

SENDI 2004

XVI SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

Parceria na gestão de contratadas de manutenção em rede de distribuição.

Barboza Neto, C J
Barbosa, R
Carneiro, R L
Daria Jr, J A

Elektro Eletricidade e Serviços S.A.

Jose.daria@elektro.com.br

Palavras-chave

contratada, gestão, parceria, terceirização.

Resumo

A ELEKTRO buscando a excelência e evolução na qualidade dos serviços prestados por empresas contratadas para manutenção e construção de redes de distribuição, desenvolveu através da Célula de Empreendimentos da Regional de Limeira um trabalho diferenciado de atuação em parceria com a contratada desta localidade.

Este trabalho tem como objetivos desenvolver a contratada através de seus colaboradores, a efetuarem os serviços conforme as normas e padrões de segurança e qualidade ELEKTRO, melhorar o aproveitamento da mão de obra da contratada, otimizando a utilização do recurso desta de forma concentrada e direcionada.

Este trabalho foi elaborado, discutido e implementado bilateralmente com a contratada, sendo a efetivação deste assimilada e aceita por todos os colaboradores uma vez eles terem participado com sugestões e idéias. Hoje as equipes trabalham definitivamente em parceria com a ELEKTRO.

1. INTRODUÇÃO

Considerando que para os dias de hoje a terceirização de forma geral é uma realidade para todos os segmentos, na área de manutenção seu desenvolvimento e aperfeiçoamento já é uma necessidade. As parcerias no setor elétrico são de fundamental importância para as empresas, devido ao alto grau de confiabilidade que se exige no processo, como também por se tratar de serviços que não precisam necessariamente ser primarizados.

Responsável pela significativa alocação de recursos dentro das empresas, as atividades de manutenção estão passando por renovação de processos cada vez mais efetivos, em busca de resultados mais significativos e com menores custos e melhores investimentos.

E neste cenário, é necessário um desenvolvimento diferenciado de relações e contratos de prestação de serviços, voltado para equações cada vez mais complexas objetivando a excelência.

Resultante disto, a equação permeia basicamente os pontos de segurança, eficiência, qualidade e preservação do meio ambiente. Contrato a parte, o sucesso deste desenvolvimento está extremamente dependente das pessoas envolvidas, pois não é possível registrar tudo em um contrato formal, e verificamos que para a maioria das ações a palavra chave é a confiança com a devida equalização e convergência dos propósitos.

A visão em relação às contratadas em sua maioria, estavam sempre voltadas para a execução com foco somente no faturamento. E hoje, já estamos vivenciando empresas responsáveis com desejo de fazer um papel diferenciado e deixarem de serem simplesmente as chamadas “**empreiteiras**”.

Após o início do contrato de prestação de serviços entre a ELEKTRO e a empresa contratada Barra – Projetos e Construções, foi observado que a qualidade apresentada, tanto nas questões técnicas como nas questões administrativas não eram satisfatórias, dentro do modelo atual desejado. Portanto foram desenvolvidas ações que levassem a contratada a níveis elevados e adequados de serviços.

Essas ações consistiam em trazer a contratada para dentro da ELEKTRO, levando ao seu conhecimento efetivo as necessidades da ELEKTRO e as implicações da não realização adequada dos serviços, que são: diminuição dos indicadores de qualidade DEC/FEC, redução de custos operacionais, acompanhamentos de execução de serviços, acompanhamento de produtividade, diminuição de ocorrências de eventos acidentais, desenvolvimento e treinamento para habilitação dos colaboradores nos padrões ELEKTRO, reuniões periódicas de avaliação de desempenho e plano de participação em lucros e resultados – PLR.

As informações obtidas para este trabalho foram fornecidas por áreas da ELEKTRO e da contratada.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Diminuição dos indicadores de qualidade DEC/FEC.

A experiência com a contratada em nossa área de concessão, nos contemplou com uma melhora considerável na qualidade dos serviços prestados, pois registramos a redução expressiva de não conformidades encontradas após execução das obras de expansão e manutenções de redes elétricas, evitando-se necessidade de repasses em trabalhos mal feitos.

