



XIX Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

SENDI 2010 – 22 a 26 de novembro

São Paulo - SP - Brasil

Modelo de premiação para Incentivo à Excelência das Prestadoras de Serviços

Rita de Cassia Bittencourt Evangelista	Cicera Lucia silva Carvalho	Guilherme Medina Coeli
Coelba	Coelba	Coelba
revangelista@coelba.com.br	clcarvalho@coelba.com.br	gcoeli@coelba.com.br

Palavras-chave: Excelência, Incentivo, Premiação, Prestadoras de Serviços, Terceirização

Resumo

A terceirização se fez presente no setor elétrico brasileiro na década de 90, com a privatização gradual do segmento de distribuição e a substituição do regime tarifário custo do serviço para a tarifa pelo preço. O novo regime requer das concessionárias a busca constante da eficiência na prestação do serviço com modicidade tarifária (menor custo). Neste contexto grande parte das concessionárias privatizadas passou a terceirizar suas atividades, mas ainda assim tendo que garantir, por força da regulação, que os serviços sejam realizados no prazo, com qualidade e eficiência. Neste cenário, a Coelba - Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia criou um modelo de premiação, visando incentivar e reconhecer a busca pela melhoria contínua dos seus Prestadores de Serviços. O prêmio, denominado PEGUC - Prêmio de Gestão das Unidades Estratégicas de Negócios da Coelba, é apurado anualmente e mede o desempenho das empresas contratadas, sob cinco perspectivas: avaliação pelo cliente, gestão de responsabilidade social, gestão operacional e infra-estrutura, gestão econômico-financeira e gestão de pessoas. A aplicação do modelo vem demonstrando evolução contínua na melhoria de desempenho das Prestadoras e disseminação das melhores práticas realizadas entre as concorrentes ao prêmio.

1. Introdução

Com objetivo de minimizar a assimetria de informações e de incentivar a eficiência na prestação do serviço com modicidade tarifária, o órgão regulador do setor elétrico estabeleceu mediante a Lei nº 8.987, de 13/02/1995 - “Lei das Concessões”, o regime da tarifa pelo preço em substituição ao regime pelo custo do serviço.

Por ser um setor regulado que tem como desafio garantir a qualidade dos serviços prestados pelas concessionárias aos seus clientes, o órgão regulador para alcançar esse objetivo, utiliza-se de instrumentos legais que asseguram a manutenção e a melhoria dos níveis de qualidade do fornecimento de energia elétrica. Dentre os instrumentos legais destaca-se a Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, também chamada de “Lei das Concessões”, que define, no seu art. 6,º § primeiro, serviço adequado aquele que satisfaz as condições de regularidade,

continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas.

A partir da privatização do segmento de distribuição a terceirização¹ passou a ser uma prática utilizada em grande parte do universo das concessionárias, visando maior flexibilidade e eficiência a custos mais baixos.

Neste cenário a terceirização no setor de distribuição de energia elétrica, que ocorre em praticamente todos os serviços de atendimento ao consumidor, requer um modelo de gestão do processo de terceirização de forma a garantir que o serviço prestado seja adequado.

Para tal o uso de instrumentos de gestão é de fundamental importância para o alcance da excelência da qualidade do serviço prestado ao consumidor, que por sua vez passou a ser cada vez mais exigente e conhecedor de seus direitos.

A Coelba - Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia, privatizada em julho de 1997, também passou a terceirizar parte de suas atividades (construção, ligação, leitura/entrega, corte/religação dentre outras). Para acompanhar a gestão dos contratos de serviços prestados pelas empresas terceirizadas a Coelba criou o OCM - Departamento de Gestão de Contratos. Dentre outras atribuições o órgão atua junto às prestadoras para que serviços sejam realizados no prazo, com qualidade, menor custo, segurança, cordialidade com os clientes e relacionamento com os parceiros. Para tal utiliza instrumentos de gestão e desenvolver/implantar nas Prestadoras de Serviços, visando melhoria contínua dos serviços.

Em decorrência da abrangência territorial extensa da área de concessão do estado da Bahia, que dificulta o gerenciamento mais próximo da Coelba sobre a gama de atividades executados pelas Prestadoras de Serviços, em 2001 a concessionária dividiu-se a sua área de concessão em 23 UEN's - Unidades Estratégicas, sendo selecionadas empresas, denominadas âncoras, para prestarem todo um leque de serviços por UEN (construção, ligação, leitura, entrega, corte/religação e manutenção do sistema elétrico). A divisão geográfica é definida de acordo com dados de demanda, características específicas regionais, características do sistema elétrico e dimensões regionais. E tem como objetivo reduzir a ociosidade com conseqüente elevação da produtividade das turmas; rentabilizar as equipes; melhorar a qualidade dos serviços prestados, permitir planejamento com base na demanda de serviços e melhorar a integração entre as Prestadoras de Serviços e a COELBA.

