

A Gestão de Competências Técnicas e a Qualidade em Serviços Terceirizados: Um Estudo no Setor de Telecomunicações

Autoria: Cláudia Cimarelli Rodrigues, Heitor José Pereira

Resumo

O presente estudo procurou avaliar como empresas de segmentos de elevada complexidade tecnológica, no caso o setor de telecomunicações, que terceirizam parte ou a totalidade dos serviços técnicos fazem para assegurar a qualidade desses serviços terceirizados. Assim, procurou-se investigar a relação entre a extensão da gestão de competências técnicas, praticada pela empresa contratante nas empresas contratadas e o nível de qualidade constatado nos serviços realizados por essas empresas terceirizadas, considerando-se o grau de complexidade dos serviços a serem realizados. A pesquisa visava avaliar se a gestão de competências técnicas poderia ser um instrumento para assegurar a qualidade na prestação de serviços. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, aplicado em uma das empresas líderes do segmento de telecomunicações do Brasil, que tem como estratégia contratar empresas terceirizadas para prestar serviços técnicos aos clientes. Através da análise dos dados, constatou-se que há forte relação entre a extensão da gestão de competências técnicas, feita pela empresa contratante nas empresas contratadas e o nível de qualidade constatado nos serviços realizados por essas empresas terceirizadas, independentemente do grau de complexidade dos serviços a serem realizados.

1 Introdução

Na década de 80, a revolução promovida pela nova tecnologia da informação foi essencial para a reestruturação do sistema capitalista, sendo que o conhecimento e processamento de informação tornam-se elementos fundamentais dos novos processos produtivos e cruciais ao novo modelo de desenvolvimento. Constitui-se um novo paradigma baseado nas tecnologias de informação.

Essa reestruturação – cujo principal objetivo foi fazer frente às incertezas motivadas pelas rápidas alterações no cenário econômico, institucional e tecnológico das empresas, aumentando a flexibilidade da produção, gestão e comercialização – acarretou a partir de meados dos anos 70 uma reorganização da produção e dos mercados.

Segundo Castells (1999), as transformações organizacionais redefiniram o processo de trabalho e as práticas de contratação introduzindo o modelo “produção restrita”, arrolando mão-de-obra mediante a automatização de postos de trabalho e a eliminação de tarefas.

Muitas empresas têm terceirizado atividades que contribuem significativamente para a construção da sua riqueza e que têm impacto significativo na qualidade do produto final entregue ao cliente. Os principais objetivos que norteiam essas decisões, conforme Alvarez (1996), têm sido transformar custo fixo em custo variável, reduzir a estrutura de custos, aumentar competitividade, focalizar mais suas atividades nas competências essenciais, simplificar e reduzir a estrutura da empresa e concentrar verba para novos investimentos apenas nas competências essenciais. Em alguns casos, parte do conhecimento das empresas está sendo dividido com empresas fornecedoras e parceiras, com as quais se terceirizam atividades antes consideradas parte das competências essenciais da empresa – como, por exemplo, parte das áreas de projeto, parte das áreas de serviços técnicos, parte das áreas que fazem contato com o cliente.

O presente trabalho está fundamentado numa pesquisa realizada através de estudo de caso num fabricante de equipamentos do segmento de telecomunicações. Este artigo apresenta

a gestão de competências técnicas como um dos instrumentos para assegurar a qualidade na prestação de serviços nos quais é requerido um conhecimento especializado, sendo prioridade para a empresa contratada a agregação de valor à cadeia produtiva, que culmine na geração de valor para clientes e usuários da empresa contratante.

2 Revisão da literatura

As relações entre ciência, tecnologia e desempenho econômico parecem ter mudado ao longo dos anos 90, ampliando o papel crítico que a inovação representa em relação ao sucesso das empresas e em relação ao crescimento econômico, juntamente com as facilidades criadas pelas tecnologias da informação e comunicação em relação à inovação. Castells (1999), em seu livro *A sociedade em rede*, percorre a trajetória organizativa da reestruturação do capitalismo e da transição do capitalismo ao informacionalismo, expondo a reorganização que houve, a partir dos anos 70, da produção e dos mercados. O autor comenta que a meta fundamental de tais transformações era fazer frente às incertezas motivadas pelas rápidas alterações nos cenários econômico, institucional e tecnológico das empresas, aumentando a flexibilidade da produção, gestão e comercialização. Essas transformações organizacionais redefiniram o processo de trabalho e as práticas de contratação, introduzindo o modelo “produção restrita”, arrolando mão-de-obra mediante a automatização de postos de trabalho e a eliminação de tarefas. Estes pontos servem para ressaltar a mudança que houve no cenário social-econômico, e que foi o pano de fundo para o início dos processos de terceirização.

2.1 Serviços

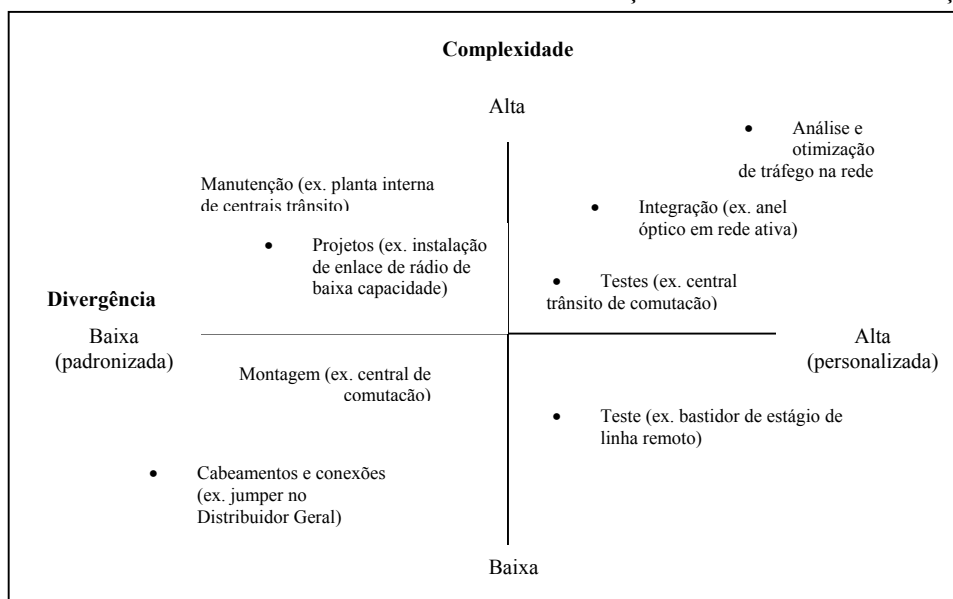
Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) citam como uma característica crítica do serviço o fato de que eles são criados e consumidos simultaneamente, não podendo ser estocados. Em função disto, os serviços operam como sistemas abertos, recebendo diretamente todo o impacto das variações da demanda e eliminando muitas oportunidades para intervenções de controle da qualidade.

