

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA (UNISERPRO)**

**Hamilton Fontes Galvão**

**A TERCEIRIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE ATENDIMENTO DO  
CONTACT CENTER DO SERPRO**

**Porto Alegre**

**2015**

**Hamilton Fontes Galvão**

**A TERCEIRIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE ATENDIMENTO DO  
CONTACT CENTER DO SERPRO**

**Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao  
Curso de Especialização em Gestão Pública -  
UNISERPRO - modalidade a distância, da Uni-  
versidade Federal do Rio Grande do Sul como re-  
quisito parcial para a obtenção do título de espe-  
cialista em Gestão Pública.**

**Orientador: Prof. Dr. Luís Alberto Guadagnin**

**Tutora: Msc. Cristina Albrecht**

**Porto Alegre  
2015**

**Hamilton Fontes Galvão**

**A TERCEIRIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE ATENDIMENTO DO  
CONTACT CENTER DO SERPRO**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização  
apresentado ao Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do título de Especialista em Gestão  
Pública.**

**Orientador: Prof. Dr. Luís Alberto Guadagnin**

**Tutora: Msc. Cristina Albrecht**

Conceito Final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. .... - Instituição

Prof. Dr. .... - Instituição

Orientador – Prof. Dr. .... - Instituição

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa Fabiana e ao meu filho Mateus pela compreensão e apoio nas horas mais difíceis, diante das inúmeras vezes em que não pude participar de momentos importantes de suas vidas, por conta das atividades e estudos diários sobre o assunto.

Dedico também aos meus pais que sempre me incentivaram a buscar o conhecimento, e aos meus irmãos pelo apoio nos momentos de dificuldades.

## AGRADECIMENTOS

Ao Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, pela oportunidade de participar de um curso tão importante para o enriquecimento do conhecimento, trazendo a certeza que poderei contribuir em prol de uma melhor gestão na empresa.

Ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS), na pessoa de seus professores, que no decorrer desses anos me trouxe luz sobre vários assuntos relacionados a gestão pública que antes só ouvia falar.

Agradeço aos professores Raquel Janissek Muniz, Paulo Ricardo Zílio Abdala, Sueli Maria Goulart Silva e Cristina Arthmar Mentz Albrecht que por meio de seus conhecimentos me fizeram entender vários aspectos das disciplinas bem como me colocaram no trilho quando por vezes estive sem norte.

Ao grande mestre professor Luís Alberto Guadagnin pelo seu pronto apoio em me orientar nesse trabalho.

À UNISERPRO, que fez com que esse curso ocorresse de forma tranquila, em especial a colega Alessandra Rangearo Fiorentini que sempre nos apoiou da melhor forma possível.

A minha equipe de trabalho da Central de Serviços Serpro em São Paulo que entendeu perfeitamente o meu distanciamento em certos momentos e a minha irmã Solange Galvão que me assistiu em diversas vezes, dirimindo dúvidas e incentivando a seguir em frente.

## RESUMO

O presente artigo consiste em um estudo de caso sobre o processo de terceirização do Contact Center do SERPRO-Serviço Federal de Processamento de Dados, empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda, cujo negócio é a prestação de serviços em TIC-Tecnologia da Informação e comunicação para o setor público. O objetivo principal é analisar as formas de contratação ocorridas nos últimos contratos firmados entre o Serpro e os fornecedores de Cal Center, no sentido de pontuar como se dá esta terceirização, bem como propor melhorias na forma de contratação. O método de pesquisa utilizado foi um estudo de caso, efetuando a coleta de dados através de entrevista com os colaboradores da área de gestão técnica do contrato do SERPRO. A equipe que atua na gestão técnica do contrato possui vasto conhecimento do assunto, isto pelo fato de a maioria ter atuado no atendimento aos clientes do SERPRO, antes da terceirização. Os pontos-chave para melhoria da contratação e da gestão desse contrato foram levantados no estudo de caso e por indicação da equipe de gestão, dando ênfase à elaboração clara do edital e a maior celeridade nos processos internos, com diminuição do tempo da contratação. Outro ponto de extrema importância é que durante a pesquisa todos entrevistados sugeriram alterar a forma de contratação, ou seja, ao invés de pregão eletrônico com “menor preço”, alterar para a modalidade “técnica e preço”, de forma a enfatizar atributos relacionados com a qualidade e com a garantia de continuidade na prestação do serviço, paralelamente à consideração do preço, buscando selecionar a proposta mais vantajosa para o SERPRO.

Palavras-chave: terceirização; licitação; Administração Pública; Lei 8666/93; Contact Center.

