

A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS: UM ESTUDO DE CASO DA UOTV-VALE-SE

Kelly Cristina dos Santos¹

RESUMO

Esse estudo refere-se ao processo de gestão de contratos administrativos adotado na UOTV - Unidade Operacional Taquari Vassouras – VALE. Trata-se de identificar os requisitos administrativos, segurança e saúde – S&S, obrigatórios a constar nos contratos, bem como avaliar os impactos do não cumprimento desses requisitos contratuais, verificando assim o processo de avaliação e viabilidade dos contratos terceirizados para assegurar uma prestação de serviço com qualidade e segurança, estabelecendo uma estrutura única entre a VALE e Terceirizadas no que tange aos aspectos da produção minimizando os riscos de acidente e retrabalhos, garantindo a eficácia do controle de todas as etapas desses processos de gestão dos contratos terceirizados. Desta forma, através de uma metodologia definida como pesquisas descritiva, explicativa, exploratória, documental, bibliográfica e de campo foram levantados dados explicativos referente ao processo e eficiência da gestão de contratos na referida Organização no qual foi enriquecido com a realização de uma entrevista com um dos principais gestores de contrato do VALE, para elaboração do estudo de caso e conseqüentemente um análise qualitativa dos dados para se ter uma definição do desenvolvimento e eficácia da gestão de contratos de serviços terceirizados.

Palavras-Chave: Gestão de Contratos; Contratos Terceirizados; Administração de Negócios.

ABSTRACT

This study refers to the processes management of public contracts adopted in the Operational Unit of Taquari Vassouras (UOTV – VALE). This is to identify the administrative requirements, safety and health, to be declared in the contracts and assess the impacts of non-compliance of contractual requirements, thus confirming the assessment process and feasibility of outsourcing contracts to ensure provision of quality service and safety, thus establishing a single structure between the Vale and subcontractors with respect to aspects of production, minimizing the risk of accidents and rework by ensuring the effective control of all stages of these processes for the management of outsourced contracts. Thus, a methodology used in studies descriptive, explanatory, exploratory, documentary, literature and field data were collected for the explanatory process and the efficiency of contract management in that organization, which was enriched with the completion of an

¹ SANTOS, Kelly. Analista de Planejamento na Vale S/A – Bauxita Paragominas-PA, Graduada em Administração de Empresas com habilitação em Recursos Humanos, Pós-Graduada em Gestão Ambiental e Pós-Graduando no Curso MBA em Gerência de Projetos na Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, estando sob a orientação do Prof. Me. José Guilherme da Cunha Castro Filho. e-mail: Kelly.santos@vale.com

interview with a leading contract manager of VALE, the preparation of qualitative data analysis to have a definition of development and effective management of contracts for outsourced services.

Keywords: *Course Paper; Standard Masck; Business Administration.*

1 INTRODUÇÃO

Na nova ordem mundial, o capitalismo se caracteriza pela formação de macro blocos, pela importância crescente de tecnologia, pelos monopólios da informação e do conhecimento e, sobretudo, por uma organização do trabalho e do sistema produtivo. É neste contexto que o referido sistema enfrenta uma das maiores crises econômica e política já vista no cenário internacional. O objetivo fundamental do capital, a maximização dos lucros, continua sendo perseguido pelas economias fortes, centrada nos países desenvolvidos, e o trabalho humano tradicional, no que se refere à produção, vem perdendo sua importância. Como em todo o mundo, a terceirização tem se consolidado como uma tendência firme nas empresas devido a dedicação exclusiva à suas atividades específicas, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovação, diante dessas atribuições as empresas classificam os processos ligados a atividades fins que são de responsabilidade da própria empresa, por exemplo, produção, operação e vendas, já os chamados processos secundários como limpeza, manutenção, segurança e vigilância ficariam a cargo de terceiros.

O mercado em geral entende que a terceirização se aplica principalmente na contratação de serviços ligados a atividade de administração de mão-de-obra, restaurante, limpeza, segurança, vigilância. No entanto com o sucesso da implementação da terceirização, as empresas já estão migrando dos chamados "serviços tradicionais" para a contratação do dito "serviços especializados", tais como: Logística e distribuição, suprimentos, comercial, RH, auditoria interna, controle de qualidade, armazenagem, manutenção técnica e serviços gerais.

Hoje considerada como uma técnica inovadora e moderna, enquadrada no conceito maior da administração, a terceirização de serviços baseia-se na abordagem estratégica, com um processo de gestão provocando mudanças positivas nas organizações, voltados ao desenvolvimento da sua atividade principal com competitividade e resultados favoráveis a serem perseguidos. Desta forma se faz necessário a atuação do papel do gestor de contratos dentro das organizações nas atividades focadas, visando a perfeita execução técnica do objetivo do contrato possibilitando assim um acompanhamento e fiscalização eficaz dos contratos, promovendo o aumento no nível de qualidade dos serviços prestados, melhorando os processos produtivos e favorecendo assim a uma real diminuição dos custos fixos das organizações.

