



## **Critérios e Experiência em Avaliação de Desempenho de Contratados**

**Cícero José Barboza Neto**  
**Elektro Eletricidade e Serviços S.A.**  
cicero.barbosa@elektro.com.br

**Ricardo Lourenço Carneiro**  
**Elektro Eletricidade e Serviços S.A.**  
ricardo.carneiro@elektro.com.br

### **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo mostrar alguns critérios que podem ser levados em conta no processo de avaliação de desempenho da empresa contratada. Este método é aplicado pela Elektro Eletricidade e Serviços S/A na avaliação das empresas prestadoras de serviços na área de construção e manutenção de redes elétricas.

O método avalia a empresa sob três aspectos: segurança, técnico e administrativo. A cada aspecto é atribuído um conceito que varia de excelente a péssimo. A avaliação final da empresa é o pior conceito dos três aspectos.

O aspecto técnico leva em conta a técnica dos empregados em executar a tarefa, treinamentos recebidos versus habilidade na execução. O aspecto administrativo leva em conta a documentação entregue pela contratada, veículos, ferramentais e apresentação geral da empresa. O aspecto segurança avalia se os empregados seguem todos os passos de segurança durante a execução das tarefas, sendo realizadas inspeções de segurança por fiscais de empreendimento.

As avaliações são de suma importância para aplicação de sanções disciplinares ou revisões monetárias, prorrogação ou rescisões de contratos.

É apresentado ainda a experiência da Regional Limeira na avaliação da contratada de construção e manutenção de redes elétricas, a qual melhorou expressivamente a qualidade dos serviços prestados através do contato direto e *feedbacks* recebidos da contratante por meio das avaliações de desempenho.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Terceirização, Desempenho, Gestão Contratos

### **1. INTRODUÇÃO**

Com o advento da terceirização houve a necessidade de aferir-se as empresas contratadas e nesse interim o processo de avaliação de desempenho torna-se um dos fatores mais importantes para mensurar se a contratada está apresentando bons resultados ou mesmo para analisar pedidos de revisões contratuais. O método de avaliação que será apresentado leva em conta três aspectos principais: Segurança, Técnica e Administrativo. Esses critérios são subdivididos nos critérios de execução de cada tarefa executadas pela empresa. A cada aspecto é atribuído uma pontuação e no final temos a avaliação geral da contratada.

No critério técnico as atividades têm um nível de qualidade aceitável e uma pontuação específica de cada tarefa. No aspecto administrativo são relacionadas as falhas em documentação, cumprimento de horários estabelecidos entre as partes para execução das tarefas, uniforme de empregados, veículos, coordenação de tarefas e ferramental. O aspecto Segurança é pontuado segundo inspeções realizadas em campo através dos fiscais de empreendimento. Em todos critérios a contratada recebe um conceito que poderá ser excelente, bom, regular, ruim ou péssimo.

O resultado final da avaliação é obtida através do pior conceito dentre os três aspectos. Através dessa ferramenta a empresa consegue diagnosticar onde a contratada está falhando e poderá criar planos de ações para que trabalhando juntas as empresas possam obter sucesso na parceria. Utilizou-se para composição desse trabalho o contrato de prestação de serviços celebrado entre a Elektro e contratadas de construção e manutenção de redes elétricas.

## 2. O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Conforme previsto no contrato<sup>1</sup>, é realizada mensalmente uma avaliação de desempenho da contratada, através de amostragem. É separado o lote de medição mensal e desse lote é extraído uma amostra para ser avaliada. O tamanho da amostra é definido conforme norma brasileira e é reproduzida na tabela 1.

Para entendimento do processo de avaliação e do plano amostral algumas definições são necessárias:

N Q A - (Nível de Qualidade Aceitável): É a máxima percentagem de unidades de produto defeituoso que, para fins de inspeção por amostragem, pode ser considerado satisfatório como média de um processo.