## ABSTRACTY

This article consists in a case study of outsourcing process of Contact Center's SERPRO- Federal Service for Data Processing, national enterprise linked to Treasury Department, whose thing is to deliver service in TIC- Information Technology and communication to public sector. The main objective is to analyze the way that happened the last hiring contracts made between Serpro and Call Center suppliers, in an effort to see how the outsourcing is going, as well as propose a better way to hire then. The searching method used is a study case, making a gathering data through an interview with the employee's management technique area of SERPRO's contract. The management technique team have a great knowledge, because almost all of them have already worked at SERPRO's customer service before the outsourcing. The key matter to improve the hiring and the management of this contract was founded by management team during the study case and indication of the management team, with emphasis on clear drafting of the public notice speedier internal processes redeeming the hiring of time. Other matter that is really importante, is during the searching, all interviewed suggested change the hiring way, in other words, instead of electronic trading with “lower price”, to change the mode “technical and price” emphasizing the attributes related with the quality and ensuring the permanency of the service delivery, at the same time with the price, choosing the best and advantageous proposal to SERPRO.

Key Words: Outsourcing; Bidding; Public Administration; 8666/93 law; Contact Center.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Terceirização.....	11
2.2 A terceirização do setor público.....	12
2.3 A Lei de Responsabilidade Fiscal.....	14
2.4 Vantagens e desvantagens da terceirização.....	15
3. MÉTODO DE PESQUISA.....	18
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	20
4.1 Contact Center do Serpro: origem, finalidade e estrutura.....	20
4.2 Vantagens da terceirização do Call Center do Serpro.....	22
4.4 Melhorias implantadas nos novos contratos.....	24
4.5 Pesquisa Documental – Indicadores de desempenho do Contact Center.....	24
5. ENTREVISTAS COM GESTORES TÉCNICOS.....	26
6. CONCLUSÃO.....	30
APENDICE A - QUESTIONÁRIO.....	34

## 1. INTRODUÇÃO

A terceirização é um assunto estudado há quase meio século. Marco histórico relevante foi a edição do decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 (BRASIL,1993). Seu objetivo primordial foi a transferência das atividades-meio de uma empresa ou órgão público contratante, para outra empresa, contratada. Entende-se por atividades-meio aquelas que não são diretamente ligadas ao objetivo principal da organização. De acordo com Di Pietro (2005), no setor público, tal medida é salutar, pois faz com que o enfoque esteja voltado para a racionalidade administrativa no planejamento estratégico, no orçamento e na descentralização, realizando-se com mais segurança as atividades de acompanhamento e controle.

Conforme aduz Di Pietro (2005), no âmbito do direito do trabalho, terceirização é a contratação, por determinada empresa (o tomador de serviço), do trabalho de terceiros para o desempenho de atividade-meio, e o conceito é o mesmo para a Administração Pública que, com muita frequência, celebra contratos de empreitada (de obra e de serviço) e de fornecimento, com fundamento no art. 37, XXI da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), observadas as normas da Lei nº 8.666/93, de 21 de junho de 1993 (BRASIL, 1993), a qual institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências para regulamentar os contratos administrativos.

Silva (2008), informa que no setor público tal evento tornou-se um recurso legal para enxugar o Estado, tornando-o mais eficaz em suas ações. Dessa forma, a contratação de serviços de terceiros deve ser estabelecida por meio de licitação pública, pautada pelos princípios de eficiência e economia na contratação, permitindo a participação de todos os interessados habilitados nesse processo, tendo como vencedor aquele que cumprir os requisitos do edital e oferecer a proposta mais vantajosa para o contratante.

É nesse contexto que se insere o Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO - uma empresa pública criada pela Lei n. 4.516 de dezembro de 1964 (BRASIL, 1970), com o objetivo de modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da Administração Pública brasileira, vinculada ao Ministério da Fazenda, para o qual poderá prestar serviços com dispensa de licitação e para isso também efetua contratação de empresa terceirizada de atendimento do seu Contact Center (SERPRO, 2014a, s/p).



Essa prerrogativa foi ampliada com a publicação Lei 5.615 de 1970 (BRASIL, 1970), que prevê a contratação da empresa não apenas pelos órgãos do Ministério da Fazenda, mas também pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, para prestação de serviços de tecnologia da informação considerados estratégicos por ato desses dois ministérios.

Cabe frisar que o SERPRO é responsável por um significativo portfólio de sistemas e serviços desenvolvidos para o governo federal. Para isso, é importante que seus fornecedores sejam empresas parceiras, idôneas e que entendam o foco do negócio atuando de forma a atender com eficiência as demandas específicas preconizadas nos contratos firmados (SERPRO, 2014b, s/p).

A atividade-fim da organização é desenvolver, hospedar, manter e prestar suporte aos sistemas estruturadores que foram criados para seus clientes. Para solução de dúvidas, orientação quanto à correta utilização, registro de inconsistências, ou acolhimento de sugestões de melhoria dos usuários dos sistemas, foi disponibilizado um canal, como ponto único de contato, a Central de Serviços (Contact Center), (SERPRO, 2014c, s/p).