Diante do exposto selecionou-se a Unidade Operacional Taquari Vassoura-VALE onde será analisado a eficácia do desenvolvimento da gestão de contratos terceirizados como também os requisitos contratuais favorecendo assim o cumprimento dos prazos contratuais. A VALE é uma organização que busca pelo aprofundamento do conhecimento no seu negócio específico, o que tem levado esta organização, a centralizar os seus recursos nas atividades básicas e que agregam valor (competências essenciais) a terceiros e a execução de serviços complementares.

A responsabilidade em gerir contratos, de acordo com os padrões técnicos da Empresa, é a principal premissa nos processos de contratação para minimizar os riscos, cumprir metas contratuais, reduzir gastos e garantir o controle de todas as etapas dos processos produtivos. Contudo, não se deve deixar de lado a importância em se manter a visão sistêmica principalmente os requisitos de Saúde e Segurança, para estabelecer uma estrutura única que permita a promoção do conhecimento organizacional o que torna essencial a integração das ações entre contratantes e terceirizados no que tange aos aspectos da produção ou da prestação de serviços principalmente nas abrangências operacionais e táticas estabelecendo estratégia para contratação de serviços alinhada com a política de terceirização da VALE, possibilitando a melhor decisão entre contratante e contratadas.

Como objetivo geral este trabalho irá analisar como o desenvolvimento da Gestão de Contratos terceirizados pode tornar UOTV- VALE mais eficaz. Como objetivos específicos foram definidos: descrever o processo de Gestão de Contratos Terceirizados da UOTV-VALE; identificar os requisitos de segurança e saúde obrigatórios a constar nos contratos e ser cumpridos pelos prestadores de serviços da UOTV-VALE; avaliar os impactos do não cumprimento dos requisitos contratuais na UOTV-VALE; verificar o processo de avaliação e da viabilidade dos contratos terceirizados firmados pela UOTV-VALE.

Desse modo, este estudo tem por finalidade verificar e avaliar a gestão de contratos terceirizados na UOTV-VALE , sendo assim a questão a ser respondida é: Como a UOTV-VALE pode se tornar eficaz através do desenvolvimento da gestão de contratos terceirizados?

A metodologia aplicada neste trabalho foi, quanto aos meios, tipo descritiva, explicativa e exploratória. Quanto aos meios, a pesquisa caracterizou-se como documental, bibliográfica, estudo de caso e de campo.

Os dados coletados foram analisados com base na entrevista informal como também através de questionário com perguntas abertas (semi-estruturado), os quais foram aplicados com o gestor da UOTV-VALE, empresa esta selecionada para o estudo de caso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Contratos

A gestão de contratos está relacionada ao um conjunto de técnicas, procedimentos, medidas e controles que visam à administração correta e eficaz de todas as variáveis envolvidas na contratação, tornando assim um controle mais eficiente dos Contratos com clientes e fornecedores, permitindo um acompanhamento completo nas etapas dos eventos contratuais gerando automaticamente as obrigações de pagar e receber, desenvolvido para gerar informações gerenciais que subsidiem o processo de racionalização da despesa, visando ampliar a eficiência na aplicação dos recursos, tornando assim mais flexível, e de fácil armazenagem dos dados e também o acesso na geração de contratos customizados, (Cristina Moura, Palestrante sobre Gestão de Contratos, *online*).

A adaptação dos princípios gerais à realidade pessoal do profissional está diretamente relacionada à economia de tempo, que vem como decorrência da organização adequada de providências, documentos e tarefas. A origem da terceirização surgiu nos Estados Unidos da America, após a eclosão da Segunda Guerra Mundial, tende se consolidado na década de 1950.

A contratação empresarial nunca foi a mesma depois do fenômeno da terceirização. A experiência das organizações anteriores ao período de um novo conceito de parceria e associação era fortemente marcada pela busca da auto-suficiência. A terceirização veio para liquidar com essas interpretações marcadamente individualistas: elevou a compra de serviços a um patamar ideal e promoveu a troca de experiências e vocações como forma de desenvolvimento econômico.

A terceirização marca de maneira muito forte a vivência das organizações no gerenciamento de contratos, até porque o número de contratações aumenta. Na fase anterior à terceirização, as organizações apresentavam uma tendência a polivalência e naturalmente o foco de atenção estava centrado no desenvolvimento tecnológico.

Nas palavras de Carelli (2003), não há normas proibindo a terceirização de serviço, seja em atividade-fim, seja em atividade-meio. E nem seria razoável haver, pois a forma de gerenciar seu negócio e quais setores vai atuar deve ser decisão da própria empresa.

Essa prática se instalou no Brasil em um cenário recessivo, espelhada na experiência de sucesso dos denominados à época. Para Vieira (2007, p. 25), “[...] a terceirização é um modelo de gestão em que a Administração contrata os serviços de terceiros (particulares), não deve ser confundida com a contratação de mão-de-obra”.