Neste aspecto ainda conseguimos uma relação de confiança entre a concessionária e a contratada, pois a contratada absorveu esta necessidade exercitando-a de forma positiva. Este é o novo conceito de relação e atuação quando da execução dos serviços. Esta relação de confiança se refletiu também no aspecto da contratada nos contribuir com a reavaliação no ato da execução, da real necessidade de troca e/ou manutenção de determinado ponto da rede elétrica, estrutura, equipamento ou acessório, tendo esta a autonomia para decidir (e assim procedeu em varias oportunidades) em não fazer o serviço.

Isto se deu após diversos trabalhos de conversação, explanação e convencimento, equalizando o entendimento entre as partes. A consolidação do processo se deu, com posteriores acompanhamentos, inspeção amostral e trabalhos em conjunto no campo, com vias de validação dos objetivos.

Com esta parceria registrou-se o ganho de ambas as partes, pois a contratada não despense de recursos de forma geral nos repasses (retrabalhos), diminuindo os seus custos operacionais e das equipes, de seus equipamentos e materiais, e tem a garantia de certificação de qualidade e sucesso nas avaliações de desempenho a que estão sujeitas em contrato.

Ganha também a concessionária pois esta não desperdiça recursos de forma geral, aplicando-os de forma única e certa, com segurança, qualidade e reflexo garantido nas metas e indicadores (segurança, DEC, FEC, orçamento e outros).

Também a confiabilidade do sistema a longo prazo é contemplada pois sofre menos interrupções e fica menos vulnerável.

Citando como exemplo do reflexo desta em nossos indicadores, tivemos os valores conquistados a seguir: Tínhamos um DEC de 6,01 horas em 2002 e conseguimos em 2004 a marca de DEC de 3,55 horas, um FEC de 5,57 interrupções para um FEC de 3,91 interrupções.

2.2. Redução de custos operacionais

Em termos de custos operacionais, reduzimos os gastos com o mesmo sistema elétrico de nossa regional na proporção de: 100% do orçamento em 2002 fizemos 70% do planejamento global de manutenção. Em 2003 fizemos 83% do planejamento, e numa previsão otimista para o ano de 2004 atingiremos 95% do planejado no período. Os resultados conseguidos influenciaram positivamente na renovação do contrato com a contratada, com cláusulas e itens que contemplem e promovam a manutenção destas ações.

2.3. Acompanhamentos de execução de serviços

Nos períodos iniciais do contrato, realizamos acompanhamentos periódicos em vários tipos de tarefas a serem executadas pela contratada, observando assim oportunidades de melhoras no processo

em geral para tornar o desenvolvimento das atividades de campo mais eficientes e, com maior nível de segurança do trabalho.

2.4. Acompanhamento de produtividade

Realizamos durante três meses, um acompanhamento diário da produtividade econômica das equipes de linha viva da contratada, com base neste acompanhamento observamos vários fatores que levavam as equipes a baixa produtividade. Alguns dos fatores identificados foram:

- Falta de manutenção preventiva periódica dos caminhões, levando estes a ficarem parados vários dias para manutenção corretiva.
- Falta de viabilidade técnica prévia dos serviços a serem executados, levando as equipes a se deslocarem para o local de execução da tarefa mas, não executarem o serviço, principalmente por dificuldades de acesso.
- Falta de planejamento dos serviços a serem realizados pela equipe. A equipe era direcionada para a execução das tarefas sem prévio planejamento dos serviços do dia, levando a mesma, em vários casos, a produzirem pouco por perdas em deslocamento e espera de outras equipes de trabalho.