A partir de 2004, com o desenvolvimento tecnológico e a busca dos órgãos em obter sistemas estruturadores para melhor atender a sociedade, houve um acréscimo significativo de demandas, tornando a capacidade de atendimento por meio do Contact Center interno limitado, devido à falta de mão de obra. Como agravante da situação, há que se referir a obrigatoriedade legal, por ser empresa pública, de realizar contratações de pessoal exclusivamente por meio de concurso público. O serviço de atendimento não é a atividade-fim do SERPRO. Apenas em 2005 foi efetuado o primeiro contrato com uma empresa terceirizada para o atendimento do Contact Center, por meio de licitação na modalidade pregão eletrônico, com vista a absorver toda essa atividade-meio, observando a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002 (BRASIL, 2002) que disciplina o pregão eletrônico.

O SERPRO segue à risca o processo de elaboração do projeto básico, publicação do edital e repasse das atividades. Contudo, mesmo sendo o processo de terceirização entendido como um conceito de parceria, por vezes, tanto a gestão do contrato pela organização, como o cumprimento do acordo pelo parceiro, não garante um eficaz atendimento, gerando, por vezes, instabilidade no atendimento e refletindo negativamente na forma de atendimento para o usuário final (SERPRO, 2014d. S/p).

Diante do exposto, o presente trabalho busca pontuar as dificuldades encontradas pelo SERPRO no tocante à contratação e à gestão da empresa terceirizada de atendimento do Contact Center, com o objetivo específico de levantar os principais problemas na gestão do contrato, checando os níveis de maturidade da gestão técnica (fiscal de contrato), levantando

as vantagens e desvantagens da terceirização e por fim, medindo o risco de comprometimento da imagem da organização para os casos em que o desempenho do fornecedor for aquém do esperado.

A organização presta um serviço importante para o Governo e a sociedade. Diante deste fato, é necessário que as empresas prestadoras de serviços sejam idôneas e responsáveis no que se refere ao cumprimento dos acordos de níveis de serviços estabelecidos.

Entende-se que esse trabalho é relevante, pois indica métodos e procedimentos práticos para melhor gerir o contrato com a empresa de Contact Center, bem como contribui com melhorias na gestão desse contrato, mitigando os possíveis problemas que podem surgir no momento da elaboração dos projetos básicos e editais de licitação bem como na gestão propriamente dita.

O presente artigo apresenta, na primeira parte, informações sobre o conceito de terceirização pública e privada, pontuando as vantagens e desvantagens, bem como informes sobre a lei de responsabilidade fiscal com os embasamentos teóricos. Em segundo lugar, descreve o método de pesquisa adotado, discorrendo sobre a coleta de dados através da entrevista com os colaboradores da área de gestão técnica do contrato do SERPRO. Na terceira parte, são analisados os resultados da pesquisa e formulada a conclusão.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Sintetizam-se, neste tópico, conceitos sobre terceirização, terceirização no setor público, Lei de Responsabilidade Fiscal. Apontam-se, ainda, as vantagens e as desvantagens da terceirização, destacadas pelos autores pesquisados.

### 2.1 Terceirização

Delgado (2009) afirma que a terceirização é um fenômeno linguístico derivado da palavra terceiro, o qual é compreendido como intermediário. Esse termo teve sua criação pela área de administração de empresas, com o objetivo de enfatizar a descentralização empresarial de atividades oriundas de uma empresa A, para uma empresa B.

De acordo com Silva (1997, p.30), a terceirização é definida como:

A transferência de atividade para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como a sua atividade fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

Importante frisar que Cruz (2012) mostra que, no direito do trabalho, a terceirização é vista como uma forma irregular de contratação, pois desvia da maneira clássica a relação empregado versus empregador, disciplinada pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT em seus artigos 2º e 3º. Com essa prática, surge no mercado de trabalho a figura da empresa prestadora de serviços, que contrata os empregados de maneira formal, sendo a real empregadora, e a empresa tomadora do serviço que se beneficia dessa mão de obra e ainda passa a imagem aos funcionários que são contratados por ela.

Ainda sobre o conceito de terceirização, Guimarães (2012), aduz que o termo é:

Uma palavra que tem sua origem na ciência da administração de empresas e que designa a transferência de parte de execução de serviços – que, em regra, não é inerente ao núcleo de trabalho da empresa – permitindo assim a centralização das forças empresariais na efetiva atividade preponderante por ela desenvolvida (Guimarães, 2012, p.121)

Portanto, a terceirização se dá quando uma determinada empresa repassa suas atividades “meio” para outra empresa com o objetivo de focar somente em sua atividade-fim. GIOSA (1997) pontua que a:

“Terceirização é um processo de gestão pelo qual se repassa algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.”

Lacombe e Heilborn (2003, p.510) destacam alguns benefícios para a adoção da terceirização, tais como: concentração na atividade principal, redução de pessoal na empresa, fazendo com que a estrutura fique mais “enxuta”, com foco na especialidade da empresa, propiciando maior flexibilidade para atender novas demandas.