No que diz respeito ao contrato de serviço relacionado à realidade de cada situação concreta, não são recomendados na busca da padronização dos contratos modelos a serem usados de maneira genérica. Tal postura culmina em imprimir práticas inadequadas de contratação. Quanto aos processos de serviços, vão de procedimentos relativamente simples que envolvem apenas alguns passos – como abastecer o tanque de um carro – até atividades altamente complexas como, por exemplo; transportar passageiros em um vôo internacional.

Um processo envolve a transformação de insumos em produtos. Mas o que cada organização de serviço está realmente processando e como realizar uma tarefa, se duas categorias amplas são processadas nos serviços: pessoas e objetos. Em muitos casos, que variam do transporte de passageiros até a educação, os próprios clientes são os principais insumos no processo de serviço.

Conforme Lovelock (2005), os serviços também, têm sido descrito como algo que pode ser comprado ou vendido, mas que não pode ser jogado aos seus pés.

Os serviços podem ser classificados em quatro grupos gerais são eles: 1) Processamento com pessoas no qual envolve ações tangíveis nos corpos das pessoas; 2) Processamento com bens que inclui ações tangíveis nos bens e outras posses físicas; 3) Processamento com estímulo mental esse processo refere-se a

ações intangíveis dirigida as mentes das pessoas; 4) Processamento com informações que descreve ações intangíveis dirigida aos bens de um cliente.

2.2 Contratos de Serviços Terceirizados

Para Meirelles (2009, p. 259), “[...] contrato de serviço é todo ajuste administrativo que tem um objeto uma atividade prestada à Administração, para atendimento de suas necessidades ou de seus administrados”.

O que vem a distinguir o serviço da obra é a predominância da atividade sobre o material empregado. A atividade operativa é que vai definir e diversificar o serviço podendo abrangi desde o trabalho braçal ate o labor do artista ou técnica do profissional mais especializado. Já Leiria (2001, p. 70), “[...] conceitua Contrato de Serviço como acordo de vontades, pelo qual se estipulam reciprocamente direitos e deveres. Chama-se de instrumento o contrato escrito e assinado por duas testemunhas”.

A administração ao iniciar o processo de contratação dos seus serviços, preocupa-se muito com fase licitatória, e muitas vezes se esquece se não houver um bom gerenciamento desses contratos poderá ser responsabilizada solidariamente e/ou subsidiariamente aos encargos previdenciários e trabalhistas. Desta forma entende-se que o acompanhamento dos contratos e importante para que seja cumprido o recolhimento dos encargos trabalhista e previdenciário dos seus empregados que lhe estão prestando serviço.

Segundo Barella (2004, p. 221),

As organizações que oferecem serviços terceirizados estão sendo usadas para burlas a legislação trabalhista e contratar mão-de-obra barata e sem qualificação. Somente para o FGTS, essas companhias deixam de recolher cerca de R\$ 350 milhões por ano, segundo a secretária de inspeção do Ministério do Trabalho, Vera Olímpia. As irregularidades nos contratos com organizações terceirizadas têm provocado cada vez mais problemas para as companhias que as contratam, deixando trabalhadores sem receber salários e aumentando o nível de acidentes com morte no país. O Ministério do Trabalho já identificou que os setores onde há mais irregularidades são: elétrico, construção civil, informática, vigilância, limpeza e alimentação.

Existe entendimento que esse acompanhamento deve ser verificado pelo Ministério do Trabalho, por ser órgão fiscalizador, Conforme diz a Lei (nº 8.666/93, art. 71, §1 e §2; Lei nº 9.032/95, art. 31; e Decreto nº 3.048/99, art, 219) “[...] obrigação da empresa em recolher os encargos trabalhista, previdenciários, fiscais e comerciais, resultantes da execução do contrato”.

Entretanto a prática tem se percebido que a falta de acompanhamento na gestão dos contratos, quando da ocorrência de processos trabalhista impetrando pelo empregado contra a empresa, a justiça tem entendido que quando o empregador não cumpre com as suas obrigações trabalhistas, a administração acaba sendo responsabilizada, no entanto a falha do processo desse tipo contratação ocorre em algumas ocasiões, ou seja, no momento da análise dos documentos de habilitação e do julgamento das propostas e da análise do preenchimento das planilhas de custo e formação de preços, e ainda no momento do acompanhamento do contrato, quando não o faz de maneira eficiente, ficando esses empregados à margem da Legislação Trabalhista.

A classificação de contratos por ser gerada da inteligência humana nem sempre pode ser considerada perfeita, por isso toda construção classificada depende da visão metodológica de cada autor, que buscará, dentro de grandes diferentes enfoques, aquele que seja mais didático e através dessa finalidade do recurso pedagógico classificar e mostrar as peculiaridade dos instintos estudados, na medida em que agrupados pelas suas similitudes.