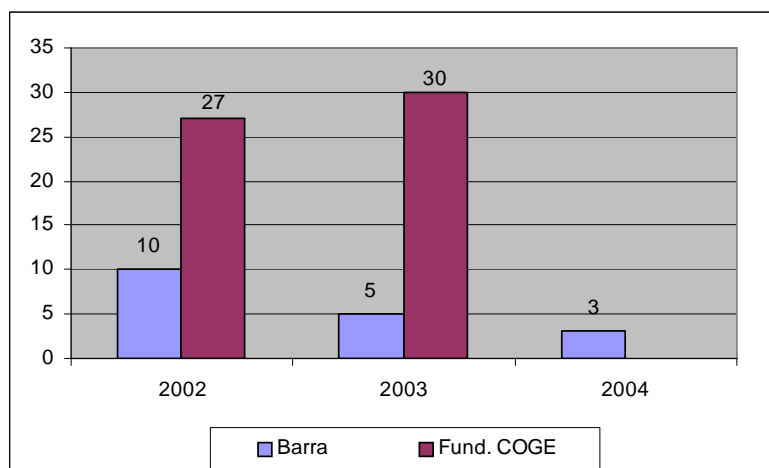
Após a realização deste acompanhamento de produtividade e, da identificação dos problemas que afetavam a baixa produtividade, vários processos foram aperfeiçoados pela ELEKTRO e pela contratada e, as equipes de linha viva da empreiteira tiveram um aumento médio de 70% de produtividade econômica.

2.5. Diminuição de ocorrências de eventos acidentais

Outro ponto em que se reflete o sucesso do trabalho desenvolvido em conjunto com a contratada é a diminuição dos indicadores de segurança.

Foi constatado durante os 3 anos de contrato a evolução da contratada na questão de segurança, expressando na diminuição das ocorrências de acidentes.

Em 2002 ocorreram 10 acidentes na contratada, em 2003 ocorreram 5 e até julho de 2004, final do contrato, ocorreram 3 acidentes. Selecionamos dois períodos em especial como demonstrativo comparando os valores com a média de acidentes registrados pelo Relatório Anual de Acidentes da Fundação COGE¹ para contratadas.



¹ Relatório anual de ocorrência de acidentes da Fundação COGE.

gráfico 1: comparativo da quantidade de acidentes ocorridos nos períodos de 2002 e 2003 na contratada em relação à média da Fundação COGE.

Apesar da quantidade de ocorrências nos dois períodos ficarem abaixo da média, consideramos alto ainda, devido à quantidade de empregados da contratada e o alto potencial de risco dos acidentes.

Dos fatores que citamos para essa evolução estão incluídos os acompanhamentos de campo realizados pela ELEKTRO e contratada e implantação de Política de Segurança pela Contratada em conjunto com a ELEKTRO.

2.5.1. Acompanhamentos de Campo

Um dos fatores que mais contribuíram para a diminuição dos índices de acidentes/incidentes foi a realização de acompanhamentos de campo realizados pelos técnicos da ELEKTRO.

Nos acompanhamentos são verificados todos os aspectos de apresentação pessoal, conduta profissional, habilitação profissional, planejamento e execução da tarefa, veículos, ferramentais, utilização e conservação de EPI (Equipamentos de Proteção Individual) e EPC (Equipamentos de Proteção Coletiva), sinalização de área de trabalho, escadas e condições de transporte.

Ao final é aplicado uma avaliação de cada item do acompanhamento, aplicando conceitos entre insatisfatório, regular, bom, ótimo e excelente. Também consta uma avaliação geral do acompanhamento.

Na oportunidade dos acompanhamentos os técnicos esclarecem eventuais dúvidas dos eletricitistas da contratada, tendo inclusive autoridade para paralisar a execução da tarefa se esta não estiver sendo executada de acordo com as normas e padrões da ELEKTRO

As não-conformidades encontradas na ocasião dos acompanhamentos são repassadas para os executantes e para o gestor do contrato, sendo fixado prazo para regularização.

2.5.2. Implantação de política de Segurança

Outro fator importante que contribuiu para redução nos indicadores de segurança foi a implantação da política de segurança da contratada.

O objetivo desse manual é estabelecer princípios básicos de segurança e fixar as responsabilidades dos empregados e da contratada.