Em 2004 o departamento criou um modelo de premiação, PEGUC- Prêmio de Excelência da Gestão das Unidades Estratégicas de Negócios da Coelba, que visa fortalecer a busca pela melhoria contínua dos seus Prestadores de Serviços e tendo como principais objetivos:

Oferecer as Prestadoras de Serviços, responsáveis pelas UEN's, instrumentos e incentivos para aprimoramento do seu desempenho;

Estimular a troca de experiências entre as Prestadoras de Serviços através da divulgação das Melhores Práticas;

Avaliar e reconhecer níveis de excelência alcançados pelas UEN's;

Incentivar o desenvolvimento e a prática da cultura de qualidade, produtividade e redução de custos e desperdícios nas UEN's;

Intensificar o relacionamento/parceria da COELBA com as Prestadoras de Serviços;

Promover evolução contínua dos Indicadores de Gestão das Prestadoras de Serviços.

2. Desenvolvimento

¹ Segundo Franceschini et al.(p.72,2004) a Terceirização é uma abordagem de gestão que permite delegar a um agente externo a responsabilidade operacional por processos ou serviços até então realizado na empresa.

O Prêmio de PEGUC é conferido anualmente e tem início com o lançamento no prêmio, início do ano, até o fechamento com cerimônia de entrega aos premiados e com Seminário de Melhores Práticas (Figura 1). Participam da premiação as empresas âncoras que prestam serviços elétricos, com contratos firmados com a Coelba até dezembro do ano anterior e com vigência do contrato até o mês de fechamento das auditorias do ano corrente. O resultado dos indicadores de resultado corresponde ao exercício do ano anterior. A apuração dos indicadores de desempenho de gestão é realizada e corresponde ao resultado das auditorias em campo.

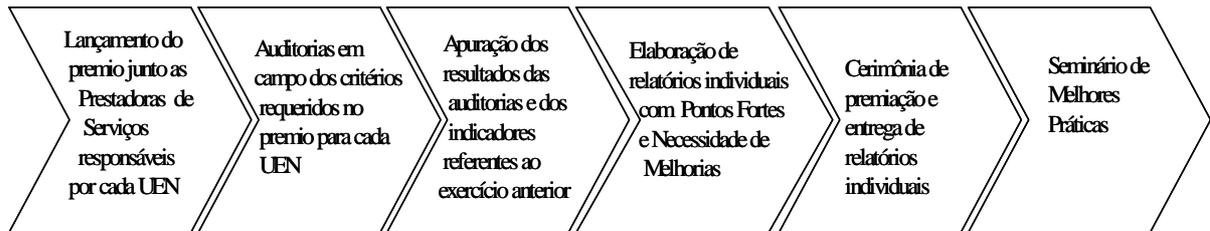


Figura 1 – Fluxo do Processo do PEGUC

As UEN's concorrem a cinco categorias de premiação, os quais são constituídos de indicadores e respectivos pesos (Tabela 1). São conferidas as seguintes categorias de premiação:

Classe Universal - Melhor Unidade Estratégica de Negócios – UEN

Classe Exclusiva: Melhor UEN conforme Avaliação pelo Cliente

Melhor UEN em Gestão Operacional e Infra-estrutura

Melhor UEN em Gestão Econômico-financeira

Melhor UEN em Gestão de Pessoas

Tabela 1 - Estrutura de Regras de Avaliação, Indicadores e Pesos para os Prêmios das Classes Universal e Exclusiva