A C - (Aceitação): É a quantidade máxima de unidades de produto defeituoso que faz o lote ser aceito, para uma determinada amostra e NQA.

R E - (Rejeição): É a quantidade mínima de unidades de produto defeituoso que faz o lote ser rejeitado, para uma determinada amostra e NQA.

PLANO AMOSTRAL									
Tamanho do lote	NQA 0,65%			NQA 1,5%			NQA 2,5%		
	Tamanho da amostra	AC	RE	Tamanho da amostra	AC	RE	Tamanho da amostra	AC	RE
02 a 08	20	0	1	8	0	1	5	0	1
09 a 15	20	0	1	8	0	1	5	0	1
16 a 25	20	0	1	8	0	1	5	0	1
26 a 50	20	0	1	8	0	1	5	0	1
51 a 90	20	0	1	32	0	1	20	0	1
91 a 150	20	0	1	32	0	1	20	0	1
151 a 280	20	0	1	32	0	1	32	0	1
281 a 500	80	1	2	50	1	2	50	1	2
501 a 1200	80	1	2	80	1	2	80	1	2
1201 a 3200	125	2	3	125	2	3	125	2	3
3201 a 10000	200	2	4	200	2	4	200	2	4

Tabela 1: Plano amostral<sup>1</sup>

Para separação da amostra a ser considerada na avaliação de desempenho realiza-se um sorteio eletrônico do lote de Ordens de Serviços executados no período avaliado extraíndo os pontos de cada Ordem de Serviço.

A seguir detalharemos os aspectos que são levados em consideração para a avaliação da contratada e a maneira que é realizada.

## 2.1 ASPECTO TÉCNICO

O aspecto técnico leva em consideração a qualidade na execução dos serviços. Para tanto inspeciona-se os pontos sorteados comparando o serviço executado com o padrão exigido<sup>1</sup>.

Os serviços a serem avaliados nas amostras estão relacionados na tabela 2:

Serviços
Postes
Estrutura Primária
Estrutura Secundária
Condutor
Conexões Elétricas
Estaiamento
Aterramento
Iluminação Pública
Ramal de Serviço
Para Raio
Chaves
Transformador
Base Concretada
Limpeza de Faixa
Cercas

Tabela 2: Serviços analisados no critério técnico.

Para cada item de serviço a empresa estabeleceu uma pontuação e um valor de NQA, que é a máxima percentagem de unidades de produto defeituoso.

Alguns exemplos de pontos a serem analisados em cada serviços estão relacionados no anexo 1.

O índice de desempenho técnico é calculado com base na pontuação obtida pela aceitação ou rejeição dos serviços<sup>1</sup>.

A composição final para efeito de pontuação de cada tipo de serviço será obtida através da fórmula:

$$c = (a \bullet b) - (n \bullet a)$$

onde:

**c** = pontuação

**a** = pontos da atividade

**b** = (aceite = 1 rejeita = 0 sem atividade = 1)

**n** = números de reincidências

Baseado no índice de desempenho técnico determina-se o conceito de desempenho técnico da contratada, conforme tabela 3, abaixo:

Escala numérica	Conceito
$100 \geq \text{idt} > 97,5$	Excelente
$97,5 \geq \text{idt} > 90,0$	Bom
$90,0 \geq \text{idt} > 82,5$	Regular
$82,5 \geq \text{idt} > 77,5$	Ruim
$\text{idt} \leq 77,5$	Péssimo

Tabela 3: Faixa de percentagem por conceito técnico

## 2.2 ASPECTO ADMINISTRATIVO

Nesse aspecto são avaliadas as informações repassadas pela contratada. Essas informações referem-se a execução dos serviços informados, relatórios de funcionários, impostos a serem recolhidos, ferramental e veículos. Também baseiam-se em inspeções de campo realizadas no período avaliado<sup>1</sup>.