O manual foi implantado em evento realizado em conjunto com a ELEKTRO e todos empregados receberam exemplar.

2.6. Desenvolvimento e treinamento para habilitação dos colaboradores nos padrões ELEKTRO

Os empregados da contratada são treinados para todas atividades que executam.

Não é permitido pela ELEKTRO qualquer funcionário de empresas contratadas executarem serviços sem que possuam treinamento para execução.

Os colaboradores da contratada que realizam serviços no sistema elétrico possuem em média 143 horas de treinamento, superior a carga horária mínima estabelecida no anexo III da Convenção

Coletiva de Segurança e Saúde no Trabalho do setor Elétrico no estado de São Paulo², que é de 80 horas.

Há metodologias e procedimentos padronizados de trabalho que são específicos da ELEKTRO³, portanto não sendo encontrado treinamento fora da ELEKTRO.

Para os contratos firmados a partir de 2004 a ELEKTRO definiu uma grade mínima de treinamento para cada função, sendo que os treinamentos contidos na grade mínima serão fornecidos pela ELEKTRO sem ônus à contratada.

Após a definição da grade mínima procedeu-se um levantamento das necessidades da contratada, sendo que os empregados que não possuem os cursos da grade mínima serão treinados conforme cronograma desenvolvido em conjunto com a contratada.

Além do treinamento para serviços no sistema elétrico desenvolvemos os colaboradores que realizam serviços internos de almoxarifado, controles de produtividade e supervisores.

Esses colaboradores foram treinados para utilizar módulos do software SAP/R3, para gestão de estoque de almoxarifado como também melhoria no sistema de controle de execução dos serviços das equipes de campo.

2.7. Reuniões periódicas de avaliação de desempenho.

A principal ferramenta utilizada para se atingir a melhoria continua dos processos entre a ELEKTRO-Regional Limeira e a contratada de serviços de manutenção e construções, Barra – Projetos e Construções, foram as reuniões de avaliação de desempenho da contratada.

Este processo funciona de seguinte maneira:

A ELEKTRO inspeciona mensalmente lotes de serviços realizados pela contratada de construção e, aplica critérios de avaliação destes serviços, a contratada é convidada a participar do processo de avaliação deste o principio do mesmo, garantindo assim a transparência do processo.

Após o lote serem inspecionados, os supervisores dos serviços da contratada são chamados para uma reunião de discussão do resultado da avaliação. Durante estas reuniões são enfocados os problemas encontrados durante a avaliação e, quais as medidas necessárias para a correção destes problemas.

A partir dos resultados das avaliações, notou-se que a principal causa da falta de qualidade dos serviços não era a falta de qualificação técnica dos colaboradores da contratada e sim, a falta de desenvolvimento de algumas competências necessárias as equipes e também a melhora de alguns processos de trabalho da contratada relativos à administração de recursos humanos e de material, por outro lado, a ELEKTRO também precisou aperfeiçoar alguns de seus processos para poder facilitar o fluxo de trabalho da contratada.

2.7.1 Exemplos de atuação quando de não-conformidades nas avaliações de desempenho.

² Convenção Coletiva de Segurança e Saúde no Trabalho do Setor Elétrico no Estado de São Paulo.

³ Passo Padrão Elektro.

A seguir mostraremos alguns exemplos das atitudes que foram tomadas com base no processo de trabalho em parceria com a contratada.

Exemplo 1:

No início do contrato da ELEKTRO – Regional Limeira com a Barra – Projetos e Construções, era freqüente surgir nas reuniões de avaliações serviços que não haviam sido executados porque os caminhões que haviam sido direcionados para o serviço não conseguiam chegar aos locais, ou, quando se chegava ao local, havia algum impedimento que não deixava o serviço ser executado, alguns exemplos destes impedimentos são: plantações recém formadas, porteiros com cadeados e locais sem acesso.