Regra de Avaliação	Peso da Regra	Indicador da Regra	Peso Indicador Classe Exclusiva	Peso do Indicador Classe Universal
Avaliação pelo Cliente	20	Índice de Desempenho dos Atributos Específicos da Pesquisa de Satisfação efetuada pela ABRADEE	100	20,00
Gestão Operacional e Infra-estrutura	40	Qualidade do Serviço Prestado	25	6,25
		Indicador de Desempenho da Gestão de Responsabilidade Social	20	5,00
		Indicador de Desempenho de Gestão da Infra-estrutura	30	7,50
		Indicador de Desempenho do Controle de Gestão	25	6,25
Gestão Econômico-Financeira	15	Geração Interna de Caixa	25	7,50
		Índice de Multas Contratuais	10	3,00
		Iniciativas de Redução de Custos	30	9,00
		Retorno sobre o Patrimônio Líquido	15	4,50
		Endividamento Total	20	6,00
Gestão de Pessoas	25	Índice de Treinamento em NR10	20	5,00
		Índice de Turn Over	10	2,50
		Índice de Processos Trabalhistas	15	3,75
		Nível de Segurança no Trabalho	15	3,75
		Indicador de Desempenho da Área de Segurança	20	5,00
		Indicador de Desempenho de Gestão de Pessoas	20	5,00

Classe Universal corresponde a Melhor Unidade Estratégica de Negócios - equivale a UEN que obtiver a maior pontuação, conforme resultados dos indicadores com correspondentes pesos da regras de avaliação (Tabela 1). Caso haja algum empate para a escolha da UEN vencedora, é usado como critério de desempate a UEN que tiver maior pontuação na seguinte ordem: Gestão Operacional e Infra-estrutura; Avaliação pelo Cliente; Gestão Econômico-financeira e Gestão de Pessoas.

Classe Exclusiva - Melhor UEN na Avaliação pelo Cliente - Neste critério, as UEN são julgadas pelos resultados apurados da pesquisa de Satisfação dos Clientes efetuada pela ABRADEE no ano corrente, com base na média dos Índices de Desempenho dos Atributos da Qualidade - IDAT (porcentagem de clientes que se consideram satisfeitos ou muito satisfeitos - notas de 7 a 10, em uma escala de 10 pontos).

Destaca-se que são considerados para apuração os atributos que expressam o envolvimento direto das UEN cujas atividades impactam na satisfação do cliente.

Resultado do Indicador - A melhor UEN é a que obtiver o maior percentual de clientes satisfeitos na sua área.

Para a **Classe Exclusiva Gestão Operacional e Infra-estrutura** as UEN's são julgadas com base nos resultados dos indicadores operacionais que retratam o desempenho dos serviços prestados no exercício anterior e seus respectivos pesos. Assim como os resultados dos indicadores de desempenho da Gestão de Responsabilidade Social, de Infra-estrutura e Controle de Gestão praticadas pelas Prestadoras de Serviços até o momento da auditoria (no ano corrente), conforme discriminado a seguir:

Tabela 2 – Regras de Validação, Indicadores e Pesos da Gestão Operacional e Infra-estrutura

Regras de Avaliação	Indicador		Peso do Indicador
Gestão Operacional	Qualidade do Serviço Prestado pelas Empreiteiras		25
Gestão Infra-estrutura	Gestão Responsabilidade Social	Indicador de Desempenho de Responsabilidade Social	20
	Gestão da Infra-estrutura	Indicador de Desempenho da Frota de Veículos	30
	Controle de Gestão	Indicador de Desempenho do Controle de Gestão	25

O indicador da Qualidade do Serviço Prestado pelas Empreiteiras representa o resultado do conjunto de objetivos que as Prestadoras de Serviços são avaliadas quadrimestralmente pela Coelba. Os objetivos estão alinhados ao planejamento estratégico da concessionária, cujas metas são desdobradas por Unidade Estratégica de Negócio. Para o prêmio considera-se o resultado do último quadrimestre do ano.

A Gestão da Responsabilidade Social corresponde ao somatório de práticas realizadas pelas UEN's na sua área de atuação relacionadas ao público interno (instalações internas em boas condições, palestras voltadas para saúde e bem-estar de seus colaboradores, alojamentos de campo de acordo com a legislação), meio ambiente (projetos voltados à preservação do meio ambiente a exemplo de uso de coleta seletiva de lixo, controle de resíduos sólidos nas obras, dentre outros), comunidade (participação de projetos sociais e educacionais junto a comunidade e incentivo ao voluntariado junto a sua força de trabalho, dentre outras práticas) e valores (disseminação do código de ética). Os requisitos avaliados estão em consonância com as diretrizes praticadas pelo Instituto Ethos. Para apuração das práticas é realizada auditoria em campo. Para a prática ser pontuada tem que haver a evidência correlacionada (exemplo, se a empresa oferece orientações sobre prevenção de doenças – apresentar ata do evento com lista de participantes).