Em todos os setores de serviços, através das dimensões complexidade e divergência, conforme exposto por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), é possível ver o posicionamento da empresa em relação a seus competidores. O grau de complexidade na prestação de serviços é função direta do conjunto de atividades e seqüência do processo necessário para a realização do serviço em questão. O grau de divergência é função direta do grau de liberdade dado ao prestador de serviço para que ele possa personalizar o serviço em cada passo do processo.

Segundo os autores, serviços com baixa divergência, que requerem tarefas rotineiras, podem ser prestados por pessoal com baixa qualificação, tendo em vista que a sua execução obedece a procedimentos padronizados, facilmente aprendidos através de treinamentos orientados a habilidades manuais. Para serviços com alta divergência, significa que os mesmos se caracterizam por maior flexibilidade, discernimento e uma troca maior de informações com o cliente; portanto, sua execução requer um pessoal com altos níveis de capacidade técnica e analítica, pois o serviço não é totalmente programável nem está totalmente definido. Neste caso, as tarefas a serem desenvolvidas são mais complexas, demandando habilidades tanto manuais como conceituais, uma vez que certas situações não programáveis podem exigir decisões baseadas em experiência e conhecimento técnico.

A Figura 1 ilustra ambos os conceitos (divergência e complexidade) aplicados ao setor de telecomunicações, exemplificando situações específicas em cada uma das quatro possíveis categorias de serviços: baixa divergência/baixa complexidade; baixa divergência/alta complexidade; alta divergência/baixa complexidade; alta divergência/alta complexidade.

FIGURA 1 - POSICIONAMENTO ESTRUTURAL DOS SERVIÇOS EM TELECOMUNICAÇÕES



FONTE: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.98)

A preocupação com qualidade, segundo Alvarez (1996), se tornou um imperativo na condução dos negócios das empresas, figurando como tópico obrigatório na maioria dos discursos sobre terceirização. O autor destaca que o conceito de qualidade já possui certa universalização, principalmente em razão da adoção disseminada do padrão ISO 9000 como referencial de qualidade.

A norma de terminologia NBR ISO 8402 define qualidade como a totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas. Entidade, segundo a norma, pode ser uma atividade ou um processo, um produto, um serviço, uma organização ou uma combinação desses.

Para Heskett et al. (1994), qualidade em serviços é a percepção baseada no resultado obtido do serviço e no processo pelo qual ele foi alcançado. Os resultados de um serviço, segundo Heskett et al. (1994), são avaliados pelos clientes em termos daquilo que eles realmente recebem em relação ao que esperavam. Clientes têm expectativas diferentes a respeito da qualidade que podem esperar de diferentes tipos de fornecedores de um mesmo serviço, concorrentes do mesmo setor, e de um mesmo fornecedor em condições variadas. As expectativas dos clientes podem ou não levar em conta o impacto de um período de pico ou vale de demanda na qualidade dos serviços, ou o fato de que eles podem comprar diferentes tipos de serviços do mesmo fornecedor em momentos diferentes. Por isso, os resultados de um serviço são frequentemente difíceis de avaliar, e medidas absolutas da qualidade de um serviço que não incluam a expectativa do cliente deixam de medir o essencial.

As cinco primeiras dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade, segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1998), são confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade. Estas dimensões foram identificadas pelos pesquisadores citados anteriormente através do estudo em várias categorias de serviços, envolvendo reparadores de eletrodoméstico, serviços bancários, telefonia, corretoras de seguro e companhias de cartão de crédito. Com base nessas dimensões, o cliente faz o julgamento sobre a qualidade do serviço, comparando a percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.249) afirmam que “Quando se excede a expectativa, o serviço é percebido como excepcional. Quando não se atende as expectativas, a qualidade do serviço passa a ser inaceitável. Quando se confirmam as expectativas, a qualidade é satisfatória”.

Tendo em vista que os casos de terceirização, em sua maioria, ocorrem entre grandes e pequenas empresas, e diante da fragilidade econômica comum aos pequenos negócios, Alvarez (1996) ressalta a necessidade de mútua compreensão entre contratante e contratada sobre os riscos decorrentes dos investimentos para adoção e manutenção da qualidade e, por consequência, maior solidariedade entre as partes.

2.2 Terceirização

Segundo Alvarez (1996), a alternativa da terceirização tem sido adotada por muitas empresas como resposta à necessidade de: reduzir custos fixos; liberar os gestores para que se concentrem na gestão das competências essenciais da empresa; proporcionar agilidade e flexibilidade para atender as demandas dos clientes e fazer frente às constantes mudanças do mercado. Terceirizar, conforme Alvarez (1996), representa a tendência de comprar fora tudo o que não fizer parte das competências essenciais da empresa. Quando se terceiriza parte da cadeia produtiva é esperado que o parceiro tenha condições de no mínimo manter o nível de qualidade, para a satisfação dos clientes e usuários da contratante.

Conforme Alvarez (1996), independentemente da formação de parcerias, as companhias mais maduras consideram que os fornecedores e prestadores de serviços exercem vigorosos impactos no negócio da maioria das empresas e estabelecem uma proximidade inequívoca entre os conceitos de terceirização e parceria, a ponto de tratá-los como se fossem o mesmo conceito e até, em alguns casos, afirmando que a terceirização significa, exclusivamente, construir parcerias para o equilíbrio de forças.

Para que a terceirização funcione e se possa garantir o mesmo nível de qualidade, é necessário que a atividade seja realizada por pessoas treinadas. Conforme exposto por Leite (1994, p.87), quando se fala de capacitação, boas referências não são, por si só, suficientes para assegurar a capacitação técnica do parceiro. É necessário avaliar o quadro de recursos humanos do parceiro quanto a qualificação e também quanto a estabilidade dos colaboradores.