Vieira (2007, p. 7), conceitua contrato com:

É um negócio jurídico bilateral, e de conseguinte exige o consentimento; pressupõe, de outro lado, a conformidade com a ordem legal, sem o que não teria o condão de criar direitos para o agente; e, sendo ato de negociar, tem por escopo aqueles objetivos específicos.

De acordo com Gagliano Filho (2006), é recomendado proceder a classificação à análise minuciosa de diferentes critérios de classificação dos contratos que são subdivididos por força da multiplicação de relações contratuais, para que se possa dar a maior sensação possível de completude, segue a visão esquemática da classificação dos contratos quanto à natureza da obrigação.

Contratos típicos, atípicos e mistos - diz-se que um contrato é típico (ou nominado) quando as suas regras disciplinares são deduzidas de maneira precisa nos Códigos ou na lei. Para Vieira, (2007, p. 60), “[...] a importância prática da classificação não pode ser negada. Quando os contratantes realizam um ajuste daqueles que são típicos, adotam as normas legais que compõem a sua dogmática”. A celebração de um contrato atípico exige-lhes o cuidados de descenderem a minúcias extremas, porque na sua disciplina legal falta a sua regulamentação específicas. Quanto aos contratos mistos que alia a tipicidade e a atipicidade, ou seja, aquele em

que as partes imiscuem em uma espécie regularmente dogmatizada, aspectos criados por sua própria imaginação, desfigurando-a em relação ao modelo legal.

A administração ao iniciar um contrato tende a visualizar as características discriminadas e suas prerrogativas que garante a sua posição de supremacia sobre o particular, pois são elas, que determinam as obrigações a serem cumpridas e os parâmetros de exigências e tolerância das partes que estão sendo contratadas e considerando a legalidade, fazendo com isso que as partes envolvidas estejam dentro do objetivo proposto pelo contratado, e eliminando as cláusulas exorbitantes para que isso não firmam a legalidade e obediência a forma da Lei prescrita, gerando a garantia dos procedimentos legais e obrigatórios para celebração de um contrato.

De acordo com Di Pietro (2009, p. 261),

A redação do dispositivo permite falar em duas modalidades de alteração unilateral para classificação; a primeira é qualitativa, porque ocorre quando há necessidade de alterar o próprio projeto ou as suas especificações; a segunda é quantitativa, porque envolve acréscimo ou diminuição quantitativa do objeto.

Tendo em vista que a decisão unilateral está dentro do princípio da mutabilidade haja vista que dependendo da manutenção do contrato tenha o equilíbrio econômico e financeiro do contratado, sempre fiscalizando os encargos inerentes aos serviços hora contratados, dentro das aplicações das penalidades por não cumprimentos das cláusulas do contrato ou na falta das exigências estabelecidas aplicando penalidades tais como: advertência, multa na forma da Lei, suspensão temporária dos serviços e até o cancelamento do contrato.

O papel do gestor de contratos inicia exatamente com uma nova estrutura empresarial sendo consolidada, onde as organizações procuram do lado de fora as soluções para os problemas de dentro, o gestor de contratos passa a ser a peça-chave da organização no seu contato com o mundo externo na sua avaliação das possibilidades de mercado com o relacionamento entre as diversas esferas de negócios dentro e fora dos portões da corporação.

Vieira (2007), afirma que o ambiente de trabalho dos gestores, também está em mutação. A característica principal da nova fase administrativa está baseada na percepção de um fenômeno global de gestão dos processos econômicos e não mais na ligação direta e objetiva da administração com o processo produtivo. O planejamento gerencial é necessário para que o profissional antecipe tendências e

pré-determine os resultados a serem alcançados pelos objetivos estratégicos. O aspecto orçamentário também está dentro da função de planejamento, uma vez que a distribuição de fundos e aplicação de recursos cada vez mais necessita de estratégias de longo prazo, previamente estabelecida.

O gestor também deve exercer liderança, nesse caso não sobre pessoas ou subordinados, mas sobre organizações que estão em busca de associação, parcerias. A comunicação surge como a principal ferramenta do líder gestor. É através dela que profissional estabelece uma série de padrões e negocia com seus colaboradores. Além disso, a capacidade de delegar com responsabilidade coloca-se como imprescindível para o sucesso de um gestor de contratos. A melhor definição de negociação, porém deixa claro que é um processo através do qual as partes deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto na qual um acordo pode ser realizado, (Manual de Gestores da VALE 2005 elaborado pela Universidade Corporativa Vale-Valer).

A estrutura das negociações é dada por um conjunto de relações que são resultados interativos das características individuais de cada parte envolvida no processo. A organização ingressa numa negociação naturalmente porque tem alguma necessidade insatisfeita e espera que outra organização possa atendê-la. Do outro lado, a organização prestadora de serviços também ingressa na negociação contando com seus recursos para realizar a tarefa solicitada pela outra e atender na sua necessidade.