O desempenho da Gestão de Infra-estrutura representa o somatório de práticas realizadas pelas UEN relacionadas à gestão da frota (fiscalização sistemática dos veículos e manutenção preventiva), gestão da informática (práticas que garantam a integridade e segurança das informações) e gestão do almoxarifado (controle e acesso do almoxarifado, arrumação dos materiais, dentre outras práticas). A metodologia é semelhante ao utilizado nas práticas de Responsabilidade Social, cada item para ser considerado conforme tem que haver a evidência correlacionada (exemplo, se a empresa possui plano de manutenção da frota – apresentar acompanhamento da programação das manutenções preventivas dos veículos).

Os indicadores de desempenho de Controle de Gestão – correspondem a somatória de práticas realizadas pelas UEN relacionadas valores (disseminação de visão, missão e resultados para seus empregados) e uso padrões de trabalho na gestão financeira (custo por atividade, acompanhamento dos dados de produção, gerenciamento de fluxo de caixa, dentre outras praticas). Para um item ser considerado conforme tem que haver a evidência correlacionada (exemplo, se a empresa possui custo por atividade – apresentar sistema de acompanhamento).

A UEN que obtiver a maior pontuação na somatória dos quatro indicadores (Qualidade do Serviço Prestado, Gestão de Responsabilidade Social, de Infra-estrutura e Controle de Gestão) será a vencedora na modalidade de Melhor UEN na Gestão Operacional e Infra-estrutura.

Para a **Classe Exclusiva - Melhor UEN na Gestão Econômico-Financeira** as UEN's são julgadas com base nos cinco indicadores, discriminados na Tabela 3, cuja finalidade é de captar as diferentes dimensões econômico-financeiras das UEN's. O primeiro mede a capacidade de a UEN gerir seu caixa operacional. O segundo mede as inconformidades quanto ao não cumprimento de obrigações trabalhista. O terceiro mede a rentabilidade do negócio em relação ao capital próprio investido. O quarto mede as iniciativas implantadas e medidas visando redução de custos nas atividades/processos que repercutem nos custos da Prestadora e Coelba. O ultimo mede a capacidade da UEN para pagar suas dívidas.

Tabela 3 – Regras de Validação Indicadores e Pesos da Gestão Eco-Financeiro

Regras de Avaliação	Indicador	Peso do Indicador
Gestão Econômico-Financeira	Geração Interna de Caixa	25
	Índice de Multas Contratuais	10
	Retorno sobre o Patrimônio Líquido	15
	Iniciativas de Redução de Custos	30
	Endividamento Total	20

Para a **Classe Exclusiva Gestão de Pessoas** as UENs são julgadas com base nos indicadores relacionado as pessoas com seus respectivos pesos (Tabela 4). Nesta modalidade são apurados indicadores de Treinamentos realizados com empregados expostos ao risco, índice de Processos Trabalhistas e de Turn Over. Assim como as praticas realizadas pelas Prestadoras de Serviços voltadas a Segurança (projetos de segurança, controle de acidentes, reuniões sistematizadas da CIPA, dentre outros) e Gestão de Pessoas (eventos de integração, uso de ferramenta de medição da satisfação dos empregados, disseminação das informações, dentre outras praticas). Para apuração das praticas é realizada auditoria em campo. Para o item ser pontuado conforme tem que haver a evidência correlacionada.

Tabela 4 – Regras de Validação Indicadores e Pesos da Gestão de Recursos Humanos

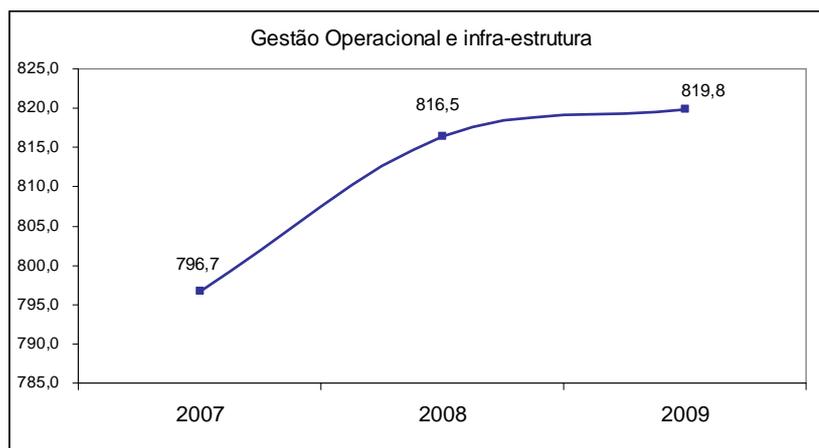
Regras de Avaliação	Indicador		Peso do Indicador
Gestão Recursos Humanos	Índice Treinamento NR10 (módulos I e II)		20
	Índice de Processos Trabalhistas		15
	Índice de Turn Over		10
	Segurança do Trabalho	Nível de Segurança no Trabalho – NST	15
		Indicador de Desempenho da Área de Segurança	20
Índice de Desempenho da Área de Gestão de Pessoas		20	