2.3 Capital intelectual, competências da organização e individuais

Sveiby (1998, p.44) define conhecimento como “uma capacidade de agir”, ou seja, a capacidade que a pessoa tem de agir continuamente, criada por um processo de saber, sendo essa capacidade contextual. O autor coloca que o conhecimento humano é tácito, orientado para a ação, baseado em regras, individual e está em constante mutação. Para Sveiby (1998), o conceito de competência, que engloba o conhecimento explícito, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e as redes sociais, é a melhor forma de descrever conhecimento no contexto empresarial. O conhecimento explícito independe do indivíduo que o criou, mas a competência não. A competência não pode ser copiada com exatidão. Cada um desenvolve a própria competência por meio do treinamento, da prática, dos erros, da reflexão e da repetição. Segundo Sveiby (1998), a competência é transferida pela prática.

Zarifian (1999) diferencia as seguintes competências em uma organização:

- Competências sobre processos: os conhecimentos sobre o processo do trabalho;
- Competências técnicas - conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;

- Competências sobre a organização - saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competências de serviço - aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?;
- Competências sociais - saber ser, incluindo atitudes que sustentem o comportamento das pessoas.

Segundo Fleury e Leme Fleury (2001), a empresa deve, no processo de formulação de estratégias, estabelecer, manter e sistematicamente renovar um conjunto de atividades distinto do de seus competidores, que entregue maior valor para seus clientes e mercados, em permanente processo de mudança, e crie valor social para as comunidades com as quais interage.

A definição da aspiração estratégica e a identificação das competências organizacionais existentes e por desenvolver permitem, segundo Nisembaum (2000), delinear de forma clara as ações de aprendizagem necessárias. Aprendizagem Organizacional é um processo pelo qual uma empresa identifica e busca realizar as mudanças qualitativas desejáveis. Isso envolve tanto as competências organizacionais quanto as competências individuais.

O investimento em educação deve permitir à empresa e a seus colaboradores competir melhor nos mercados em que se inserem. Uma forma de concretizar o plano de desenvolvimento de competências consiste em confrontar e identificar o *gap* entre as competências organizacionais e por desenvolver, e os mercados presente e futuro. A esta análise devem seguir ações que levem à construção de novas competências ou ao aprimoramento das atuais.

2.4 Avaliação da competência: da estrutura interna e da estrutura externa

O preço de mercado das ações de uma empresa, segundo Sveiby (1998), é a valorização de mercado das ações integrantes do patrimônio da empresa. Quando o preço de mercado é maior que o valor contábil, a teoria convencional do mercado acionário considera o ágio como uma avaliação do potencial de ganhos futuros, potencial convertido em fundo de comércio se a empresa for comprada. Portanto, deve haver algo entre os ativos da empresa que, no futuro, venha a render acima dos juros bancários. Esses ativos são *invisíveis* porque não são contabilizados. Todavia, têm sua origem no pessoal de uma organização e podem ser classificados em três tipos que, juntos, formam um balanço patrimonial de ativos intangíveis. São classificados como: competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa.

A competência do funcionário envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis. Se, por um lado, é fato que a competência individual não pode ser propriedade de ninguém, a não ser da pessoa que a possui, por outro lado, a competência do funcionário deveria ser incluída no balanço patrimonial dos ativos intangíveis porque é impossível conceber uma organização sem pessoas.

A estrutura interna inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores; estes, criados pelos funcionários, em geral pertencem à organização, podendo, às vezes, ser adquiridos em outro lugar. Juntas, a estrutura interna e as pessoas constituem o que geralmente se denomina de organização. A estrutura externa inclui relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas e a reputação ou a imagem da empresa. Algumas destas estruturas podem ser consideradas propriedade legal, mas os investimentos na estrutura externa não podem ser feitos com o mesmo grau de segurança dos realizados na estrutura interna.

Sveiby (1998) expõe que uma estratégia orientada para o conhecimento pode oferecer novas oportunidades de negócios porque os ativos intangíveis, antes não identificados, hoje podem se revelar uma valiosa fonte de receitas tangíveis.

Dutra (2001) descreve os seguintes passos para o estabelecimento de uma gestão por competências e construção de um sistema de gestão de desenvolvimento:

- para cada eixo de carreira atrelado aos processos fundamentais da empresa, devem ser definidas as principais competências – ou seja, para cada eixo há um conjunto próprio de competências (sugere-se, no máximo, sete) que caracteriza a entrega esperada ao longo do nível da carreira. Essa caracterização de entrega deve ser observável para poder ser acompanhada – ou seja, as expectativas da empresa em relação ao indivíduo devem ser descritas de forma clara;
- analisar as pessoas individualmente para poder identificar deficiências individuais;
- analisar o fator motivador dessa deficiência – por exemplo, falta de informação, problema comportamental, falta de orientação para o desenvolvimento, falta de formação básica, entre outros;
- estabelecer com a pessoa um plano de ação para o seu desenvolvimento;
- analisar a efetividade e adequar as ações de desenvolvimento.

No entanto, quando se trata de terceiros, aplicar a gestão de competências em sua extensão completa pode vir a denotar pessoalidade, que aliada às condições de onerosidade e temporalidade caracterizam o vínculo empregatício (Polonio, 2000). Nesse sentido, a gestão apenas das competências técnicas pode permitir que a empresa contratante fortaleça o relacionamento com o seu parceiro, inclusive estimulando-o ao desenvolvimento de novas competências técnicas, e minimizar significativamente o risco de perda de qualidade. (Alvarez, 1996).

Retomando o conceito exposto por Fleury e Leme Fleury (2001), na visão geral da estratégia e formação de competências apresentada anteriormente, e considerando os riscos apontados por Polonio (2000) quanto ao fato de a pessoalidade caracterizar um vínculo empregatício, procura-se relacionar os passos propostos por Dutra (2000) para a implantação de uma gestão por competências técnicas (Quadro 1).

