



XVIII Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

SENDI 2008 - 06 a 10 de outubro

Olinda - Pernambuco - Brasil

Terceirizar ou Primarizar – Caso da CEEE - D

Eduardo Alexandre Dutra Zimmermann	Leonor Maria Fioravanti Fialho	Rubens Melchior Wawrick
Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica	Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica	Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica
eduardo - eduardoz@ceee.com.br	leonor - leonor@ceee.com.br	rubens - rubensw@ceee.com.br

1. PALAVRAS-CHAVE

Desterceirização

Enunciado 331

Operação

Primarização

Terceirização

2. RESUMO

A então Companhia Estadual de Energia Elétrica - CEEE, concessionária dos serviços públicos de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, atuante no Estado do Rio Grande do Sul, em 1997, sofreu um processo de privatização parcial do segmento distribuição, tendo, entre outras medidas, desenvolvido um Programa de Demissão Voluntária, que resultou, em curto espaço de tempo, no desligamento de mais de 3.500 empregados, em todos os ramos de atividade, mas principalmente ligados ao setor técnico e operacional.

Em razão disso, e para permitir o adequado atendimento do mercado, foi necessário forte processo de terceirização, que ao longo do tempo desencadeou um crescente número de demandas trabalhistas, culminando com a celebração de Termo de Compromisso com o Ministério Público do Trabalho, em novembro de 2002, iniciando-se, então, um processo de primarização de atividades consideradas fins ao objeto social da empresa.

Trata-se de assunto polêmico, apresentando-se neste trabalho, resumidamente, alguns aspectos jurídicos, definição de políticas, vantagens e desvantagens, metodologia de análise e detalhando-se o processo de primarização de uma das atividades essenciais, tendo por pano de fundo tratar-se de empresa de economia mista, submetida aos ditames da Lei de Licitações e de concursos públicos, para a admissão de recursos humanos.

3. INTRODUÇÃO

Em 2006, em função de determinação legal, a CEEE foi desverticalizada, sendo criadas a CEEE-GT, responsável pelos segmentos de Geração e Transmissão, a CEEE-D responsável pelo segmento Distribuição e a CEEE - Par, holding, sendo objeto do presente trabalho a questão concernente ao segmento Distribuição, exclusivamente, embora a definição das políticas e ações de desterceirização tenha maior escopo, visto terem sido analisadas e definidas sob o enfoque global das empresas do Grupo.

A terceirização é fenômeno mundial, à medida que as empresas procuram concentrar esforços no seu “core business”, delegando a terceiros diversas atividades, em tese, acessórias ou complementares ou ainda por demais especializadas; no entanto, devido a inexistência de legislação trabalhista específica, diversos reveses judiciais, de expressiva monta, tem sido imputados aos empreendedores, gerando além de prejuízos, uma insegurança institucional nada salutar, visto, por vezes, inibir a implantação ou ampliação de investimentos. Este trabalho aborda estes aspectos conceituais, as definições sobre as denominadas atividades-fim e atividades meio, além de considerações sobre a legislação do setor elétrico relacionadas ao tema.

Na CEEE, já de longa data, algumas atividades eram terceirizadas, como por exemplo, a leitura e entrega de faturas de energia elétrica, parte do atendimento comercial e do atendimento de emergência. Estas e outras atividades foram fortemente incrementadas a partir do processo de privatização parcial do segmento Distribuição, em função do processo de incentivo à aposentadoria, conforme anteriormente comentado. Nem sempre a forma de gerenciamento destes recursos foi adequada, propiciando o comando direto da empresa sobre os responsáveis pela execução da atividade terceirizada, o que demandou em inúmeras questões trabalhistas.

O marco para a inversão deste processo de desterceirização, ou primarização, de determinadas atividades foi a celebração, pela CEEE, de Termo de Compromisso com o Ministério Público do Trabalho, em novembro de 2002, tendo como premissa que não deveriam ser contratados serviços para execução de atividades fins ou essenciais ao cumprimento do objeto social ou aqueles realizados de forma contínua, nos próprios da Empresa e sob seu gerenciamento, com exceção de limpeza e vigilância. Foi acordado o prazo de dois anos para a realização de tal tarefa, sob pena da aplicação de severas multas por parte do Ministério Público do Trabalho –TRT 4ª Região.