No anexo 2 constam alguns exemplos de pontos que compõe a pontuação do aspecto administrativo. Para cada item a empresa definiu uma pontuação.

O cálculo do índice da performance administrativo é mostrado na equação abaixo:

$$Ida(\%) = \left(1 - \frac{[irregularidades \cdot peso (n + 1)]}{(total \ de \ irregularidades \cdot peso)}\right) \cdot 100$$

Onde:

**n** - número de reincidência.

Ida - índice de desempenho administrativo.

O conceito para o aspecto administrativo é obtido através da verificação do Ida com relação a escala de conceitos da tabela 4 abaixo.

Escala numérica	Conceito
$100,0 \geq Ida > 95,4$	Excelente
$95,4 \geq Ida > 91,0$	Bom
$91,0 \geq Ida > 86,6$	Regular
$86,6 \geq Ida > 82,0$	Ruim
$Ida \leq 82,0$	Péssimo

Tabela 4: Faixa de porcentagem por conceito administrativo

## 2.3 ASPECTO SEGURANÇA

Para avaliação do aspecto Segurança no trabalho são realizados acompanhamentos de execução de serviços e observados os aspectos de segurança, apresentação pessoal, equipamentos de proteção individual e coletivo e habilidade da equipe na execução da tarefa<sup>1</sup>.

As não-conformidades são repassadas de imediato à equipe e se necessário é estipulado prazo para regularização.

Para estipular o conceito do aspecto é calculado o índice de desempenho de segurança no trabalho da mesma forma que do aspecto administrativo, aplicando-se uma pontuação das irregularidades de segurança no trabalho.

O anexo 3 contém alguns exemplos que são avaliados quando da inspeção feita no campo e que compõe as irregularidades no aspecto segurança no trabalho.

O cálculo do índice de desempenho de segurança no trabalho é mostrado na equação a seguir:

$$Idst(\%) = \left(1 - \frac{[irregularidades \cdot peso (n + 1)]}{(total \ de \ irregularidades \cdot peso)}\right) \cdot 100$$

Onde

**n** - número de reincidência.

Idst – Índice de Desempenho de Segurança no Trabalho

Baseado no índice de desempenho de segurança no trabalho aplica-se o conceito constante na tabela 4, mostrada anteriormente.

## 2.4 Conceito Final

O conceito final será atribuído à contratada é sempre aquela que resultar no menor conceito entre os obtidos nas avaliações de desempenho técnico, segurança no trabalho e performance administrativa<sup>1</sup>.

## 3. EXPERIÊNCIA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO E RESULTADOS

Durante a vigência do contrato de prestação de serviços entre a Elektro e a empreiteira Barra Projetos e Construções Ltda as avaliações de desempenho foram ferramentas fundamentais para que a contratada pudesse se desenvolver. No início do contrato a empreiteira Barra não apresentava resultados satisfatórios, tanto na questão técnica como de segurança.

O gráfico 1 apresenta os conceitos finais das avaliações de desempenho da empreiteira no primeiro ano de contrato.

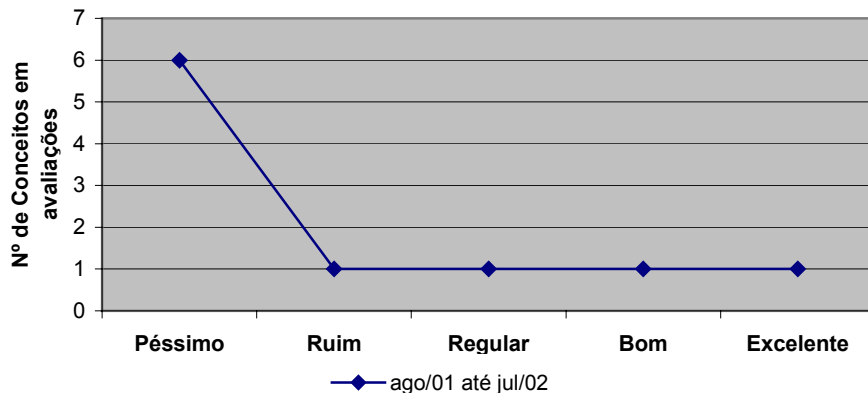


Gráfico 1: Avaliações de desempenho no primeiro ano de contrato

Do total de 10 avaliações realizadas, 6 tiveram conceito péssimo, significando que 60% das avaliações obtiveram o pior conceito.