O processo de premiação é concluída com a cerimônia de premiação das vencedoras nas cinco modalidades e conta com a participação de todas as Prestadoras de Serviços que participam no processo. Cada Prestadora recebe um relatório individual em que são apresentados os pontos fortes e necessidades de melhorias evidenciados em auditoria em campo, bem como é demonstrado graficamente o posicionamento de cada indicador em relação ao “Benchmark” e as demais concorrentes.

O reconhecimento dos níveis de excelência alcançados pelas UEN's, ao longo dos anos, com aplicação do modelo de incentivo a excelência, foram evidenciado os seguintes resultados alcançados:

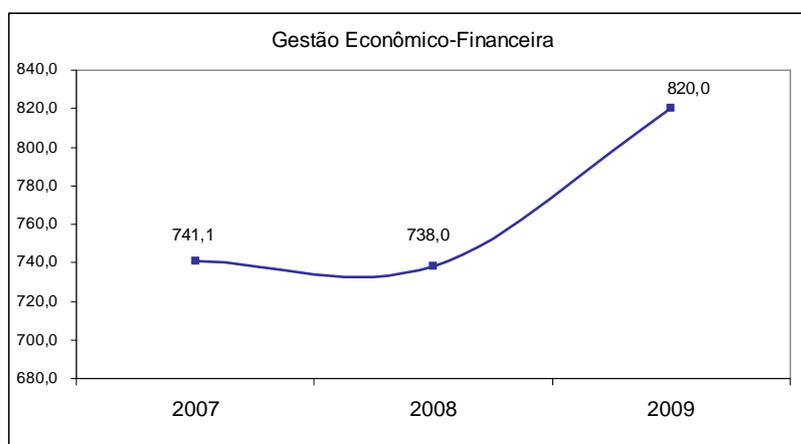
Gestão Operacional e Infra-estrutura – Melhoria dos indicadores de resultados das principais atividades finais realizadas pelas Unidades Estratégicas de Negócios, em total consonância com o planejamento estratégico da concessionária. Realizações sistematizadas e crescentes de práticas relacionadas à Responsabilidade Social, Meio ambiente e comunidade do entorno em que atuam. Assim como uso de padrões de trabalho que facilitam a gestão financeira. A totalização das práticas resultaram na melhoria contínua da Gestão Operacional e Infra-estrutura (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Evolução Pontuação da Gestão Operacional e Infra-estrutura



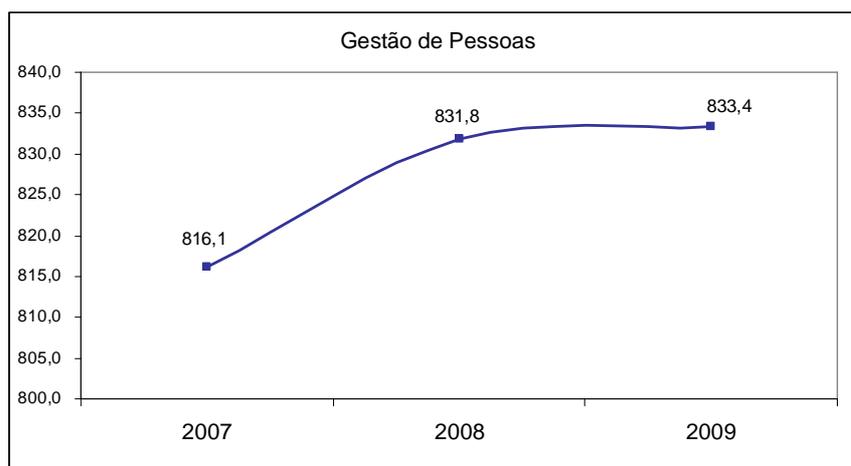
Gestão Econômico-financeira – Consta-se evolução positiva nas diferentes dimensões econômico-financeiras das UEN's apuradas na referida modalidade, tanto na capacidade das UEN's gerir seu caixa operacional, quanto na capacidade de pagar suas dívidas. Assim como crescimento da rentabilidade do negócio em relação ao capital próprio investido. A totalização das praticas resultaram na melhoria continua da referida Gestão (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Evolução Pontuação da Gestão Econômico-financeira