Na seqüência são discutidos os critérios adotados para a definição das políticas de desterceirização de atividades na CEEE-D, considerando-se os aspectos legais e estratégicos do negócio distribuição, tendo por referência o objeto social da empresa e o contrato de concessão, sendo apresentado quadro resumo, contendo as definições adotadas para cada atividade da CEEE-D.

São feitas referências as ações tomadas para primarizar diversas atividades na CEEE-D, os reflexos e desafios ocorridos, bem como detalha-se mais acuradamente uma das principais atividades primarizadas – o atendimento de emergência, visto ser uma das atividades mais complexas, quer em termos de número de pessoal admitido, quer em treinamento, ou ainda em termos de equipamentos de segurança, veículos e logística incorridos.

Discorre-se após sobre benefícios verificados, problemas surgidos e considerações pertinentes a custos e sugestões sobre os processos de desterceirização e primarização de atividades-fim e meio.

4. TERCEIRIZAÇÃO

A palavra “Terceirização” é oriunda da Ciência da Administração e deriva da palavra “terceiro”, que para o interesse da Administração se aplica na medida em que corresponde à delegação de execução de atividades acessórias a terceiros.

A terceirização busca a eficiência na gestão empresarial, através da racionalização do processo produtivo, e do aumento da eficiência da empresa mantendo a mesma focada nas atividades que

caracterizam o seu “core business”. Esta focalização deveria se traduzir em vantagens competitivas pela especialização, enxugamento das estruturas administrativas, redução do número de processos, eliminação de ociosidade originada pela variação da demanda, repassando para outras empresas atividades complementares e secundárias.

Em seu artigo sobre a Gestão da Qualidade, AMOROSO APUD BIANCHI¹, menciona os benefícios da terceirização adequada:

- **Focalização em atividades estratégicas** ou de maior retorno, tornando a empresa mais enxuta, o processo de decisão mais dinâmico, melhora-se o fluxo de informações, além de ficar mais especializada e flexível.
- **Melhoria da qualidade**, pois empresas capacitadas e especializadas são as mais indicadas para o fornecimento do produto e/ou serviço.
- **Utilização e acesso de novas tecnologias** a empresa pode procurar fornecedores capacitados e atualizados tecnologicamente e se tornar mais competitiva.
- **Mudanças organizacionais**, pois a empresa deve responder com mais rapidez às mudanças setoriais.
- **Racionalização produtiva**, a partir da definição do foco de atuação da empresa, deve-se racionalizar o sistema produtivo.
- **Especialização flexível**, com a freqüente repetição e melhoria dos serviços, surgem empresas especializadas e com alta flexibilidade para atender a mudanças de pedidos de seus clientes.

5. ASPECTOS JURÍDICOS DA TERCEIRIZAÇÃO

Atualmente, sob o aspecto jurídico, a Terceirização não possui conceituação legal e a ausência de uma disposição sistemática sobre o fenômeno abriu espaço para inúmeras formas de interpretações jurídicas que trouxeram, ao longo dos anos, grande insegurança na aplicação das normas trabalhistas.

A contratação indireta de mão-de-obra passou a ser regulada pela jurisprudência sumulada da mais alta corte trabalhista do Brasil, o Tribunal Superior do Trabalho – TST, que em 1980 fixou a Súmula 256, revista em 1994 pela Súmula 331, que assim dispõe:

Nº 331 - CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE - INCISO IV ALTERADO PELA RES. 96/2000, DJ 18.09.2000

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974);

II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da administração pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988);

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e 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;

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (art. 71 da Lei nº 8.666, de 21.06.1993). (Redação dada ao inciso pela Resolução TST nº 96, de 11.09.2000, DJU 18.09.2000)

Dois critérios parecem orientar atualmente as atuais decisões judiciais: a idoneidade financeira da empresa contratada e o fato de algumas atividades serem bastante especializadas. Na prática, a eleição somente destes critérios possibilitaria a terceirização da própria atividade-fim da empresa, contradizendo a própria Súmula 331. A referida Súmula prevê que a empresa (pública ou privada) não pode terceirizar suas atividades-fim, mas apenas as atividades-meio, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

¹ BIANCHI, Amoroso Apud. Citação contida, à página 150 do trabalho “Gestão da Qualidade Tópicos Avançados”, Angelo Palmisano.