A partir deste cenário foram realizadas reuniões entre a Elektro e a empreiteira e juntas traçaram uma forma de trabalho para que houvesse uma melhoria na qualidade da prestação do serviço.

Através do método PDCA foi traçado um plano de ações que foi desenvolvido e acompanhado constantemente através das avaliações mensais.

Com a implantação do plano de ações os resultados foram melhorando acentuadamente. Os conceitos das avaliações ao longo dos dois outros anos do contrato foram muito satisfatórios, atingindo a expressiva marca de 0 (zero) avaliações com conceito péssimo no último ano do contrato e 6 (seis) avaliações com conceito excelente, significando 50% das avaliações daquele ano. O gráfico 2 mostra os conceitos de avaliação nos últimos dois anos de contrato.

Além da expressiva melhoria no conceito geral das avaliações mensais, houve uma expressiva melhora também no conceito técnico. Essa melhoria foi expressa através da redução de não conformidades identificadas na execução das atividades. A tabela 5 mostra as porcentagens de não conformidades nos três anos de contrato.

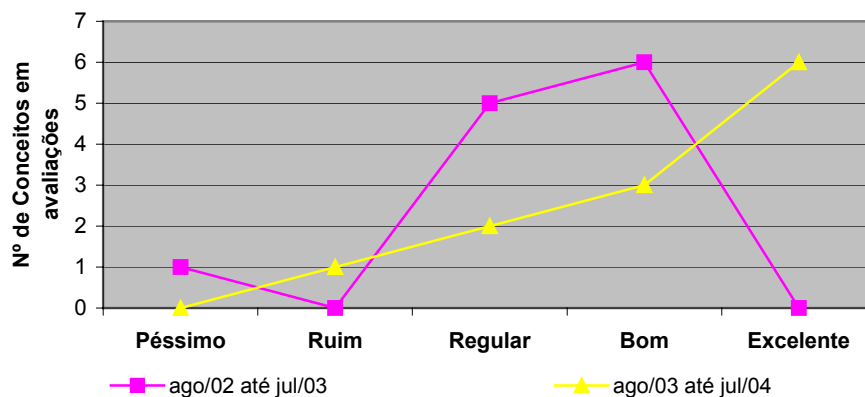


Gráfico 2: Avaliações de desempenho dos dois últimos anos de contrato

	agosto/01 a julho/02	agosto/02 a julho/03	agosto/03 a julho/04
0%	2	3	9
1%	1	9	1
2%	1	0	1
3%	2	0	0
4%	1	0	1
5%	0	0	0
6%	1	0	0
7%	0	0	0
8%	1	0	0
9%	0	0	0
10%	0	0	0
11%	0	0	0
12%	1	0	0

Tabela 5: Porcentagens de não conformidades durante os três anos de contrato.

Verifica-se que no terceiro ano de contrato obteve-se a excelente marca de 9 (nove) avaliações sem irregularidades técnicas.

Outros bons resultados também foram obtidos na questão de segurança do trabalho e questões administrativas.

#### 4. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES

Concluimos que a avaliação de desempenho de contratados é uma ferramenta de fundamental importância para a gestão de contratos, especialmente se ela atender normas para delimitação de amostras e pesos de atividades bem definidos.

Neste trabalho procurou-se apontar a maneira que é aplicada pela Elektro para gestão de seus contratos e que está tendo uma boa aceitação pelas contratadas e pelos técnicos que a aplicam.