Conforme Martins (2009, p.10), a meta primordial da terceirização não é simplesmente obter redução de custo a qualquer preço e sim, com o processo implementado, trazer agilidade, flexibilidade e competitividade à empresa.

Após pontuar com algumas definições de autores sobre a terceirização, aborda-se, a seguir, o processo de terceirização na Administração Pública.

## **2.2 A terceirização do setor público**

A partir do Decreto-lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967 (BRASIL, 1993), a Administração Pública Federal pode contratar serviços da maneira regulamentada por esta norma legal, e observado o art. 10 do referido decreto-lei, enfatiza-se que a execução das atividades na administração pública deve ser amplamente descentralizada.

Nos anos 80, o Decreto-Lei nº 2.300, de 21 de novembro 1986 (BRASIL, 1986) permitiu a contratação de empresas para execução de obras e serviços públicos por meio de processo licitatório. Contudo, mesmo com a terceirização já prevista desde 1967, sua expansão ocorreu de forma significativa durante segunda década de 1990, quando a economia brasileira passou por um período de alta taxa de juros e descontrole inflacionário, o que dificultou o crescimento econômico e social do país. Dessa forma, para permanecerem no mercado gerando lucros, as empresas foram obrigadas a se reestruturar para concorrer com as empresas estrangeiras no mercado global. Assim, tiveram que terceirizar suas atividades-meio para focar somente no seu negócio principal e, com isso, delegaram serviços a terceiros.

Em 1995 foi implantado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE, que buscava inovar o modelo de Administração Pública, dividindo-a em quatro setores. O primeiro, que corresponde ao núcleo estratégico, tinha por objetivo definir leis e políticas públicas; o segundo diz respeito às Atividades Exclusivas, assim entendidas as

atividades que somente o Estado pode executar; o terceiro abrange Serviços Não Exclusivos, setor no qual o Estado atua em conjunto com entidades públicas e privadas; e o quarto se refere à Produção de bens e serviços para o mercado, no qual estão as empresas privadas que atuam em parceria com o Estado, realizando atividades econômicas voltadas para o lucro, atreladas ainda ao aparelho do Estado por motivo de falta de capital para realização de grandes obras de infraestruturas, ou porque a intervenção do Estado é vital para a continuidade da prestação do serviço com qualidade.

De acordo com Ferraz, (2006; p. 9-10), a terceirização possui alguns aspectos importantes:

“De fato não há como negar que o objetivo da terceirização não é apenas a redução de custos, mas também trazer agilidade, flexibilidade e competitividade, mas é necessário criar parâmetros para que não haja choque entre a sua utilização e a disciplina da livre acessibilidade e da seleção pública prevista na constituição”

Nas empresas públicas, a seleção e contratação das empresas terceirizadas é regida pela Lei nº 8.666/93 (Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública) (BRASIL, 1993), a qual veio estabelecer normas gerais sobre licitação e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações, no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

No artigo 6º da referida norma, está descrito que a terceirização trata de “toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração”. Após esse apontamento, os serviços de “demolição, conserto, instalação, operação, reparação, manutenção, transportes, alocação de bens, publicidade ou trabalhos técnicos profissionais podem ser terceirizados (SILVA, 2008)”.

Dessa forma, o Estado pode firmar parcerias com o setor privado, no sentido de que o mesmo possa realizar as atividades de apoio, serviços e manutenções, deixando para o Estado as funções inerentes à Administração Pública.

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) estabeleceu, em seu art. 37, inciso XXI, a possibilidade de contratação de serviços, pela Administração Pública. Silva (2008) destaca que:

[...] ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômicas indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

Outro aspecto importante é que o Decreto nº 2.271 (BRASIL, 1997), de 07 de julho de 1997, admitiu a execução indireta de atividades acessórias, instrumentais ou complementares, indicando, em seu parágrafo primeiro, as atividades a serem preferencialmente executadas mediante contratação (Art. 1º, caput). As atividades são elencadas da seguinte forma: serviços de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transporte, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações, manutenção de prédios, equipamentos e instalações.

Com o aumento da demanda por terceirizações, o Poder Judiciário se manifestou com relação ao assunto, com repercussão tanto para o setor privado como também para o público. O Enunciado nº 331, de 17 de dezembro de 1993, do Tribunal de Superior do Trabalho- TST, em seu item II, em consonância ao que consta no art. 37, II, da Constituição Federal, dispõe que:

“a contratação de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com a Administração Pública direta, indireta ou fundacional” (SILVA, 2008, p.46).

De acordo com Brandão e Gama (2011, p.9), foi autorizada “a terceirização para os serviços de vigilância, de conservação e limpeza e também para serviços especializados ligados a atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta”.