Ressalte-se que, de fato, é extremamente difícil para o Judiciário definir com precisão a atividade-fim e a atividade-meio em cada caso concreto. Ao tentar fazê-lo, geram-se discrepâncias entre um julgamento e outro. A análise da jurisprudência mostra uma enorme subjetividade nas decisões, gerando com isso a insegurança jurídica das mesmas.

Segundo ROBORTELLA², é possível vislumbrar-se, em tese, a diferenciação entre as atividades-fim e as atividades-meio da empresa tomadora dos serviços terceirizados. Não há, entretanto, critério absolutamente seguro para diferenciação dessas atividades, a tal ponto de o critério tornar-se determinante no que tange à responsabilização das empresas na intermediação de mão-de-obra. Na realidade, tais conceitos não são jurídico-trabalhistas. São inerentes à atividade empresarial, que hoje conta com uma especialização tecnológica em suas necessidades, praticamente alheia ao Direito.

Apesar de forma geral, entender-se que o objeto social da empresa indica a “atividade-fim” e que a “atividade-meio”, se caracteriza por atividades de apoio e acessórias ao objeto social da empresa, esta posição apresenta algumas dificuldades para sua aplicação prática, havendo o entendimento segundo o qual não existem parâmetros definidos para diferenciação de atividade-fim e atividade-meio, correspondendo a uma zona cinzenta de aproximação entre uma e outra, sendo atribuídos critérios para diferenciação levando em conta as razões mais elevadas do instituto: a especialização; a concentração de esforços naquilo que é a vocação principal da empresa; a busca de maior eficiência na sua finalidade original; e não apenas a diminuição de custos. Vê-se que os critérios elencados não dispõem de tecnicidade jurídico-trabalhista, e sim se ligam à atividade empreendida pelo empresário.

6. OBJETO CEEE-D

Conforme consta no Art. 3º de seu Estatuto Social, a CEEE-D tem por objeto:

- a) projetar, construir e explorar sistemas de distribuição de energia elétrica;
- b) a prestação de serviços de natureza pública ou privada, no setor de distribuição de energia elétrica; e
- c) a exploração da respectiva infra-estrutura para a prestação de outros serviços, desde que previstos no seu contrato de concessão ou autorizados na legislação.”

Confirmando a dificuldade no uso do objeto para as definições em análise neste trabalho, ele aparece de modo distinto no Contrato de Concessão da CEEE-D, celebrado com a ANEEL sob nº 81/99, e que tem por objeto:

A exploração do serviço público de distribuição de energia elétrica objeto da concessão de que é titular a CONCESSIONÁRIA, reagrupada, nos termos do art. 22 da Lei nº 9.074/95 e do Decreto nº 1.717/95, por meio da Portaria DNAEE nº 333, de 1º de setembro de 1997, publicada no Diário Oficial de 2 de setembro de 1997, cujo prazo foi prorrogado de conformidade com a Portaria MME nº 387, de 14 de outubro de 1999, publicada no Diário Oficial de 15 de outubro de 1999.

Observa-se, ainda neste Contrato, em sua cláusula segunda, “Condições de Prestação do Serviço Público de Distribuição de Energia Elétrica” que:

a CONCESSIONÁRIA terá ampla liberdade na direção de seus negócios, investimentos, pessoal, material e tecnologia, observadas as prescrições deste Contrato, **da legislação específica**, das normas regulamentares e das instruções e determinações do PODER CONCEDENTE e da ANEEL.

7. LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA DO SETOR ELÉTRICO

Oportuno trazer a discussão, por pertinente, o disposto no artigo 25, §s 1º, 2º e 3º da Lei Federal nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, que dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação dos serviços públicos:

² ROBORTELLA, Luiz Carlos Amorim. Terceirização. Tendências em doutrina e jurisprudência. Revista Trabalho & Doutrina, São Paulo, n. 21, p. 32-37, jun. 1999.