Leiria (2001), salienta que, conhecer a importante evolução que experimenta a dimensão humana na direção das empresas, poucas são aquelas que conseguem responder a este duplo desafio da eficácia econômica e do progresso social. O que se percebe, contudo, é a falta de valorização do gestor de contratos nas empresas. Este, por sua vez, não busca mais espaço, com isso não conquista autonomia administrativa, prejudicando a sua atuação, os seus resultados e os da empresa.

Com o novo enfoque, as regras de seleção e formação dos grupos gerenciais vêm sendo, profundamente, alteradas. A velocidade das mudanças, a flexibilização, o atendimento preciso e a comunicação impõe um novo perfil de gestor, um novo profissional, com visão global, exímio administrador de tempo e, sobretudo, inovador. Alguém, em suma, que compreenda as demandas em suas peculiaridades, as empresas e sua cultura, o mercado e seus rumos, ou seja, um perfil muito distante do técnico formado pela síndrome da especialização.

Para Vieira (2007), de maneira geral, em decorrência da supremacia do interesse público, a Administração Pública deve assumir posição ativa na fiscalização e gerenciamento dos contratos. Nesse momento em que se inicia a execução do contrato é que a Administração deverá acompanhar para saber se a contratada está cumprindo com o que foi pactuado. A falta de legislação específica sobre o assunto deixar em aberto a escolha plicada pela Administração a quem vai acompanhar e fiscalizar o contrato, dessa forma existe vários entendimentos sobre fiscalização e gerenciamento de contratos; e na forma do art. 6º do Decreto nº 2.271/97, o mesmo estabelece que a Administração indicará um gestor do contrato, que será o responsável pelo seu acompanhamento e fiscalização.

No acompanhamento e fiscalização dos contratos, a Administração deve orientar o gestor/fiscal a diferenciar aqueles contratos de serviços que envolvam mão-de-obra daqueles que não envolvam. A Administração não deve indicar o gestor/fiscal do contrato simplesmente para cumprir as formalidades da lei, pois essa atitude poderá trazer prejuízos ao contratante, mediante um possível descumprimento de cláusulas contratuais.

Dependendo do porte da instituição, há uma separação dessas funções. Algumas consideram a fiscalização como aquele acompanhamento físico do contrato, ou seja, no seu dia-a-dia, *in loco*. Outras entendem que a gestão do contrato é aquela realizada pela área de contratos, por servidores devidamente qualificados que teriam como responsabilidade o acompanhamento das normas legais, o estudo das alterações dos contratos, como repactuação, reequilíbrio econômico-financeiro, reajustes, verificação dos documentos exigidos no momento da fase da liquidação da despesa, etc.

3 RESULTADOS DA ANALISE DE DADOS

O estudo desenvolvido visou identificar e descrever o processo de Gestão de Contratos Terceirizados na UOTV/VALE, avaliar os impactos do não cumprimento dos requisitos contratuais e Identificar os requisitos de segurança e saúde obrigatórios. A seguir, a partir dos resultados deste levantamento inicial, buscou-se consolidar as impressões obtidas através de entrevista junto ao gestor de contratos da Gerencia de Serviços Compartilhado Sergipe conforme estrutura organizacional abaixo.

O Processo de Gestão de contratos na VALE inicia-se através de uma cartilha corporativa com cursos específicos, para que o gestor desenvolva competência através dos conteúdos que estão contemplados na Formação dos Gestores de Contratos, que compreende 12 disciplinas obrigatórias através de módulos opcionais e específicos. O gestor deverá garantir a total observância das cláusulas contratuais e condições de fornecimento, inclusive quanto a prazos, qualidade intrínseca, garantias, confiabilidade atuando na execução do contrato desde o levantamento da necessidade do mesmo até o seu encerramento garantindo assim o controle eficaz do processo.

Os seus papéis mais fortes são negociar/prevenir conflitos ou desvios de execução contratual com uma visão mais abrangente. Após o gestor estar habilitado o processo começa com a contratação dos serviços conforme as demandas solicitadas pelas Gerencias de Áreas conforme processo de contratação abaixo.