QUADRO 1 - EXTENSÃO DA GESTÃO DE COMPETÊNCIA TÉCNICA EM FORNECEDORES

Nível	Extensão da gestão da competência técnica.
I	Definição das competências técnicas necessárias.
II	Mapeamento das competências técnicas quando da seleção da empresa fornecedora:
	a) foco na organização (empresa fornecedora de serviços); b) foco no indivíduo (funcionários da empresa fornecedora de serviços).
III	Atualização regular desse mapa de competências: a) em função do resultado das avaliações; b) em função de novos treinamentos/competências adquiridas pela empresa fornecedora; c) em função da rotatividade de pessoal.
IV	Utilização desse mapa de competências para: a) alocação de um determinado tipo de serviço (considerando a complexidade e divergência) ao fornecedor que possui as melhores competências para realizá-lo; b) definição de quais serão os fornecedores convidados para participar de treinamentos/capacitação no caso de introdução de uma nova tecnologia/produto.

FONTE: Elaborado pelos autores do artigo

3 Metodologia

Nesta pesquisa, optou-se por uma abordagem de estudo de caso, de caráter descritivo-qualitativo e perspectiva transversal, uma vez que foram observadas as práticas de gestão de competências, bem como o impacto na qualidade de prestação de serviços em um determinado ponto no tempo, tendo sido considerado como período de estudo o ano de 2001. O nível de análise é o organizacional, e a unidade de análise a organização.

O universo para esta pesquisa de campo é constituído pelas organizações do segmento de telecomunicações, que atuam no Brasil e que terceirizaram total ou parcialmente as atividades de serviços técnicos.

A população é o conjunto de empresas que se enquadram nos pressupostos adotados nesta pesquisa, ou seja, ter no mínimo um programa de homologação de seus fornecedores de serviços técnicos e alguma forma de gestão de competências técnicas e de monitoramento da qualidade do serviço prestado. Assim, o método utilizado para a composição da amostra foi o não-probabilístico. Foi adotado um procedimento de amostragem de caráter intencional, já que o grupo de sujeitos (empresas a serem estudadas) foi composto a partir de critérios pré-definidos, sem a preocupação de aleatoriedade, o que implica, evidentemente, que os resultados da pesquisa não podem ser generalizados para o universo das empresas brasileiras do setor de telecomunicações. Portanto, não se buscou a generalização estatística, mas tão-somente a generalização analítica (fortalecimento, ou não, de teorias emergentes sobre o tema). Essas empresas foram selecionadas com base na classificação, nos anos de 2000 e 2001, das 50 empresas maiores do mundo digital, que são fabricantes de equipamentos de telecomunicações, segundo a revista Exame - Melhores e Maiores, e contatadas a partir de uma carta-convite para participar do projeto de pesquisa.

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste trabalho foram as de observação direta extensiva, através de questionário, entrevista semi-estruturada e análise de documentos.

A coleta de dados ocorreu através de: dados primários – informações obtidas com funcionários das empresas através de entrevistas semi-estruturadas; e dados secundários – obtidos através da análise de documentos internos das empresas.

A primeira etapa do tratamento dos dados foi a análise de conteúdo das entrevistas. Foi realizada uma análise temática e transversal, conforme exposto por Bardin (1977), onde as entrevistas foram recortadas em função dos temas específicos das perguntas de pesquisa, para, através de comparação com os conceitos, destacar quais são mais ou menos evidentes em cada organização. Após terem sido realizadas e descritas as medidas, conforme recomendado por Pereira (1999), foi feita a abordagem analítica, com o objetivo de explorar relações de semelhança e dessemelhança, causa e efeito, associação e correlação entre as medidas realizadas.

Apesar de todo o rigor nos procedimentos metodológicos, a pesquisa tem suas limitações. Uma limitação decorre das características particulares da pesquisa qualitativa, mais especificamente relacionada à metodologia da análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), a abordagem é válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre uma variável de inferência precisa e não em inferências gerais. Outra limitação decorre de que o entendimento de como a extensão de gestão de competências técnicas e a avaliação da qualidade são implementadas pelas empresas pesquisadas depende do levantamento de opiniões (dados primários) por meio de entrevistas com indivíduos, sujeitas às inferências subjetivas, porque estão baseadas no que, segundo Bardin (1977), o analista compreende da significação da mensagem. Outras limitações são inerentes ao fato da organização ter sido escolhida por conveniência e à restrição apenas ao universo de uma organização, o que é fruto do tipo de estudo e de metodologia proposto.

Tendo em vista que esta pesquisa foi realizada com base em estudos de casos, outra limitação decorre, conforme Gil (1999), da fragilidade para a generalização, pois as conclusões se restringem aos casos analisados.

O trabalho não aspira representar as organizações do segmento de telecomunicações, pois trata-se de casos específicos que não permitem generalizações ou inferências sobre outras organizações. Apesar disso, a representatividade das organizações pesquisadas é ampla para permitir a busca dos esclarecimentos com relação à realidade a ser observada, dentro da opção metodológica escolhida.

4 O estudo de caso

No setor de telecomunicações, o conhecimento é um dos principais ativos, no qual são feitos significativos investimentos em treinamento, e é aperfeiçoado com a experiência de anos de trabalho. Uma instalação inadequada numa rede ativa pode causar a queima de um equipamento, representando prejuízo monetário, ou a derrubada da rede, com perda de faturamento para a operadora, tornando milhares de usuários inativos, ou o comprometimento do prazo de uma obra, gerando atraso no faturamento e conseqüente custo de capital, ou ainda altos custos com retrabalho, além da perda de imagem perante o cliente.

Em menos de cinco anos, o acervo da Telebrás foi a leilão, o capital estrangeiro chegou à operação da rede, a legislação foi mudada e criou-se um novo modelo de operação do setor de telecomunicações, com base em órgão regulador, competição, universalização dos serviços e duopólio celular.

Segundo levantamento feito pela empresa de consultoria Bain & Company (2001), no mercado brasileiro de telecomunicações e, mais especificamente, no mercado de prestação de serviços de infra-estrutura, os principais impactos foram:

- Mudanças na estrutura e no comportamento do operador.
 - 3 operadoras regionais e 1 operadora de longa distância substituíram os 28 operadores locais prévios.
 - Fornecedores começaram a ser selecionados de acordo com métricas de melhor desempenho (além de políticas).
 - O prazo médio de entrega foi reduzido de 18 para 5 meses.
- O mercado para infra-estrutura de telecomunicações tornou-se mais competitivo.
 - Os operadores racionalizaram a base de fornecedores.
 - Novos entrantes estrangeiros, possivelmente mais produtivos, aportaram no mercado.
 - As operadoras reduziram funcionários.
 - Parte dos serviços de manutenção de rede é terceirizada a ex-funcionários.
 - Quantidade significativa de fornecedores de serviço de pequeno porte entra no mercado (os técnicos desempregados).
 - Os preços para produtos e serviços despencaram.