Art. 25. Incumbe à concessionária a execução do serviço concedido, cabendo-lhe responder por todos os prejuízos causados ao poder concedente, aos usuários ou a terceiros, sem que a fiscalização exercida pelo órgão competente exclua ou atenuie essa responsabilidade.

§ 1º Sem prejuízo da responsabilidade a que se refere este artigo, a concessionária poderá contratar com terceiros o desenvolvimento de atividades inerentes, acessórias ou complementares ao serviço concedido, bem como a implementação de projetos associados.

§ 2º Os contratos celebrados entre a concessionária e os terceiros a que se refere o parágrafo anterior reger-se-ão pelo direito privado, não se estabelecendo qualquer relação jurídica entre os terceiros e o poder concedente.

§ 3º A execução das atividades contratadas com terceiros pressupõe o cumprimento das normas regulamentares da modalidade do serviço concedido.

Como essa lei, em seu art.25 § 1º, é uma norma específica, para o caso de terceirização em empresas de distribuição de energia elétrica, não se aplica a norma geral. Além disso, cabe observar que não existe uma norma geral regulamentando a terceirização no país, mas sim um enunciado do Tribunal Superior do Trabalho, a Súmula 331, dando à terceirização consequência jurídica.

Ou seja, este parágrafo estabelece que as distribuidoras podem contratar atividades inerentes ao seu negócio, ou seja permite terceirizar qualquer atividade, inclusive atividades fins.

8. CRITÉRIOS PARA A DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES A SEREM DESTERCEIRIZADAS NA CEEE-D

Estes critérios tem por objetivo apurar com clareza as necessidades de adequação da CEEE-D, frente ao solicitado no Termo de Compromisso firmado com o Ministério Público do Trabalho em 25 de novembro de 2002, que em seu item II, estabelece como compromisso da CEEE, de abster-se de prorrogar ou celebrar contratos com empresas prestadoras de serviços, inclusive cooperativas de trabalho, tendo por objeto atividades executadas pela sociedade, de natureza essencial ou permanente aos seus fins (atividade-fim, Enunciado nº331 do TST).

Para a definição das atividades-meio e atividades-fim da CEEE-D, em consonância com a legislação específica para o setor elétrico e as obrigações desta empresa frente a sua concessão, conforme analisado nos itens anteriores, foram observados os princípios apresentados pelo DR. GUSTAVO CAUDURO HERMES³, bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais e Administração de Empresas, e reconhecida autoridade sobre desterceirização no Brasil. Esta definição coincide com o expresso por AMOROSO APUD BIANCHI⁴, em seu artigo sobre a Gestão da Qualidade, dividindo as atividades da seguinte forma:

- **Atividade-fim:** ligada ao negócio, missão da empresa,
- **Atividade-meio:** pode ser dividida em dois grupos
 - **atividades de apoio:** tipicamente segurança, refeitório, serviços contábeis e jurídicos;
 - **atividades-meio ligadas às atividades-fim:** manutenção, vendas, distribuição, pesquisa e laboratório, etapas produtivas.

Verifica-se assim que a terceirização pode estar presente em qualquer parte do ciclo produtivo, dependendo da análise de especialistas na gestão do negócio.

Na terceirização ao repassar para outras empresas atividades complementares, deve haver o cuidado de preservar sob o controle da empresa, as atividades estratégicas, entendendo-se estas como um conjunto de atividades entrelaçadas, imprescindíveis para a manutenção regular dos serviços.

³ HERMES, Dr. Gustavo Cauduro. advogado (formado pela PUC-RS) e administrador de empresas (formado pela UFRGS). Especialista (pós-graduação *latu-senso*) em direito processual civil pela UNISINOS-RS. Professor da ULBRA/RS. Co-autor do livro "Gerenciamento de Contratos na Administração Pública", editora Makron Books.

⁴ BIANCHI, Amoroso Apud. Citação contida, à página 150 do trabalho "Gestão da Qualidade Tópicos Avançados", Angelo Palmisano.

Neste ponto, busca-se identificar atividades que, embora não pertencentes à atividade-fim da CEEE, possam caracterizar-se como atividade estratégica, e que por isso não devam ser terceirizadas, e sim mantidas sob o controle da CEEE-D.

