito através de premiações e destaque no Jornal Parceria para as melhores práticas.

## 8. CONCLUSÃO

Através da Gestão Integrada de Recursos Humanos, a Ampla tem conquistado importantes resultados. A receita desses avanços é uma política clara de valorização e desenvolvimento do capital humano. O resultado dessa política é refletido através do contínuo crescimento do índice de satisfação dos nossos parceiros 76,6% em 2004, 79,2% em 2005 e 84,6% em Fevereiro de 2006.

Destacamos importantes resultados alcançados, principalmente quanto aos nossos clientes um deles é o grande avanço diagnosticado na pesquisa de Líderes de Opinião realizada pelo Grupo Controlador. Em 2003, o resultado foi de 5,7, em 2004 6,9 e em 2005 7,3. Outra conquista foi a evolução crescente do Índice Aneel de Satisfação do Cliente (IASC) alcançando 3ª posição do sudeste em 2004 e também na pesquisa da Revista Consumidor Moderno, que elegeu o Call Center da Ampla como o terceiro melhor entre as empresas de energia elétrica do país. Além disso, a Ampla é a única empresa do setor elétrico entre as mais inovadoras do país (2º Ranking de Inovação da Revista Exame – Abril /2006) o que só foi possível devido à participação ativa de nossos parceiros no processo de inovação da empresa.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FRANCESCHINI, F. **Um modelo para terceirização**. Disponível em: <<http://www.saocamiloba.br/clipping>> Acesso em: 15 mar. 2004

ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BEZERRA, Olívia Maria de Paula Alves; BRITO, Mozart José de. **Condições de trabalho e gestão da força de trabalho terceirizada**. IN: Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração. (1994: Curitiba). Anais do XVIII ENEPAD. Curitiba, 1994. p. 258- 267.

CASTRO, Celso Teixeira de. **Parceria um conceito inteligente**. Suma Econômica, São Paulo, n. 158, p. 22-27, dezembro 1992.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo : Pioneira, 1993.

HENDRY, John. **O custo oculto da terceirização**. HSM Management, p. 82-90, maio/junho 1997.