### **2.3 A Lei de Responsabilidade Fiscal**

Conforme KHAIR (2000), a prática de terceirizar atividades na Administração Pública é adotada há tempos. Para mitigar principalmente os problemas ocorridos com vínculos entre o prestador e o tomador de serviços, alguns requisitos de regulação foram criados para limitar o setor público, fazendo com que as terceirizações sejam realizadas somente para execução de atividades-meio.

Dessa forma, limitadores foram instituídos pela Lei Complementar nº101, em 4 de maio de 2000 (BRASIL, 2000), conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Trata-se do principal instrumento regulador das contas públicas no Brasil, determinando o estabelecimento de metas, limites e condições para gestão das Receitas e das Despesas. Faz com que os governantes se preocupem não somente com a criação de melhorias para os seus estados e municípios, mas, sobretudo com a prestação de contas, assumindo, assim,

compromisso tanto na busca das receitas legalmente previstas, como na qualidade dos gastos públicos (KHAIR, 2000).

A LRF procurou fazer cessar terceirizações ilegais, impondo a forma de contabilização de gastos com pessoal e com a terceirização de mão de obra, com vistas a permitir mais eficaz atuação dos órgãos de controle (SILVA, 2008), incumbidos de monitorar a observância do limite de gastos com pessoal.

De acordo com Khair (2000), a LRF possui em sua essência quatro eixos estruturais.

**Planejamento** – Refere-se às leis orçamentárias elaboradas por todos os entes federados: o Plano Plurianual (PPA), a cada quatro anos; e, anualmente, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Estas leis devem estar alinhadas entre si e apresentar metas de resultado fiscal, análise dos riscos fiscais e alocação dos recursos com observância dos ditames constitucionais, a fim de contribuir para a ampliação da eficácia da Administração Pública.

**Transparência** – A LRF tornou obrigatória a divulgação de relatórios que permitam a todos acompanhar a execução orçamentária, fiscalizando o emprego das verbas públicas.

**Controle** – Ampliou-se a competência dos órgãos de controle interno, dos Tribunais de Contas e do Ministério Público, enfatizando o desenvolvimento de ações fiscalizadoras mais efetivas.

**Responsabilização** – Foram instituídas sanções na legislação que versa sobre crimes de responsabilidade fiscal (Lei 10.028, de 19 de outubro de 2000), aplicáveis aos gestores públicos que deixarem de observar as normas pertinentes à responsabilidade na gestão fiscal.

De acordo com Khair (2000), como objetivo principal, a LRF busca reforçar o papel da atividade de planejamento e, mais especificamente, criar o vínculo entre o planejamento e a execução do gasto público. Tem por premissa fazer com que os governantes atuem de forma eficaz na gestão fiscal dos recursos públicos, responsabilizando-os pelas metas e orçamentos, coibindo a criação de artifícios para encobrir os desvios e o endividamento do setor público.

## 2.4 Vantagens e desvantagens da terceirização

No âmbito privado, as empresas buscam maximizar o lucro e ampliar a competitividade. O foco na atividade principal, ou seja, em seu negócio, em paralelo com a terceirização das atividades acessórias, costuma contribuir para o atingimento de tais objetivos.

Martins (2001, p.42), destaca que “sob o aspecto administrativo, a principal vantagem seria a de se ter alternativa para melhorar a qualidade do produto ou serviço, obtendo um controle de qualidade total dentro da empresa”.

Conforme Barros (2002), o processo de terceirização de serviços nas mais variadas atividades tem por objetivo reduzir os custos, e isto muitas vezes é extraído por meio da utilização de mão-de-obra com menor grau de qualificação e menor padrão de remuneração e benefícios. Dessa forma, ao terceirizar uma atividade/serviço, o contratante busca a redução de custos para sua organização e a melhoria da capacidade de gestão, com o enxugamento da estrutura da empresa e, em consequência, a oferta de melhores produtos ou serviços. Giosa (1993) pontua uma relação de benefícios que a terceirização traz às organizações apontando também algumas preocupações (Quadro 1).

**Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da terceirização**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<p><b>Desenvolvimento econômico:</b> aumento significativo de empresas com diferentes tipos de mão de obra.</p> <p><b>Especialização dos serviços:</b> Com a concorrência o diferencial é voltado para o tipo de serviço que é prestado.</p> <p><b>Controles adequados:</b> Fato gerador de melhoria e facilidade de acompanhamento dos contratos com as empresas terceirizadas por parte dos gestores das empresas contratante.</p> <p><b>Busca da Qualidade:</b> chave para o sucesso das empresas, a qualidade total pode ser alavancada com contratação de empresas especializadas nos serviços de que a empresa necessita.</p> <p><b>Competitividade:</b> com mais empresas no segmento o acirramento da competitividade é real, beneficiando a qualidade e o custo.</p> <p><b>Diminuição do desperdício:</b> a terceirização faz com que as empresas possam otimizar seus recursos, voltando-se para as atividades fim.</p> <p><b>Agilidade das decisões:</b> Com as equipes voltadas para o <i>core</i> da empresa, as decisões são tomadas com maior celeridade.</p> <p><b>Menor custo / maior lucratividade / crescimento:</b> O custo de operação da empresa contratante se torna menor, com mais recursos empregados na atividade-fim e aumento da lucratividade.</p>	<p><b>Resistência e conservadorismo:</b> com a resistência interna, ocorre o travamento da empresa, não deixando que o desenvolvimento ocorra de forma natural.</p> <p><b>Dificuldade de se encontrar a parceria ideal:</b> muitas vezes o parceiro não tem a mesma percepção e responsabilidade com a prática das atividades/serviço.</p> <p><b>Riscos de coordenação de custos internos:</b> administrando as atividades de terceiros, pode ocorrer a perda de poder de execução e a falta de parâmetros de custos internos para comparar com os preços das contratadas.</p> <p><b>Desconhecimento da legislação trabalhista:</b> fato gerador de alguns desconfortos, pois a contratante pode não conhecer as leis que regem as empresas terceirizadas.</p> <p><b>Dependência do fornecedor:</b> Por vezes o repasse das atividades é total, não havendo um plano de continuidade e gerando excessiva dependência do terceiro.</p>

**Fonte: elaborado pelo autor**

Outros autores também pontuam vantagens e desvantagens do processo de terceirização, como é o caso de Ferraz (2009, p.14):

Se por um lado, nos últimos anos, as organizações têm recorrido com frequência crescente ao *outsourcing* é preciso notar que, nalguns casos, o fizeram sem a percepção clara de que uma parte importante do seu ciclo de produção, seja de bens ou serviços, deixava de ser, por um



lado, directamente controlável pela organização e, por outro, que implicava em algumas situações a revelação de dados importantes (da organização e clientes/utentes) para a prossecução dos seus objectivos.

Ainda como desvantagens Ferraz (2009, p.6) aponta a dificuldade em controlar todo o ciclo dos serviços (origem/destino) e a dependência de um único fornecedor. O risco de ficar exposto às vulnerabilidades que os fornecedores possuem também é real, além da sujeição à política de gestão que a empresa tem entre outros aspectos negativos.

Articulando os aspectos positivos e as ressalvas postas pelos autores pesquisados, há que se acrescentar que, sendo empresa pública a contratante, a observância estrita do princípio da legalidade restringe a seleção e a contratação aos limites estabelecidos pela Lei de Licitações e pelas leis orçamentárias, já abordadas.

O conjunto de conceitos pesquisado oferece o substrato para a análise do processo de terceirização do Contact Center do SERPRO, OBJETO DESTE ESTUDO DE CASO.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Gil (1999, p.42) define a pesquisa “como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico cujo objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas mediante procedimentos científicos”.

Nesta investigação, foi utilizado o método de estudo de caso como ferramenta que pode ser aplicada em diversas áreas do conhecimento, mormente nas ciências humanas e sociais, apesar de ter sua origem na pesquisa médica e psicológica segundo autores como Becker H S (1994) e Goldenberg M (1997), em razão da necessidade de responder questões como: Por que a decisão foi tomada? Como é implementado o processo? Quais resultados são alcançados?

A literatura propõe que o método de Estudo de Caso é frágil, por ser mais um recurso pedagógico do que um método de pesquisa, mas de acordo com Bressan (2000) ele tem vantagens e desvantagens que devem ser analisadas considerando o tipo de problema e as questões a serem respondidas, o controle possível ao investigador sobre o real evento comportamental e o foco na atualidade, em contraste com o caráter do método histórico.

Considerando o gênero desta pesquisa, que é focada em algo concreto, com necessidade de verificação e análise também concretas, sobre uma situação presente, voltada a aprofundar a verificação dos atributos da terceirização do atendimento, o estudo de caso foi o método adotado. O universo da pesquisa é o SERPRO, empresa pública que desenvolve sistemas ao Governo Federal.

A população da pesquisa está lotada na SUPGS – Superintendência de Gestão de Serviços, consideradas as funções de gerência e apoio operacional para a verificação do objeto do estudo. Esse segmento foi escolhido, pois compreende os responsáveis pela gestão técnica do contrato de prestação de serviços para implantação e operação de serviço de atendimento de primeiro nível básico, do tipo Central de Atendimento (Contact Center).

O presente estudo é uma pesquisa quantitativa e descritiva, sendo que as pesquisas descritivas têm por objetivo estudar as características de um grupo, como seu nível de escolaridade, distribuição por idade e sexo colocando as opiniões e atitudes da população. (GIL,2002)

A pesquisa tem finalidade descritiva, pois visa a proporcionar maior familiaridade com o problema, conforme (YIN,2001).