9. ATIVIDADES CEEE-D - QUADRO GERAL DE ANÁLISE

Definidas as linhas mestras e diretrizes do processo de desterceirização, bem como a sistemática de avaliação, foram analisadas, caso a caso, as atividades da CEEE-D, objetivando à tomada de decisão quanto a sua desterceirização ou não. A Tabela 1 (Quadro Geral de Análise) apresenta estes resultados.

Tabela 1 - QUADRO GERAL DE ANÁLISE

Item	Atividade	AF	AM LF	AM	E	T	DT
9.1	Comando da Operação de Sistemas						
9.2	Operação de Subestações						
9.3	Operação de Redes de Distribuição						
9.4	Manutenção de Subestações						
9.5	Inspeção em Redes de Distribuição e LTs						
9.6	Manut. de Emergência de Redes de Distribuição e LTs						
9.7	Manutenção de Urgência de Redes de Distribuição e LTs						
9.8	Manutenção Preventiva de Redes de Distribuição e LTs						
9.9	Manut. Corretiva e Preventiva em Transformadores de Força						
9.10	Manutenção Corretiva em Transformadores de Distribuição						
9.11	Poda de Árvores e Limpeza						
9.12	Obras de Melhoramento em Sistemas de Transm. e Distr.						
9.13	Obras de Expansão em Sistemas de Transm. e Distr.						
9.14	Leitura de Medidores em Alta Tensão						
9.15	Leitura de Medidores em Baixa Tensão						
9.16	Fiscalização, manutenção e vistoria em Medição						
9.17	Suspensão e Religação de Energia no Disjuntor						
9.18	Corte ou Religação						
9.19	Ligação de Unidade Consumidora						
9.20	Atendimento Comercial						
9.21	Tele-atendimento						
9.22	Sistemas de Informação – Desenvolvimento e implantação						
9.23	Infra-estrutura de TI – Projeto e Implantação						
9.24	Infra-estrutura de TI – Operação e Manutenção						
9.25	Telecomunicações - Manutenção						
9.26	Produção de Mudas						
9.27	Serviços Gerais nos Hortos Florestais						
9.28	Corte, Arraste e Estaleiramento						
9.29	Serviço de Operação da Usina de Tratamento						
9.30	Serraria						
9.31	Transporte de Postes de Madeira “in natura”						
9.32	Recebimento, Armaz., Moviment. e Expedição de Materiais						
9.33	Natureza Jurídica						
9.34	Manutenção Civil, Elétrica e Hidráulica						
9.35	Manutenção e Conservação de Veículos						
9.36	Transporte de Pessoal						
9.37	Piscicultura						
9.38	Serviços de recepção						
9.39	Microfilmagem						
9.40	Ginástica Laboral						

Legenda:

AF: Atividade-Fim

AMLF: Atividade Meio, ligada à área fim

AM: Atividade Meio

E: Atividade Estratégica

T: Atividade Terceirizável

DT: Atividade Desterceirizável

10. ANÁLISE DE ATIVIDADES DAS EQUIPES DE EMERGÊNCIA

As equipes de atendimento de emergência, na CEEE-D, executam as seguintes tarefas:

- Operação de dispositivos de manobra ou proteção das redes de distribuição de energia elétrica.
- Manutenção de emergência para a recomposição do sistema.
- Corte ou religação de urgência.

Nos contratos firmados com empresas terceirizadas, previa-se a execução dos serviços gerais descritos acima, através do fornecimento pelo contratado, não só da mão-de-obra, mas, também, de todos os recursos materiais necessários: camionetes tipo pick-up, caminhões, ferramental, equipamentos, EPIS, EPCs, etc.

Pela amplitude do objeto contratado e pela necessidade de identificar prioridades de trabalho na prestação dos serviços, constata-se que, em confronto ao Estatuto Social da Companhia, torna-se evidente enquadramento em atividade-fim, sendo este um óbice à contratação destes serviços, pois há o repasse do negócio CEEE-D para terceiros.

Neste caso, as equipes de campo executoras das tarefas, estão sob o comando direto dos operadores do sistema, alocados nos Centros de Operação (COD), formando com estes uma estrutura funcional única.

Na cadeia produtiva propriamente dita, esta atividade apresenta-se como etapa necessária e obrigatória, interferindo diretamente na prestação dos serviços da CEEE-D, sendo considerada estratégica.