Muitas empresas iniciaram mudanças organizacionais como uma estratégia para fazer frente a incertezas do mercado e às pressões para aumento de competitividade. A seguir serão apresentados o resultado da pesquisa com um fabricante de equipamentos de telecomunicações que adotou a terceirização como estratégia para fazer frente às incertezas citadas anteriormente. Inicialmente serão expostos alguns dados sobre a organização escolhida. A seguir serão apresentados os resultados em relação a três pontos focados nesta pesquisa:

- Nível de extensão de gestão de competências técnicas da empresa contratante em relação às empresas contratadas;
- Forma de avaliação da qualidade, pela empresa contratante, em relação aos serviços prestados pelas suas contratadas;
- Relação entre o nível de extensão da gestão de competências técnicas praticada pela empresa contratante em relação à empresa contratada e o nível de qualidade constatado após a realização do serviço.

4.1 A empresa analisada – Siemens - divisão telecomunicações

As primeiras atividades da Siemens no Brasil datam de 1867, com a instalação da linha telegráfica pioneira entre o Rio de Janeiro e o Rio Grande do Sul. Em 1895, no Rio de Janeiro, era aberto o primeiro escritório e, dez anos mais tarde, ocorria a fundação da empresa no Brasil. A Siemens é uma das empresas líderes do mercado eletroeletrônico brasileiro, com atividades nas áreas de *Information and Communications*, *Automation and Control*, *Medical*, *Power*, *Transportation e Lighting*. No Brasil, o grupo conta hoje com 7.925 funcionários e 13 unidades fabris. Os dados coletados para fins desta dissertação são referentes à área de *Information and Communications*.

Em março de 2001, as áreas de informática e comunicações da Siemens – *Information and Communication Networks* (ICN), *Information and Communication Mobile* (ICM) e *Siemens Business Services* (SBS) –, até então independentes, passaram no Brasil por um amplo processo de reorganização, resultando na unidade empresarial *I and C - Information and Communications*.

A nova unidade está agora dividida em quatro grandes áreas: ICN *Carriers*, atuando junto a operadoras de redes fixas públicas; ICN *Enterprise*, prestando fornecimentos e serviços para clientes corporativos; ICM, atuando junto a operadoras de telecomunicações móveis por meio de infra-estrutura, aplicações e produtos como telefones fixos, sem fio e celulares; e SBS, fornecendo serviços e soluções em tecnologia da informação.

A Unidade Empresarial IC possui um portfólio completo de soluções convergentes em telecomunicações e tecnologia da informação, atendendo desde pequenas empresas até grandes corporações, em qualquer segmento de mercado. Possui também uma estrutura de serviços técnicos para atender as diversas etapas, desde a fase de implantação envolvendo projetos, instalação, montagem, testes até a fase de pós-venda, com os serviços profissionais de consultoria, otimização do desempenho da rede, etc.

4.2 Nível de extensão de gestão de competências técnicas da empresa contratante em relação às empresas contratadas

Quanto ao nível de mapeamento das competências técnicas, elas são avaliadas com foco na organização e no indivíduo. A análise técnica é feita tomando como base o material enviado para cadastro e, posteriormente, através de uma visita à sede do fornecedor, onde, com base num questionário específico, são verificados os seguintes itens:

- estrutura, instalações e equipamentos;
- materiais e subfornecedores que a empresa utiliza;
- métodos, processos e estrutura de supervisão;
- metodologia adotada para garantia da qualidade dos serviços executados;
- sistema da qualidade que a empresa possui;
- registros, treinamento e rotatividade de pessoal;
- condições oferecidas à força de trabalho;
- domínio da tecnologia com a qual atua;
- alinhamento aos princípios da empresa Siemens

Outra informação solicitada é a planilha curricular dos funcionários, conforme formulário específico, na qual a empresa a ser contratada indica as competências dos funcionários.

Quanto à atualização, é solicitado que as empresas fornecedoras atualizem o banco de dados a cada seis meses, e agora há um sistema disponibilizado pela internet para que o fornecedor faça isso a qualquer momento.

Em relação à utilização do mapa de competências dos fornecedores, este é utilizado tanto para a contratação de um serviço como para a identificação do fornecedor que deve ser convidado no caso de introdução de uma nova tecnologia.

Quanto ao nível de extensão de gestão de competências técnicas praticado pela empresa contratante em relação às contratadas, observa-se que a empresa:

- faz a gestão de competência técnica independente do grau de complexidade do serviço técnico a ser contratado. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), o grau de complexidade na prestação de serviços é função direta do conjunto de atividades e a seqüência do processo necessário para a realização. No entanto, constatou-se que nesta empresa a gestão de competências técnicas é realizada da mesma forma, tanto para a contratação de serviços de baixa complexidade e baixa divergência como para serviços de alta complexidade e alta divergência;
- especifica as competências técnicas necessárias para a realização do serviço. Conforme mencionado por Alvarez (1996), tendo em vista que a maioria dos casos de terceirização ocorre entre grandes e pequenas empresas, é necessário que haja a mútua compreensão entre contratante e contratada quanto aos riscos decorrentes dos investimentos para adoção e manutenção da qualidade;
- analisa as competências da empresa e do indivíduo. Segundo Sveiby (1998), o conhecimento explícito independe do indivíduo que o criou, mas a competência não. A competência do funcionário envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis, e a competência individual não pode ser propriedade de ninguém e não pode ser copiada com exatidão. Decorre daí a necessidade de, ao se contratar uma empresa que presta serviços e trabalha com o conhecimento, verificar-se não apenas a competência técnica da empresa mas a de seus funcionários, pois a competência técnica dessa empresa é o conjunto de competências técnicas que ela reúne com os seus funcionários;
- utiliza o mapa de competências tanto para a contratação de um serviço como para a identificação de qual fornecedor deve ser convidado no caso de introdução de uma nova tecnologia. Segundo Nisembaum (2000), o investimento em educação deve permitir à empresa e a seus colaboradores competir melhor nos mercados em que ela se insere. Uma forma de concretizar o plano de desenvolvimento de competências consiste em confrontar e identificar o *gap* entre as competências organizacionais e por desenvolver e os mercados presente e futuro. A esta análise devem seguir ações que levem à construção de novas competências ou ao aprimoramento das atuais, como de fato vem sendo praticado pela empresa.