Quanto aos instrumentos de pesquisa, foi utilizado para coleta de dados secundários o levantamento e análise de documentação, material disponível na SUPGS – Superintendência de Gestão de Serviços, a área responsável pela gestão técnica do contrato com a empresa terceirizada de atendimento de Contact Center do Serpro e, para a coleta de dados primários, entrevista com gestores técnicos.

O modelo de coleta de dados utilizado é a entrevista e/ou o formulário de pesquisa, enquadrado por Mattar (1996) como um dos meios básicos de coleta: a comunicação. As perguntas do questionário são padronizadas e foram elaboradas com base nas vantagens e desvantagens da terceirização, identificadas na revisão da literatura sobre o tema, não havendo variação entre os indivíduos; os participantes da pesquisa são sabedores dos objetivos propostos bem como do tema observado.

Foram considerados os aspectos éticos, para os quais se dispensou cuidados quando da escolha do modelo de coleta de dados. Os participantes da pesquisa têm o anonimato garantido, representando melhor a realidade contida nas respostas, embora isso dificulte o controle da amostra.

A entrevista contém uma mescla de questões utilizando itens de Likert e questões abertas, para que possa ser possível apurar com melhor eficácia e eficiência a impressão dos colaboradores.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

O SERPRO, como empresa pública de desenvolvimento de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação, desenvolve sistemas estruturadores para o governo, sendo responsável também por hospedar, manter e dar suporte aos sistemas desenvolvidos.

Em 1999, foi criada a Superintendência de Gestão de Serviços, visando conduzir corporativamente o gerenciamento integrado de serviços de TIC do SERPRO, orquestrando a atuação de todas as unidades da organização, garantindo a manutenção e a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos aos clientes, inclusive com canal de comunicação com o usuário, disponibilizado por meio do Contact Center.

Cabe, de início, descrever a origem, a finalidade e a estrutura do Contact Center do SERPRO, cuja terceirização é objeto deste estudo de caso.

### **4.1 Contact Center do Serpro: origem, finalidade e estrutura.**

Para que os clientes possam contatar a empresa de forma transparente, foi disponibilizada a Central de Serviços SERPRO-CSS, tornando este acesso factível por meio de várias mídias, como: o atendimento telefônico via 0800 específico para cada cliente, e-mail, acesso internet e intranet. Criada com o objetivo primordial de ser o Ponto Único de contato dos clientes e usuários que utilizam os serviços suportados pelo Serpro, a Central de Serviços–CSS foi estruturada de acordo com o Information Technology Infrastructure Library (ITIL), uma biblioteca modelo de referência para gerenciamento dos processos de TI.

A Central de Serviços SERPRO (CSS) está disponível vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, atuando no sentido de prestar o atendimento aos questionamentos e dúvidas dos usuários dos sistemas desenvolvidos pelo Serpro. Sua função básica é ser um elo entre os usuários e o Serpro no sentido de recepcionar os acionamentos, efetuar os registros necessários, encaminhar os chamados para as áreas competentes e manter a constante monitoria desses acionamentos, zelando pelos prazos acordados nos contratos com os clientes. A eficiência da CSS reside na interação que mantêm com todos os processos de Tecnologia de Informação e Comunicação que permeiam a estrutura do Serpro.

Entre os benefícios buscados com instalação da Central de Serviços, pode-se elencar os seguintes: melhor acessibilidade como ponto único de contato, obtenção de informação e

rápido retorno das solicitações ao usuário/cliente, redução do impacto negativo quando da indisponibilidade de alguns serviços/sistema, pela comunicação proativa do problema informando o andamento e previsão de solução da inconsistência e uma melhor gestão da informação com importante relevância para apoio às decisões por parte da alta administração (SERPRO, 2014c, s/p).

Dessa forma, a CSS é responsável por atender e registrar todas as demandas. Não sendo possível resolver o problema de imediato em primeiro nível, é efetuado o registro através de uma ferramenta de Workflow específica para registro das demandas e assim é internalizado dentro da organização para as áreas competentes em prover solução.

O SERPRO possui em seu quadro os cargos de Auxiliar de Informática, Técnico de Informática e Analista, sendo que, por decisão da empresa, para o cargo de Auxiliar não existe a contratação por meio de concurso, tornando assim o cargo descontinuado. O fato é que a força motriz da atividade de atendente de CSS é efetuada em sua totalidade por auxiliares. Dessa forma, por uma série de fatores, como, aposentadorias e migração para outras áreas da empresa, a mão de obra do auxiliar ficou escassa, e como o crescimento de demandas e clientes aumentou significativamente, não foi possível manter o pequeno número de auxiliares atendendo um volume significativo de ligações e acionamentos eletrônicos internamente na empresa.

Com base nos fatos acima, houve o entendimento de que, por não ser uma atividade-fim da organização e por existir alternativa no mercado com maior facilidade na contratação de mão de obra e com celeridade na contratação de melhor tecnologia, era conveniente terceirizar o atendimento do serviço de 0800 (Contact Center), deixando internamente os acionamentos efetuados por meios eletrônicos (e-mail, intranet, internet).