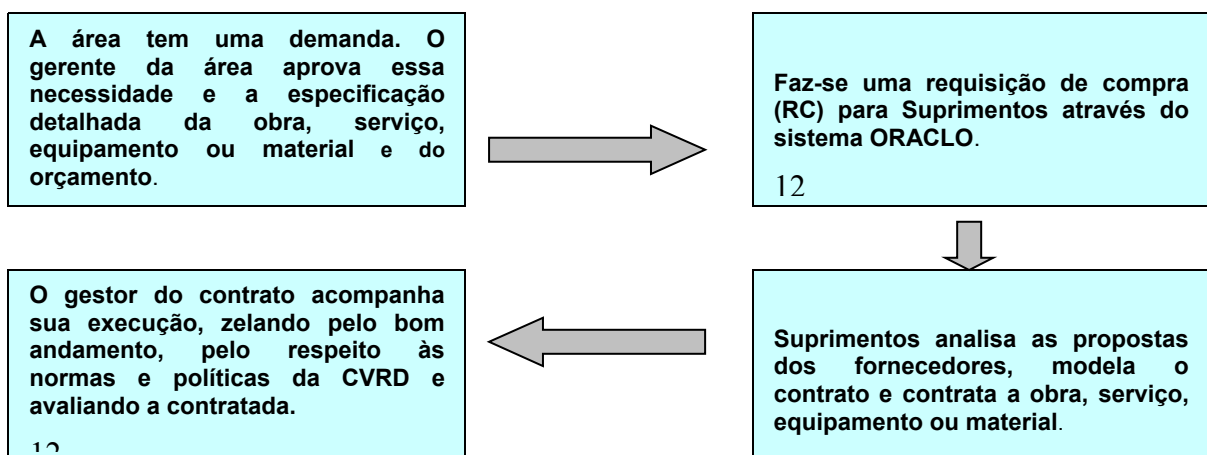


Figura 1 Quadros de processos de contratação

Fonte: <http://portalvale/portal/site>

Verificou-se neste estudo que fluxo do processo o gestor não estar sozinho além de ter o apoio das outras áreas ele também precisa de uma equipe para lhe ajudar a fazer a fiscalização dos serviços no local em que ele é executado. Desta forma e nomeado um ou mais fiscais de serviços.

Quanto aos principais prestadores de serviços obteve-se como resposta as empresas que mais representaram peso orçamentário durante o ano de 2008, com os serviços prestado no segmento de manutenção predial, elétrica, limpeza, refrigeração, transportes, alimentação, telecomunicações, locação de equipamentos e gerenciamento/fiscalização de contratos, totalizando assim um montante financeiro

de R\$ 12.328.152,17(doze milhões trezentos vinte oito mil cento e cinqüenta dois reais e dezessete centavos) no ano 2008.

Os prestadores de serviço na UOTV-VALE, são monitorados mensalmente através do gestor e fiscalização que, conforme cláusulas contratuais exige-se que as contratadas entreguem todos os documentos fiscais e de contribuições sociais dos seus funcionários até o 5º dia útil de cada mês juntamente com o boletim de medição mensal dos serviços.

As contratadas também são monitoradas através do IDF- Índice de Desempenho dos Fornecedores e Prestadores de Serviços que é um indicador conforme planilha em anexo – A a F, que mede o desempenho dos Fornecedores de Suprimentos e serviços que tem como objetivo promover a oxigenação da base de fornecedores, a premiação dos melhores parceiros e o estabelecimento de planos corretivos de forma transparente e assertiva.

Essa avaliação é feita trimestralmente pelo gestor do contrato para medir o desempenho da contratada no qual será avaliado a dimensão Técnica-Operacional para avaliar o cumprimento dos SLAs - Acordo dos Níveis de Serviços, tratamentos dos ativos da VALE quando os mesmos são disponibilizados para uso da contratada, cumprimento da Produção, índice de eficiência financeira, retrabalho e relacionamento interpessoal.

Também são avaliadas as dimensões de Saúde e Segurança, Meio Ambiente, Obrigações trabalhistas, Obrigações Tributaria/Previdenciária. Essas avaliação visa verificar se o fornecedor está cumprindo todas essas obrigações sem nenhuma ocorrência de maneira que não implique no cadastramento do fornecedor e que o mesmo venha a ter seu cadastro excluído por falta de cumprimento dessas obrigações.

Ao final de cada ano do programa, após o último ciclo de avaliações, será realizado um evento de premiação, onde serão homenageados os fornecedores com o melhor desempenho acumulado, levando em consideração os critérios estabelecidos pela coordenação do programa.

Dentro da UOTV-VALE é de fundamental importância o cumprimento dos requisitos contratuais de Segurança e Administrativos, que são aplicados através da Política de S&S com os Requisitos de Atividades Critica – RAC e obrigações Técnicas Operacionais, Trabalhistas, Cíveis, Tributárias. Desta forma o não cumprimento desses requisitos implica em resultados negativo para VALE, podendo

ocasionar custos adicionais por ocorrência de acidente de trabalho, perda de competitividade, qualidade, produtividade, retração dos resultados financeiros, incidência de causas trabalhistas e atuações fiscais.

Considerando a Política de Saúde e Segurança da VALE como um dos principais requisitos, as suas colaboradoras terceirizadas também faz parte dessa política que tem como objetivo orientar o desdobramento do valor “respeito à vida” em seis compromissos e sete princípios de atuação, focando sempre no alcance da Excelência em Saúde e Segurança.