No caso específico da empreiteira Barra, o processo de avaliação de desempenho bem realizado foi o diferencial para que a empreiteira pudesse melhorar seus processos, saber exatamente onde consistia seus erros e manter uma política de constante desenvolvimento para melhoria contínua da qualidade da prestação de serviço. Poderia-se simplesmente utilizar as avaliações de desempenho para aplicar as

sanções previstas no contrato, porém preferiu-se utilizá-la para desenvolver-se a parceria, evitando-se gastos com novas contratações e perdas com prazos de manutenção e construção de redes.

## **5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1 Elektro Eletricidade e Serviços S.A., **Contrato de prestação de Serviços**, Anexo VI.

## Anexo I

Exemplos de serviços para avaliação amostral do aspecto técnico

<b>POSTES</b>	Locação Alinhamento Apiloamento Aprumagem Fletimento Profundidade da cava
<b>ESTRUTURAS PRIMÁRIAS</b>	Nivelamento Bissetriz Faceamento Posicionamento Isolador Ferragens Amarração
<b>ATERRAMENTOS</b>	Intergligação ao neutro Profundidade da vala Reparo de calçada
<b>PÁRA-RAIOS</b>	Fixação/Ferragens Posicionamento
<b>ESTRUTURAS SECUNDÁRIAS</b>	Isolador Ferragens Amarração
<b>RAMAIS DE SERVIÇO</b>	Tensionamento Posicionamento



## Anexo 2

### Exemplos de irregularidades administrativas

<b>Parâmetros</b>
<b>Cumpra causas contratuais sobre:</b>
a- Prazos previstos em cronogramas de execução de obras
b- Horários de desligamentos para execução de serviços
c- Uniformes e veículos com logotipos
d- Utilização, quantidade e tipo apropriados de equipamentos
e- Manter veículos apropriados
<b>PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO</b>
a- Comparece ao local de desligamento com todos os equipamentos necessários ao trabalho?
b- Não comparece a desligamento programados?
c- Coordena os trabalhos durante os desligamentos?
d- Comparece ao local de serviços sem projetos, normas e especificações?
e- Causa atrasos ao início da obra sem justificativa?
f- Abandona temporariamente os serviços sem justificativa?
<b>Mantém bom relacionamento com terceiros que estejam afetados pelas obras?</b>
<b>Mantém bom relacionamento com a fiscalização?</b>
<b>Proporciona condições amplas para que o fiscal possa cumprir sua missão?</b>
<b>Atende as instruções e orientações de normas e padrões da contratante?</b>
<b>Materiais – acondicionamento e armazenamento adequados incluindo postes e equipamentos nos almoxarifados.</b>
<b>Informa corretamente os serviços, materiais e alterações ocorridas nas obras?</b>
<b>Devolve corretamente e devidamente acondicionadas as sobras e materiais retirados de obras?</b>

### Anexo 3

#### Exemplos de irregularidades de segurança do trabalho

<b>Parâmetros</b>
Todos os eletricitistas pertencentes ao quadro de empregados estão com capacitação técnica em quantidade suficiente conforme NR-10?
Treina os empregados quanto à prevenção de acidentes do trabalho?
Fornece os EPI's e EPC's gratuitamente aos seus empregados?
Fornece os relatórios dos acidentes de trabalho de acordo com o previsto no contrato de obras?
Sinaliza os locais de trabalho?
Executa manobras no sistema da contratante sem autorização?
Efetua aterramento nos locais de trabalho quando necessário conforme previsto no contrato de obras?
Mantém os veículos em condições de segurança?
Protege as cavas abertas para instalação de postes ou outros equipamentos?
Coloca postes em locais seguros quando de sua distribuição na obra?
Obedece o Código Nacional de Trânsito com relação ao transporte de pessoal?
Houve ocorrência de acidentes grave ou fatal?