4.3 Forma de avaliação da qualidade, pela empresa contratante, em relação aos serviços prestados pelas suas contratadas

O processo de homologação (técnico e comercial) é feito no máximo a cada dois anos, podendo a periodicidade ser reduzida em função do índice de desempenho do fornecedor (IDF). Este índice, que é a base para a evolução do processo de parceria, é

composto com base no desempenho do fornecedor em relação aos critérios de: suprimentos (desempenho da empresa em relação a negociação de preços); qualidade (atendimento às especificações técnicas do que foi contratado); logística (atendimento aos prazos); e tecnologia (investimentos e desenvolvimentos feitos pela empresa que resultem em atualização tecnológica, melhoria de qualidade ou produtividade). Os dados relativos aos critérios de qualidade e logística, para os fornecedores de serviços técnicos que atuam na área *Carrier*, são apurados com base nas avaliações dos serviços prestados pelos fornecedores. Estas avaliações são preenchidas pelos gestores da empresa Siemens que mantêm recebem o serviço prestado. Para os fornecedores que atuam na área *Enterprise* é feita, mensalmente, uma pesquisa telefônica por amostragem e com base em um questionário pré-definido, na qual é ouvida a opinião dos clientes.

A ponderação desses critérios leva ao cálculo do IDF e à classificação do fornecedor em excelente, bom, regular ou insatisfatório. Em função da classificação dos fornecedores, ocorre a evolução do processo de parceria. Os fornecedores passam do estágio de fornecedores homologados, quando iniciam a prestação de serviços, para o estágio de fornecedores com a qualidade controlada (QC). Em função da avaliação anual de desempenho, passam para o estágio de qualidade supervisionada (QS), posteriormente para a qualidade assegurada (QA) até atingirem o nível de parceiros.

Para os fornecedores classificados como excelentes, é dada a preferência dos pedidos e do acesso a novas tecnologias. Para os fornecedores classificados como regulares ou insatisfatórios, é feita uma análise conjunta entre a Siemens e o fornecedor e definido um plano de ação. Caso não se observe uma melhoria, o fornecedor perde a homologação, deixando de trabalhar para a Siemens.

Em relação à maneira como a empresa contratante avalia a qualidade dos serviços prestados, observa-se que há a preocupação com o futuro, através da inclusão na avaliação de quesitos referentes à negociação de preços e investimentos em atualização tecnológica. Esses quesitos utilizados para a avaliação, estão muito próximos aos identificados por Parasuraman, Zeithaml e Berry, citados por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.249), que são confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade. Segundo Alvarez (1996), não se devem terceirizar serviços se não for possível obter indicadores.

Também se observa que utiliza o resultado da avaliação como indicador para dar a preferência de pedidos e de acesso a novas tecnologias aos fornecedores que obtém melhor desempenho. Segundo Alvarez (1996), quando se terceiriza parte da cadeia produtiva é esperado que o parceiro tenha condições de no mínimo manter o nível de qualidade para a satisfação dos clientes e usuários da contratante, sendo totalmente adequado que a priorização dos fornecedores para receber novos pedidos e ter acesso a novas tecnologias seja em função do melhor desempenho.

4.4 Relação entre o nível de extensão da gestão de competências técnicas e o nível de qualidade constatado após a realização do serviço

Inicialmente, para a análise deste ponto, partiu-se dos dados levantados através de uma matriz para coleta de dados em relação aos fornecedores da Siemens. Os dados coletados foram trabalhados e agrupados, conforme o Quadro 2 e Gráfico 1. Tendo em vista que o nível de gestão de competência é o mesmo, independentemente do grau de complexidade do serviço, conforme exposto na análise do primeiro ponto de pesquisa, a análise realizada inicialmente procurou identificar se havia alguma relação entre o nível de complexidade e o percentual de empresas que apresentavam qualidade com expectativa excedida.

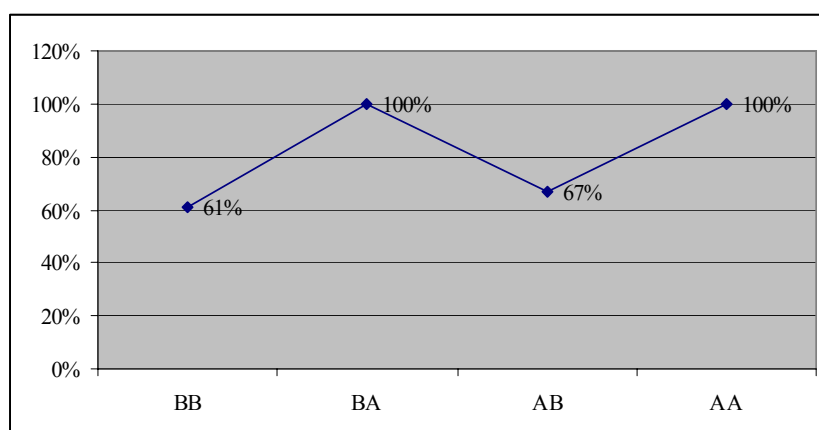
QUADRO 2 - RESUMO DOS DADOS COLETADOS DOS FORNECEDORES DA EMPRESA SIEMENS

Nível de complexidade	N.º de empresas que atuaram nesta complexidade	% De empresas com qualidade ↑↑
BB	15	61%
BA	4	100%
AB	17	67%
AA	2	100%

FONTE: Dados da pesquisa

Observa-se pelos dados coletados a predominância de serviços de baixa complexidade/baixa divergência (BB) e alta divergência/baixa complexidade (AB), conforme conceitos apresentados anteriormente no item 2.1, sendo que nestas categorias há uma significativa parcela de serviços nos quais os requisitos de qualidade não foram satisfatórios.. Constata-se também que para as categorias de serviços de baixa divergência/alta complexidade (BA) e alta divergência/alta complexidade (AA) o nível de qualidade atingindo foi satisfatório em 100% dos casos.