Analisando os serviços que deixavam de ser executados notamos que os maiores desligamentos apresentavam pouco este tipo de problema. Conversando com a contratada notamos que os desligamentos maiores não sofriam tanto porque, os supervisores de equipes da contratada executavam viabilidade técnica dos grandes desligamentos a serem executados e, por isso, conseguiam resolver todos os pequenos problemas que poderiam inviabilizar os serviços. Com este diagnóstico, passou-se a ser realizada a viabilidade técnica de todos os serviços envolvendo linha viva da contratada e todos os serviços em área rural da regional Limeira.

Após a implantação desta rotina de trabalho, a não execução de serviço por impedimentos no local raramente acontece e, com isso a contratada ganhou em produtividade de suas equipes e a ELEKTRO ganhou na melhora de seus indicadores de qualidade.

Exemplo 2:

Durante os primeiros meses do contrato, observamos que muitos dos desligamentos programados excediam o tempo determinado para o mesmo, analisando estes atrasos, notamos que, a maioria destes atrasos devia-se a falta de planejamento da tarefa no “pé do poste”, ou seja, o encarregado da turma não planejava com a equipe a tarefa a ser executada e, ao invés de supervisionar os trabalhos e servir de apoio a toda a turma, este tornava se um dos executores da tarefa e, não acompanhava de maneira adequada o trabalho geral da turma, por isso, ele não identificava possíveis atrasos durante a execução dos serviços e, conseqüentemente, não tomava providências para os inconvenientes apresentados durante a tarefa. Além disso, por não supervisionar as turmas corretamente, os encarregados não diagnosticavam pequenas falhas nas execuções das tarefas levando as equipes a serem mais expostas a possíveis acidentes e incidentes no trabalho.

Foi composto então, um plano de desenvolvimento dos encarregados de turma da contratada elaborado por colaboradores da parceria ELEKTRO-Barra, este plano consistiu em:

- Demonstrar aos encarregados de turma qual é o seu real papel perante a equipe
- Desenvolver e aperfeiçoar os encarregados de turma na questão do planejamento da execução da tarefa no campo
- Fortalecer a capacidade de liderança destes profissionais perante a equipe
- Ser o principal incentivador e, fiscalizador dos aspectos de segurança que envolva sua equipe.

Para se atingir estes objetivos foram realizadas palestras, dinâmicas de trabalho, treinamentos e vários acompanhamentos de campo dos supervisores da ELEKTRO e da Barra.

Hoje o encarregado de serviços de turma da contratada Barra é uma espécie de “gerente” da equipe, seu posicionamento perante o grupo é de planejador da tarefa e ele é responsável por garantir as melhores condições para o bom andamento da mesma. Hoje em dia, é rotineiro que, assim que se chega ao local da execução da tarefa, o encarregado reúna toda a equipe e faça uma pequena explicação de todo o trabalho a ser desenvolvido, distribuindo as tarefas individuais e, acompanhando todo o andamento do trabalho, ajustando “in loco” os possíveis imprevistos. Este também, acompanhando o trabalho de maneira geral, tem a oportunidade de observar pequenos desvios de procedimentos da execução da tarefa corrigindo-os imediatamente e diminuindo assim os acidentes e incidentes de trabalho nas turmas de serviços da Barra. Prova disto é que a Barra recentemente comemorou um ano sem acidentes com afastamento no canteiro de serviços da cidade de Limeira.

Exemplo 3:

Nas avaliações de desempenho notava-se também que muitos serviços tinham que ser reprogramados várias vezes porque não era possível executar todo o serviço em um só desligamento e notou-se também que algumas vezes os serviços de manutenção eram executados em pontos diferentes dos que haviam sido propostos.

Analisando estes pontos, diagnosticamos alguns pontos onde a ELEKTRO poderia se aperfeiçoar a fim de que os serviços da contratada fossem executados com maior qualidade. Alguns destes aperfeiçoamentos foram:

- Os inspetores de rede da ELEKTRO foram treinados para realizar uma inspeção mais elaborada e, a passar de forma mais clara e objetiva o resultado da inspeção. Desta maneira a célula de manutenção conseguiu organizar melhor os serviços de manutenção a serem realizados conseguindo assim criar ordens de manutenção mais enxutas, facilitando o trabalho de programação dos desligamentos para a execução de serviços.
- As plantas das ordens de manutenção de serviço foram melhoradas de forma a se tornar mais simples sua utilização no dia a dia e, principalmente, tornar mais fácil a localização exata dos pontos de execução de serviços.
- A gestão de materiais pela logística da ELEKTRO e da Barra se modernizou, diminuindo consideravelmente os problemas por falta de materiais para as execuções de serviços.