Diante das constatações acima, a CEEE-D procedeu a desterceirização destas atividades, que estão apresentadas nos itens 9.3, 9.6, 9.7 e 9.18 na Tabela 1 (Quadro Geral de Análise) constante no capítulo 9.

11. AÇÕES REALIZADAS NO PROCESSO DE DESTERCEIRIZAÇÃO

11.1. CASO GERAL

Em 1999, a CEEE realizou trabalho inicial sobre o tema, incluindo a análise dos seus contratos de prestação de serviços, verificando quais deles deveriam ser primarizados, iniciando assim o processo de desterceirização na empresa.

Em 2003, em decorrência da assinatura de Termo de Compromisso com o Ministério Público do Trabalho (TRT 4º Região), Ação Civil Pública, bem como a partir dos estudos desenvolvidos pelo Comitê de Passivo Trabalhista da própria Empresa, a Diretoria Colegiada aprovou o “Projeto de Terceirização e Desterceirização na CEEE” e referendou o processo de desterceirização proposto.

Nesta ocasião, estabeleceu-se:

- que não deveriam ser contratados serviços para execução de atividades fins ou essenciais ao cumprimento do objeto social ou aqueles realizados de forma contínua, nos próprios da Empresa e sob seu gerenciamento, com exceção de limpeza e vigilância;
- a realização de revisão nos processos de trabalho, para minimizar o impacto com a repercussão nos quantitativos de pessoal e racionalização das estruturas organizacionais.

As ações decorrentes desta determinação consistiram em: identificação de contratos com terceiros e que deveriam ser substituídos por mão-de-obra própria, custo mensal de cada contrato, mão-de-obra, veículos e equipamentos utilizados.

Para implantar o projeto, analisaram-se 361 contratos continuados, que totalizavam uma força de trabalho de 2.207 empregados de prestadoras de serviços, a um custo mensal de R\$ 4.130.000,00, a valores da época.

Dos 361 contratos analisados (CEEE Grupo), verificou-se que 145 deveriam ser desterceirizados e retomados com mão-de-obra própria. Foi elaborado cronograma detalhando o vencimento dos

mesmos, previsão de admissão de pessoal, de treinamento e de aquisição de veículos, materiais e equipamentos, de modo que os serviços não sofressem descontinuidade.

Considerando-se o processo de seleção de recursos humanos para uma empresa pública e a necessidade de atender as normas regulamentadoras do trabalho, por tratar-se de atividades de risco, demandou-se longo tempo para atingir-se a força de trabalho julgada adequada, tendo ainda como agravante a rotatividade observada em alguns cargos operacionais. Assim, admitia-se o empregado, ministrava-se o treinamento, e, pouco tempo depois, até em função do aumento da demanda de equipes de construção de rede, decorrente do Programa Luz para Todos, o empregado pedia demissão e reiniciava-se o ciclo.

Por outro lado a especificação e aquisição de veículos, materiais e equipamentos, que também foram e são realizados através de processo licitatório, visto tratar-se de empresa pública, também acabaram ocasionando escorregamentos nos cronogramas previstos, por diversas razões.

A Tabela 2 (Quadro Geral de Admissões) apresenta as admissões realizadas pela CEEE-D, a partir do ano de 2000, em atendimento ao processo de desterceirização. Este quadro totaliza, para este período, 1419 admissões na CEEE-D. Este número permitiu a desterceirização de 1.244 postos de trabalho e a reposição necessária decorrente da rotatividade de empregados no período.

Neste período, praticamente dobrou o efetivo funcional, com evidentes reflexos sobre as estruturas de apoio, o que determinou a reestruturação de algumas áreas da empresa.