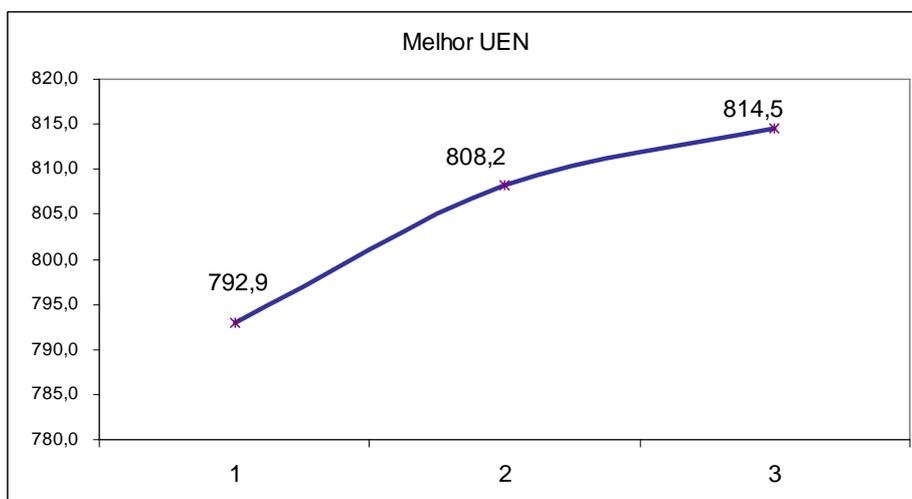
Gestão de Pessoas – Registra-se crescimento dos indicadores e práticas de gestão voltadas a segurança e gestão de pessoas. As Prestadoras em sua totalidade possuem projetos voltados a segurança de seus empregados e utilizam transporte adequado para transporte dos mesmo. Na sua grande maioria disseminam informações e realizam eventos de integração visando bem-estar e satisfação da sua força de trabalho. A totalização das praticas resultaram na melhoria continua da referida modalidade de premiação (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Evolução Pontuação da Gestão de Pessoas



O resultado da pontuação geral da premiação demonstra incremento ao longo dos períodos de apuração e busca incessante das prestadoras de Serviços na melhoria contínua do serviço prestado, bem-estar dos empregados, cuidados com o meio ambiente e parceria sócio-educativa da comunidade em seu entorno.

Gráfico 3 – Evolução Pontuação da Melhor UEN



3. Conclusões

Constata-se ao longo dos anos de apuração do prêmio uma evolução significativa no desempenho das Prestadoras de Serviços, de forma que o modelo atende aos objetivos propostos na sua concepção, ou seja, incentivar e desenvolver a cultura da qualidade; produtividade; segurança; redução de custos e desperdícios nas UEN's, em alinhamento com as exigências regulatórias e legais, a exemplo das Portarias 024 e 456 ANEEL, normas regulatórias 4, 5, 6, 10 e 18.

4. Referências bibliográficas e/ou bibliografia

- [1] ABRADÉE. Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica. Disponível em: <<http://www.abradee.org.br>>.
- [2] FRANCESCHINI, Fiorenzo; GALETTO, Maurizio; VARETTO, Marco; PIGNATELLI, A. (2004) Um Modelo para a terceirização. In: HSM Management, Barueri, v.1, n.42, p.74-80, jan./fev.
- [3] PIRES J.C.L. Desafios da reestruturação do setor elétrico brasileiro. Textos para discussão, nº 76, Rio de Janeiro. BNDES. 2000.
- [4] MTE - Ministério do Trabalho e Emprego. Norma Regulamentadora- NR no 4, Homologa a obrigatoriedade da empresa manter os Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho – SESMT, com a finalidade de promover a saúde e proteger a integridade do trabalhador no local de trabalho;
Disponível em: http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/ . Consulta em outubro /2009;
- [5] ____ Ministério do Trabalho e Emprego. Norma Regulamentadora- NR no 5 - Constitui a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA - tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador. Disponível em: http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/ . Consulta em outubro /2009;
- [6] ____ Ministério do Trabalho e Emprego. Norma Regulamentadora- NR no 6 - Regulamenta a utilização do Equipamento de Proteção Individual - EPI, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho;
Disponível em: http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/ . Consulta em outubro /2009;