Como forma de ilustrar o resultado do trabalho de melhoria conjunta ELEKTRO Regional Limeira e Barra - Projetos e Construções, mostramos os resultados de algumas das avaliações realizadas pela ELEKTRO, com destaque para as avaliações de Dezembro de 2001(primeira avaliação do contrato) e Julho de 2004(última avaliação realizada até a criação deste trabalho):

Tabela1: Avaliações da empreiteira Barra em alguns períodos do contrato.

Mês/ Ano da Avaliação	Resultado da Avaliação
Novembro 2001	Péssimo
Dezembro 2002	Bom
Dezembro 2003	Bom
Julho 2004	Excelente

2.8. Plano de participação em lucros e resultados - PLR

Como os resultados dos trabalhos voltados para o desenvolvimento dos colaboradores da empreiteira Barra foram muito satisfatórios, demonstrando que eles se preocupam com a continuidade dos processos de melhoria do seu nível de serviço, foi lançado em Junho de 2003 um Plano de motivação⁴, que tem como objetivo principal despertar o interesse dos colaboradores da Barra através de bônus direto, a fim de contribuir para a melhora das práticas de segurança, qualidade e produtividade na execução dos serviços. Para isso, foram estabelecidos conceitos, amplamente discutidos entre os colaboradores da Barra, de avaliação e pontuação das equipes operacionais em campo.

Mais do que premiar as equipes de melhor desempenho, este trabalho evidencia as melhores práticas de segurança e qualidade de serviços em toda a contratada, fazendo com que os colaboradores enxerguem as suas falhas e trabalham de maneira positiva para a correção das mesmas. Além disso, os colaboradores da Barra são avaliados por equipes formadas por colaboradores da ELEKTRO e da Barra, contribuindo desta forma para o maior fortalecimento da união entre as empresas.

3. CONCLUSÕES

Com tudo que foi apresentado concluímos que a gestão de contratadas deve ser feita de forma sustentável e ter sempre como base o exercício de ajuda mútua. Os resultados alcançados pela ELEKTRO na regional Limeira mostram que, ao trazer a contratada para junto da ELEKTRO na tarefa de diagnosticar, monitorar e principalmente, desenvolver os processos de trabalho, as duas tiveram ganho em vários aspectos.

A ELEKTRO ganhou em confiabilidade do sistema elétrico, em gestão efetiva dos materiais aplicados à rede, melhora significativa da qualidade dos serviços da contratada, melhor aplicação dos recursos nas intervenções de obras de melhoria, expansão e manutenção do sistema elétrico, e principalmente diminuição efetiva e real dos acidentes de trabalho da contratada.

Já a contratada por sua vez ganhou mais ainda, no aumento significativo da produtividade das equipes, diminuição dos deslocamentos sem execução de serviço, aumento da qualidade técnica do seu corpo operacional, gestão administrativa moderna e dinâmica, diminuição dos acidentes de trabalho

⁴ Plano de motivação dos colaboradores da Barra.

envolvendo seus colaboradores, diminuição da rotatividade do seu quadro de colaboradores e grande equilíbrio entre custos operacionais x produtividade econômica.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1 Quadro comparativo de Acidentes de trabalho. Relatório anual de ocorrência de acidentes Fundação COGE, 2003.

2 Convenção Coletiva de Segurança e Saúde no Trabalho do Setor Elétrico no Estado de São Paulo, 2003.

3 Manual de Passo Padrão ELEKTRO.

4. Plano de motivação dos colaboradores da Barra, 2003.