Tabela 2 - QUADRO GERAL DE ADMISSÕES

Atividade	Nível Superior		Nível Médio		Assistente		Assistente		Total
	Distr	Sub	Distr	Sub	Distr	Sub	Distr	Sub	
Comando da Operação de Sistemas	0	2	17	6	0	0	0	0	25
Operação de Subestações		0		0		15		0	15
Manut. de Emerg.e de Urgência de LTs e Subestações		4		19		59		2	84
Oper., Manut. de Emerg.e de Urgência de Redes de Distribuição	1		55		581		2		639
Inspeção em Linhas de Trans. e Redes de Distribuição	16	0	50	2	12	6	1	0	87
Manutenção Corretiva e Preventiva em Transformadores de Força		1		1		5		0	7
Leitura de Medidores em Alta Tensão	0		18		0		0		18
Vistoria, Fiscalização e Manutenção da Medição	0		117		20		1		138
Corte, Religação e Ligação de Unidade Consumidora	0		0		0		0		0
Atendimento Comercial	0						51		51
Tele-atendimento	0		0		0		255		255
Infra-estrutura de TI – Operação e Manutenção	26		0				4		30
Natureza Jurídica	32		0				17		49
Armazenagem							21		21
Total	75	7	257	28	613	85	352	2	1.419

11.2. CASO ESPECÍFICO - EQUIPES DE EMERGÊNCIA

Na Área de Distribuição, os serviços de emergência eram realizadas por equipes de campo totalmente terceirizadas. Caracterizam-se como equipes multitarefas, denominadas equipes A, integradas por 02 (dois) eletricitas e as equipes pesadas, chamada de H, integradas por 05 (cinco) eletricitas. As Empresas Contratadas forneciam além dos recursos humanos, os recursos materiais para a realização dos serviços:, tais como: uniformes (CEEE estabelecia padrão), EPIs, EPCs, ferramental, veículos conforme o tipo de equipe e as especificações detalhadas em norma da Empresa.

Estas equipes trabalhavam por turno, em alguns casos com cobertura de 24 horas, e nisso consistiu grande dificuldade em dimensionar e quantificar os recursos de mão-de-obra, materiais e equipamentos necessários para a retomada dos serviços.

Para o treinamento no cargo de eletricitas para linhas e redes de distribuição, a CEEE dispôs de dois Centros de Treinamento, o da própria Concessionária e o de um Centro Técnico Federal, em município situado a 300 km de Porto Alegre. O treinamento ocorria nos dois centros simultaneamente, conforme cronograma preestabelecido, sendo que durante e após o treinamento, cada empregado era avaliado, ocorrendo eventuais desligamentos por inaptidão. Em síntese, para admitir e capacitar cerca de 500 eletricitas, demandou-se em torno de 14 meses.

O atendimento de emergência era suprido por intermédio de 108 contratos de prestação de serviços, a um custo mensal de R\$ 1.782.337,00, envolvendo 731 terceirizados e utilizando-se 216 veículos.

O investimento inicial da CEEE-D, para a retomada desta atividade, considerando aquisição de veículos, uniformes, ferramental, equipamentos de segurança, e outros quesitos, foi da ordem dos R\$ 21 milhões.

A Tabela 3 (Contratos Existentes em 2003) apresenta o número de contratos vigentes para estas atividades na CEEE-D, bem como o valor mensal dispendido, a valores de 2003.

Tabela 3 - CONTRATOS EXISTENTES EM 2003

Objeto	Quantidade de Contratos	Valor mensal (R\$)
Serviços Gerais em Redes de Distribuição (emergência, corte e religação)	59	656.996,00
Manutenção Corretiva de Redes de Distribuição	14	302.583,00
Operação de redes para atendimento de Emergência	33	794.503,00
Manutenção Corretiva Energizada	2	28.255,00
Total	108	1.782.337,00

12. CONCLUSÕES

Em uma abordagem maior, a terceirização de atividades, como diariamente se observa, é fenômeno mundial, não podendo o Brasil ficar na contramão dos acontecimentos, aumentando o chamado “custo Brasil”. Sem dúvida, houve e há, alguns excessos e incorreta utilização deste recurso, o que demandou em questões judiciais de resultados desastrosos, e a emissão de Súmula por parte do TST. Faz-se necessário a definição e regulamentação adequada do processo de terceirização, permitindo o amplo emprego desta moderna ferramenta de gestão.

Com o emprego adequado do processo terceirização é possível a abertura de novas empresas e conseqüentemente de postos de trabalho, foco no “core business” das empresas, maior especialização, redução de custos e aumento da competitividade, resultando, em síntese, em ganhos para a sociedade.