São consideradas atividades críticas aquelas com risco elevado de execução. Para diminuir o índice de acidentes nas instalações da VALE, foi desenvolvido a Instrução para Requisitos de Atividades Críticas. Eles visam estabelecer os requisitos necessários para a execução segura e saudável dessas atividades com o propósito de preservar a vida das pessoas, assegurando a integridade física e protegendo a saúde de cada empregado e prestador de serviço da VALE.

Os Requisitos para Atividades Críticas fazem parte do Sistema de Gerenciamento de Saúde e Segurança da Vale e foram selecionados com base no histórico de acidentes fatais da Vale e de outras empresas do setor de mineração.

Para as prestadoras de serviços terceirizadas o não cumprimento desses requisitos pode trazer graves conseqüências como aplicações de sanções previstas em contrato, caso a contratada deixe de cumprir alguns requisitos das cláusulas contratuais. Desta maneira a empresa prestadora de serviço poderá ser notificada por escrito no qual a VALE irá estabelecer um prazo para sanar as pendências, caso essas pendências não seja cumpridas no prazo estabelecido, o Gestor do Contrato deverá comunicar à área de Gestão de Fornecedores quando da aplicação da multa, notificando formalmente à contratada sobre a aplicação da multa contratual e requererá a controladoria a emissão de Nota de débito correspondente. Se a contratada persistir pelo descumprimento das cláusulas por três vezes o contrato será rescindido e conseqüentemente o descadastramento da contratada.

Mesmo com aplicações dessas sanções ainda se têm ocorrido problemas com a prestação de serviços terceirizados com falta de cumprimento das Leis Trabalhistas e fiscais. No qual algumas empresas contratadas deixam de cumprir rigorosamente esses requisitos atrasando o recolhimento dessas obrigações sociais.

Também foi verificado que os problemas mais comuns com relação ao não cumprimento dos requisitos contratuais são ações trabalhistas movidas pelos ex-funcionários das contratadas devidos erros nos cálculos das rescisões trabalhistas dos funcionários, no qual a VALE responde como co-responsável e ações indenizatórias movidas por algumas contratadas, pedindo indenizações por se sentirem prejudicadas durante o andamento do contrato quando o mesmo ainda estava em vigor.

Diante do exposto umas das ações preventivas para evitar esses problemas conforme foi afirmado pelo gestor de contratos da VALE, seria a intensificação da fiscalização dos contratos através de *chek-list* e criação de indicadores de desempenho específicos da fiscalização no qual estão sendo implantados.

A avaliação dos contratos se dá através do IDF- Índice de Desempenho dos Fornecedores/prestadores de serviços, feito através da dimensão Técnica operacional, segurança, meio ambiente, obrigações trabalhistas, obrigações contratuais/cíveis e obrigações tributárias/previdenciárias, avaliados trimestralmente.

De acordo com o Índice de Desempenho de Fornecedores é a pontuação do indicador correspondente ao desempenho dos Fornecedores de Suprimentos. Seu objetivo é promover a oxigenação da base de fornecedores, a premiação dos melhores parceiros e o estabelecimento de planos corretivos de forma transparente e assertiva.

Após o início do fornecimento do material ou serviço o fornecedor contratado pela área de Suprimentos do Centro de Serviços Compartilhados - CSC ou da Diretoria de Suprimentos - DISU terá seu desempenho monitorado sistematicamente através do programa denominado Índice de Desempenho do Fornecedor Vale - IDF Vale. O Índice de Desempenho do Fornecedor Vale – (IDF) está subdividido em duas categorias: IDF de Serviços e IDF de Materiais.

O resultado das avaliações é divulgado internamente para todos os envolvidos no processo de qualificação, contratação de fornecedores e gestão de contratos e externamente será divulgado individualmente a cada fornecedor através do Portal de Relacionamento Vale.

Quanto à redução de custos com o processo de Gestão de Contratos terceirizados o gestor respondeu que não houve redução significativa, pois no momento não tinha dados precisos quanto a esta redução, mas afirma que as ações

trabalhistas movidas pelos funcionários das contratadas contra a VALE e as próprias terceirizadas, caíram em torno de 90% do ano de 2004 a 2008.

Já o cálculo da viabilidade e análise dos serviços a serem terceirizados, são calculados através de um estudo simples de viabilidade em uma planilha padrão de análise para identificar a viabilidade dos serviços a serem contratados conforme Anexo – G, deve-se pensar na terceirização de uma atividade quando não compensa executar um serviço internamente com recursos próprios, ou seja, quando a empresa contratada possibilitar um resultado melhor para todo o processo, onde um resultado melhor não signifique apenas redução do custo direto, mas sim uma melhor performance no custo total incluindo também segurança, qualidade, desempenho e tecnologia com aplicação de conhecimento não disponível na empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa pesquisa buscou-se identificar e descrever os fatores principais que podem levar uma organização a se tornar eficaz através da gestão de contratos terceirizados, como também analisar os impactos causados pelo não cumprimento dos requisitos estabelecidos em contratos para se ter uma gestão eficiente.