GRÁFICO 1 - RELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE COMPLEXIDADE E % DE EMPRESAS COM NÍVEL DE QUALIDADE ↑↑ - EMPRESA SIEMENS



FONTE: Dados da pesquisa

Conforme pode ser observado no gráfico acima, não é possível estabelecer nenhuma correlação entre o nível de complexidade e o percentual de empresas que apresentavam o índice de qualidade com expectativa excedida. Para os serviços de baixa complexidade e baixa divergência (BB), o percentual de empresas que apresentam qualidade com expectativa excedida é de 61%; para os serviços de baixa complexidade e alta divergência (BA) esse percentual sobe para 100%; e para os serviços de alta complexidade e baixa divergência (AB), o percentual volta a cair para 67%, subindo novamente para os serviços de alta complexidade e alta divergência (AA), quando atinge o patamar de 100%.

A partir do agrupamento e análise dos dados da empresa, constatou-se que não era possível estabelecer nenhuma correlação entre o nível de complexidade e o percentual de empresas com o nível de qualidade com expectativa excedida, mas ficava a pergunta:

Por que, apesar de a empresa contratada supostamente ter as competências técnicas necessárias, a expectativa do nível de qualidade não estava sendo atendida?

Visando dar continuidade à análise da quarta pergunta de pesquisa, foi feita uma análise documental, baseada em 96 amostras conforme a norma NBR 5426, referente a avaliações de 26 fornecedores da Siemens, os quais responderam por 80% do volume adquirido de serviços no ano de 2001.

Após compilação dos dados coletados, obteve-se o seguinte resumo apresentado no quadro abaixo:

QUADRO 3 - RESUMO DA ANÁLISE DOCUMENTAL DAS AVALIAÇÕES DOS FORNECEDORES

Nível de complexidade	Número de amostras	Coeficiente de correlação entre o nível de competência técnica do indivíduo e a qualidade do serviço	Distribuição das causas dos problemas segundo relatado nos documentos da empresa Beta							
			I - Falta de conhec. técnico	II - Problema com material	III - Falta de equip./ferram. adequadas	IV - Falta de experiência	V - Falta conhec. proc.administrativos	VI - Problemas na comunicação	VII - Falta de documentação	VIII - outros
AA	2	Nessas duas amostras, a expectativa de qualidade foi atendida e não foi constatado nenhum problema.								
AB	48	0,7583	41%	14%	5%	5%	9%	18%	5%	5%
BA	5	Nessas cinco amostras, a expectativa de qualidade foi atendida e não foi constatado nenhum problema.								
BB	41	0,7303	40%	10%	20%	10%	5%	15%	0%	0%

FONTE: Dados da pesquisa

Para os níveis de complexidade AB (alta complexidade e baixa divergência) e BB (baixa complexidade e baixa divergência), existiram amostras onde o nível de qualidade não foi atendido, possibilitando o cálculo do coeficiente de correlação através da função Correl no programa Excell. Os valores encontrados (0,7583 e 0,7303) confirmam a forte correlação positiva entre as duas variáveis. Quando se avaliam os principais problemas que levaram ao não atendimento da qualidade esperada, em ambas as complexidades, AB e BB, a falta de conhecimento técnico responde por mais de 40% das causas.

Aprofundando a análise para uma das empresas fornecedoras da Siemens e adotando a mesma escala ordinal, verificou-se para cada uma das oito avaliações do fornecedor BST quem era o funcionário que havia realizado o serviço e quais eram as competências técnicas desse indivíduo. Constatou-se que, apesar de a empresa estar homologada e possuir as competências técnicas necessárias para realização dos serviços que estavam sendo contratados, nem sempre as pessoas enviadas para realizar o serviço possuíam as competências técnicas necessárias para executá-lo.

Este resultado confirma o exposto por Sveiby (1998, p.44), que define conhecimento como “uma capacidade de agir”, ou seja, a capacidade que a pessoa tem de agir continuamente, criada por um processo de saber, sendo que esta capacidade é contextual. O conhecimento explícito independe do indivíduo que o criou, mas competência não. Segundo Sveiby, a competência individual não pode ser propriedade de ninguém a não ser da pessoa que a possui. Na análise do coeficiente de correlação, dessas oito amostras, constata-se que há forte correlação (0,926367) entre a competência técnica do indivíduo e a qualidade do serviço executado. Este coeficiente de correlação foi calculado através da função Correl no programa Excell.

Este índice de correlação corrobora a constatação de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), referente à necessidade de que esses serviços sejam realizados por pessoas com competências técnicas específicas e que, caso esses serviços sejam realizados por pessoas incapacitadas, podem ocorrer danos qualitativos e materiais à empresa contratante.

Visando minimizar os problemas, em relação à qualidade do serviço, ocasionados quando a empresa possui a competência porém a pessoa enviada para realizar esse serviço não a possui, foi que a empresa Siemens desenvolveu e passou a utilizar desde outubro de 2002 um portal na internet, para mapeamento de competências técnicas do quadro de funcionários dos seus fornecedores. Quando um fornecedor é adjudicado com um serviço, antes de ele ser liberado para ir a campo realizá-lo, deve informar, através do portal, quais serão os profissionais que serão disponibilizados para realizá-lo. Após validação das competências técnicas das pessoas, o fornecedor é liberado para realizá-lo. Isto confirma o exposto por Ribeiro (1999), segundo o qual a agregação de valor das pessoas para a empresa remete à discussão da capacidade das pessoas em fazê-lo, o que ele chama de competência. Conforme Leite (1994), quando se fala de capacitação para realizar um serviço, boas referências não são suficientes para assegurar a capacitação técnica do fornecedor parceiro, é necessário avaliar também o quadro de colaboradores, pois se a empresa perder os funcionários que tinham determinada competência, ela pode não estar mais em condições de realizar determinado serviço.

5 CONCLUSÕES

Este estudo procurou lançar um olhar sobre as práticas já existentes em relação à gestão de competências, porém no contexto de terceirização de serviços que requerem conhecimento técnico específico.