No tocante ao processo de desterceirização de atividades, no âmbito da CEEE-D, conclui-se o seguinte:

- existência de rotatividade de alguns cargos desterceirizados, resultando na necessidade permanente de cadastro reserva e treinamento funcional, para permitir fluxo contínuo de reposição;
- necessidade de modificações no plano de cargos e salários, diminuindo-se o número de cargos e reajustando-se os valores iniciais, objetivando reduzir a rotatividade e os custos decorrentes;
- necessidade de alteração e agilização da logística para conserto e reposição de veículos e fornecimento de uniformes, ferramentas e equipamentos de segurança, visto o grande números de empregados e veículos necessários;

- necessidade de maior envolvimento e treinamento gerencial, com o surgimento de diversos problemas operacionais que antes eram imperceptíveis aos administradores dos contratos;
- no período observado constatou-se menor produtividade das equipes, resultando em resultados operacionais menos eficientes;
- necessidade de revisão dos quantitativos iniciais, ressaltando-se, que na implantação do processo de primarização, foi aplicada política conservadora, que resultou em conversão reduzida dos recursos terceirizados e efetivamente primarizados;
- aumento expressivo do número de horas-extras do segmento operacional, o que, em síntese, sinaliza necessidade de maior efetivo, com todas as suas implicações (veículos, equipamentos, ferramentas, logística de reposição, etc);
- maior vulnerabilidade a eventos não previsíveis, visto a redução ou extinção de empreiteiras com equipes leves e pesadas disponíveis e facilmente acionáveis;
- a percepção dos clientes às mudanças ocorridas, observando-se que paralelamente foi implementado um projeto de identidade visual e de readequações dos pontos de atendimento presencial, entre outras medidas e, em que pese o declínio de alguns indicadores de qualidade do serviço, foi extremamente gratificante, tendo a CEEE-D se destacado positivamente na avaliação pelos clientes, quer em pesquisas da ABRADÉE, ANEEL e CIER;
- necessidade de revisão da proposição inicial de desterceirização e renegociação com o Ministério Público do Trabalho;
- -necessidade de nova postura gerencial frente aos desafios que um processo de desterceirização de tal envergadura origina;
- necessidade de reavaliação e profundas mudanças em procedimentos e rotinas de trabalho, em curto horizonte temporal;
- possibilidade de maior capacitação profissional dos empregados operacionais e delegação de outras atividades estratégicas, a exemplo da fiscalização de unidades consumidoras;
- melhoria na imagem, visto que o contato com os consumidores é feito diretamente por empregados da Companhia e não mais por interpostos;
- aumento expressivo dos custos incorridos, quer direta, quer indiretamente, bem como a perda de flexibilidade operacional.

Por derradeiro, o processo de primarização ou desterceirização, na CEEE-D, encontra-se em pleno andamento, estando em fase de reavaliação, e de início de renegociação com o Ministério Público do Trabalho, registrando-se pontos positivos e negativos, de ampla repercussão em toda a empresa e clientes, face a magnitude das alterações introduzidas e necessárias.

13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BIANCHI, Amoroso Apud. Trabalho “Gestão da Qualidade Tópicos Avançados” Ângelo Palmisano, p. 150.
- HERMES, Gustavo Cauduro; GOULART, Marlano Silva; LEIRIA, Jerônimo Souto. Gerenciamento de Contratos na Administração Pública. São Paulo: Macron Books, 1998.
- LEIRIA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton Dorneles. Terceirização – Uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial. São Paulo: Gente, 1998.
- ROBORTELLA, Luiz Carlos Amorim. Terceirização. Tendências em doutrina e jurisprudência. Revista Trabalho & Doutrina, São Paulo, n. 21, junho 1999, p. 32-37.
- CEEE. Projeto de Terceirização e Desterceirização na CEEE, Porto Alegre, 1999, elaborado por grupo de trabalho constituído por representantes de todos os segmentos da Empresa, coordenados pelo consultor externo Gustavo Cauduro Hermes.
- CEEE. Relatório de Atendimento à Resolução nº 241/2007 da CEEE-D, Porto Alegre, 2008, elaborado por grupo de trabalho constituído por representantes de todos os segmentos da Empresa.