É de suma importância a forma como estes contratos serão gerenciados, pois os mecanismos de controle mal elaborado pelo gestor pode levar a resultados indesejados, ocasionando perdas de receitas e custos excessivos, pois o trabalho regido por contratos de terceirização necessita de muita atenção e uma fiscalização contínua, desde o início até o fim do contrato, para garantir a qualidade da sua execução.

Conforme resultados obtidos nesta pesquisa verificou-se que o gestor de contratos na VALE, cria condições administrativas e operacionais para que os contratos sob sua responsabilidade tenham suas características de viabilidade asseguradas com o cumprimento das cláusulas contratuais nos prazos estabelecidos, garantindo assim os resultados estipulados com total segurança e preservação dos ativos da Companhia. Esses resultados são alcançados através dos requisitos administrativos e segurança, identificados nas questões financeiras, tributárias, jurídicas, ambientais, de saúde e segurança estabelecidos em contratos no qual faz parte das avaliações das contratadas.

Desta maneira as empresas terceirizadas são avaliadas pelo cumprimento desses requisitos para que a VALE não venha sofrer impactos negativos, prevenindo-se de riscos desnecessários na execução dos contratos, principalmente as ações trabalhistas dos empregados da contratada, assim e possível entender que esses dispositivos aplicados nos itens de controle (indicadores), possam ser monitorados pelo gestor e pelos fiscais do contrato e evidenciados para evitar a baixa performance das empresas terceirizadas garantido o papel importante na forma de resguardar os trabalhadores terceirizados sob eventuais abusos das empresas prestadora de serviços.

Sendo assim conclui-se que a forma como a VALE, através dos seus gestores de contratos salvaguardar os interesses e objetivos corporativos, afirma-se que o desenvolvimento da gestão de contratos se traduz em resultados eficazes para a Companhia, levando-se em conta o cumprimento das boas práticas da gestão de contratos, fazendo com que sejam aplicados os conhecimentos das políticas, normas, procedimentos e instruções estabelecidas pela VALE.

De acordo com os dados analisados, o gestor e o fiscal de contrato são funções de muita responsabilidade dentro de uma empresa. Com base no exposto, sugeriu-se as orientações aqui apresentadas no qual recomenda-se uma análise de primarização para os serviços de fiscalização devido esse ser um empregado com delegação do Gestor do Contrato para ajudar nas tarefas de fiscalização das obrigações em estrita observância da especificação estabelecida no contrato com atuação nas atividades focadas na perfeita execução do objeto do contrato.

Essa análise poderá ser feita em conjunto, contando com representantes das áreas de Planejamento e Gestão de Contratos, usando a própria planilha de análise para viabilidade de contratação de serviços com o apoio da jurídica e suprimentos.

Sugere-se também a elaboração de um formulário para medir o percentual de satisfação dos clientes internos e usuários dos serviços prestados pelas empresas terceirizadas. Desta forma, seria medido o grau de satisfação dos clientes desde o atendimento processual até a finalização dos serviços, com campo aberto para sugestão do próprio cliente, com isso seriam detectados os pontos fracos no atendimento dos serviços, para eventuais correções desses desvios pelo gestor do contrato e conseqüentemente se ter um serviço prestado com eficiência e qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRELA, I, **A ordem é ser criativo, disponível** em www.crn.com.br/artigo.asp>. Acesso em 20/09/2009.

CARELLI, Rodrigo L. **Terceirização de mão de obra: Ruptura do sistema trabalhista, Precarização do trabalho e exclusão social**. Rio de Janeiro: Top texto edições LTDA, 2003.

MOURA Cristina. Palestrante **sobre Gestão de contratos na construção civil** <http://www.portaldoarquiteto.com>. Acesso em 05/10/2009.

DI PIETRO, Maria S.Z. **Direito Administrativo**. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FURTADO, Lucas Rocha. **Curso de licitações e contratos administrativos: teoria, prática e jurisprudência**. São Paulo: Atlas, 2001/ MANOGRAFIA, O Estudo de Caso no âmbito do Superior Tribunal de Justiça. Disponível em: <<http://bdjur.stj.gov.br>>. Acesso em 02/10/2009.

GAGLIANO, Pablo S.; FILHO Rodolfo P. **Novo curso de Direito civil: contrato, teoria geral**. vol. 4. 22. ed. ver. São Paulo: Saraiva, 2006.

LOVELOCK, Christopher; LAUREN, Wright. **Serviço: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEIRIA, J. S.; ELTS, F. L. F.; SOUTO, C. F. **Gerenciamento de Contratos: como contratar e administrar bens e serviços**. 2. ed. São Paulo: CLT, 2001.

MEIRELLES, A. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 35 ed. São Paulo: PC editorial LTDA, 2009.

VIEIRA, Antonio P; VIEIRA Henrique P. **Gestão de Contratos de Terceirização**. 2 ed. Belo Horizonte: EF Editora Fórum, 2007.