É importante ressaltar que, devido a se tratar de um estudo de caso, as observações registradas devem ser consideradas apenas para a empresa pesquisada, pois sua generalização demandaria outros estudos.

A empresa analisada neste estudo terceiriza parte das atividades de serviços técnicos, objetivando concentrar-se no que considera suas competências essenciais e também para transformar custos fixos em custos variáveis. Nessa transferência de atividades para fora da empresa, foram terceirizados serviços com baixa divergência, que requerem tarefas rotineiras e podem ser prestados por pessoal com baixa qualificação, mas também foram terceirizados serviços onde é necessário apresentar alta divergência, maior flexibilidade, discernimento e um pessoal com altos níveis de capacidade técnica e analítica, pois o serviço não é totalmente programável nem está totalmente definido.

Em relação ao primeiro foco de pesquisa (Nível de extensão de gestão de competências técnicas da empresa contratante em relação às empresas contratadas), constatou-se que a empresa faz a gestão de competências técnicas em relação aos seus fornecedores com foco não apenas na empresa, mas também no funcionário da empresa contratada em questão, visando se assegurar de que a atividade terceirizada será realizada por pessoas com as competências técnicas necessárias. Esta gestão é realizada independentemente do grau de complexidade do serviço. O processo de gestão de competências técnicas tem início, em ambas as empresas, com a definição das competências necessárias para a atividade a ser contratada.

O mapeamento das competências técnicas, que a empresa realiza do seu quadro de fornecedores, é parte da componente dos ativos intangíveis referente às estruturas externas. Quando a empresa utiliza essas informações, seja para escolher qual fornecedor irá realizar

determinado tipo de serviço ou para identificar quais fornecedores serão convidados para ter acesso a novas tecnologias, está mobilizando um conhecimento explícito bem-estruturado.

Com relação ao segundo foco de pesquisa (Forma de avaliação da qualidade, pela empresa contratante, em relação aos serviços prestados pelas suas contratadas), concluiu-se que a empresa avalia seus fornecedores através de quesitos referentes ao cumprimento dos requisitos técnicos e prazo, segurança e questões administrativas. Esta avaliação, cujo principal foco é validar a adequabilidade do terceiro em relação aos serviços contratados, é realizada através de questionários pré-definidos, sendo preenchidos pelos gestores ou através de pesquisas telefônicas junto aos clientes. A partir dessas avaliações são calculados indicadores que refletem a performance do fornecedor. A Siemens utiliza o resultado do indicador para dar preferência de pedidos e acesso a novas tecnologias aos fornecedores que obtêm o melhor desempenho.

Em relação ao terceiro foco de pesquisa (Relação entre o nível de extensão da gestão de competências técnicas praticada pela empresa contratante em relação à empresa contratada e o nível de qualidade constatado após a realização do serviço)

é possível concluir que há evidências práticas da forte relação entre a utilização da gestão de competências técnicas realizada pelo contratante em relação ao seu fornecedor – com o foco não apenas na empresa mas também em seus funcionários – e o atendimento da expectativa de qualidade, pois essa prática assegura que o fornecedor que irá realizar os serviços realmente possui as competências técnicas necessárias para tal. Este fato ficou comprovado na análise documental das avaliações dos fornecedores da empresa Siemens, onde se constatou que a falta de conhecimento técnico responde por mais de 40% das causas do não-atendimento à qualidade esperada. Também foi comprovada a forte relação entre a prática da gestão de competências técnicas e o nível de qualidade de serviços quando da análise das avaliações em relação aos serviços realizados pelo fornecedor BST da Siemens. Constatou-se que, apesar de a empresa estar homologada e possuir as competências técnicas necessárias para realização dos serviços que estavam sendo contratados, nem sempre as pessoas enviadas para realizar o serviço possuíam as competências técnicas necessárias para executá-lo. Esta relação foi observada tanto para serviços de baixa complexidade como de alta complexidade.

A partir da reflexão sobre os três focos de pesquisa acima analisados, é possível constatar que existe forte relação entre a gestão de competências técnicas, praticada pela empresa contratante nas empresas contratadas, e o nível de qualidade percebido nos serviços realizados por essas empresas terceirizadas, quando o mapeamento de competências técnicas é feito com foco nos funcionários da empresa e quando há uma atualização regular desse mapa de competências. Constata-se também que a gestão de competências técnicas, quando praticada com foco não apenas na empresa a ser contratada, mas também no funcionário dessa empresa, pode ser um dos instrumentos para assegurar a qualidade na prestação de serviços nos quais é requerido um conhecimento especializado.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, M. S. B. **Terceirização : parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- As 500 maiores empresas do Brasil. **Exame Melhores e Maiores**, São Paulo: Abril, jul. 2002. p. 121. Edição Especial.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 5426**: planos de amostragem e procedimentos na inspeção por atributos. Rio de Janeiro, 1985.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 8402**: terminologia. Rio de Janeiro, 1996.

- BAIN&COMPANY. **Brazilian Telecom Infrastructure Services Market Overview**. São Paulo, 2001. Não publicado, disponibilizado pela empresa de consultoria BAIN&COMPANY para a empresa Siemens Ltda.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Tradução: Roneide Venâncio Majer. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. cap. 1, p. 49 - 86.
- DUTRA, J. S. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DUTRA, J. S. et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001. p. 41 – 62.
- FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de Serviços**. Tradução: Gustavo Severo de Borba et al. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FLEURY, A.; LEME FLEURY, M.T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 30 – 73.
- GIL, A.C. **Projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. p.121 – 125.
- HESKETT, J.L.; SASSER, W.E.; HART, C.W. **Serviços revolucionários – mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços**. Tradução: Carmem Dolores Straube, Irineu Gustavo Giansesi. São Paulo: Pioneira, 1994.
- LEITE, J. **Terceirização em informática**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Editora Infinito, 2000.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, **Journal of Retailing**, vol. 64, no. 1, primavera de 1998, pp. 12-40.
- PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: USP, 1999.
- POLONIO, W.A. **Terceirização: aspectos legais, trabalhistas e tributários**. São Paulo: Atlas, 2000.
- RIBEIRO, L.M.M. **Remuneração por competências: percepção dos gestores da área negocial de uma empresa financeira estatal**. Brasília, 1999. Apresentada como dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, 1999.
- SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações**; tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.