Importante destacar que a contratação de empresas prestadoras de serviços de Contact Center para o SERPRO é realizada conforme preconiza a Lei das Licitações (Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993), a qual detalha o art. 37, inciso XXI da CF/88, que institui normas para licitação e contratos na Administração Pública (SILVA, 2008).

A modalidade do processo licitatório adotado é o pregão eletrônico, que prevê a tomada de decisão pela empresa que dispõe da proposta de menor valor, mediante a apresentação de atestado de capacidade técnica e posterior diligência nas dependências da empresa vencedora para averiguação.

## 4.2 Vantagens da terceirização do Call Center do Serpro

No caso do Contact Center do SERPRO, conforme relatado acima, a mão de obra utilizada internamente para este fim era escassa, portanto, não havia mais condições de atender o volume de acionamentos que entravam na empresa por meio do serviço de atendimento 0800. Logo, a primeira vantagem na terceirização consistiu na possibilidade de suprir agilmente a necessidade de pessoal em quantidade suficiente para a demanda em curso.

Outro aspecto positivo é a facilidade para substituição e complementação de mão de obra, isto porque, havendo aumento de ligações devido à inserção de um novo sistema ou cliente, a empresa terceirizada consegue efetuar contratação com rapidez, obrigação que está prevista no contrato de prestação de serviços firmado entre a empresa e o SERPRO.

Tal fato pode ser verificado na Tabela 1. O volume de acionamentos via telefone aumentou significativamente após a terceirização, fazendo com que os profissionais que atuavam nesse segmento fossem remanejados para outras atividades importantes de gestão. Notadamente, após a terceirização o volume de acionamentos aumentou significativamente pela facilidade da contratação de mão de obra.

**Tabela 1- Histórico de acionamentos via telefone e meios eletrônico ao Contact Center do SERPRO no período de 1999 a 2014.**

Tabela 1 - Histórico de acionamentos atendidos de 1999 até 2014														
Acionamentos via telefone e meios eletrônicos														
ANO	JANEIRO	FEV	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SET	OUTUBRO	NOV	DEZ	TOTAL	MÉDIA
1997	64.446	58.091	64.163	77.097	74.802	80.668	87.326	81.678	93.412	88.695	83.469	92.574	946.421	78.868
1998	64.435	54.479	74.948	71.203	73.400	72.084	73.431	75.488	83.010	72.315	89.232	89.540	893.565	74.464
1999	64.945	64.410	106.354	63.108	61.379	65.344	60.310	63.654	61.254	54.608	53.011	59.599	777.976	64.831
2000	53.390	57.688	63.753	41.876	40.369	48.635	41.222	42.028	47.254	41.001	36.135	46.883	560.234	46.686
2001	47.319	67.292	58.713	48.235	49.553	48.298	44.973	40.678	44.860	41.735	47.447	64.270	603.373	50.281
2002	50.076	94.631	110.703	63.320	76.967	49.849	43.975	54.894	81.235	62.176	58.363	60.236	806.425	67.202
2003	41.919	92.191	76.456	38.446	40.288	35.988	37.578	56.847	49.542	46.132	40.034	34.866	590.287	49.191
2004	43.441	59.729	43.756	46.339	70.948	58.599	50.219	51.912	50.330	47.647	46.301	45.711	614.932	51.244
Acionamentos via telefone após a terceirização														
2005	44.417	49.178	51.874	52.065	42.504	42.006	48.965	66.820	70.651	75.732	76.013	81.641	701.866	58.489
2006	75.349	89.236	101.459	69.977	58.088	50.265	63.655	75.908	79.207	67.538	69.773	75.730	876.185	73.015
2007	53.579	73.190	102.914	78.288	71.227	94.354	93.041	97.325	118.402	102.957	109.239	114.409	1.108.925	92.470
2008	83.558	115.275	129.953	127.003	116.556	118.640	118.772	129.898	126.268	103.909	130.555	120.290	1.420.677	118.390
2009	91.527	130.963	107.748	136.611	139.826	137.915	136.608	178.304	169.510	173.698	170.217	153.775	1.726.702	143.892
2010	136.287	147.948	171.082	182.310	187.932	156.469	163.847	189.214	164.102	180.389	184.164	181.955	2.045.699	170.450
2011	115.802	136.718	107.318	124.103	92.064	99.098	90.067	108.272	100.751	92.936	90.238	105.255	1.262.622	105.219
2012	85.669	113.914	113.278	102.907	85.696	104.412	94.835	104.987	99.692	83.903	87.196	89.547	1.166.036	97.169
2013	65.988	109.453	109.988	95.440	88.089	104.160	95.103	100.900	99.888	87.032	97.862	89.267	1.143.170	95.264
2014	94.371	90.112	92.298	76.743	90.540	70.190	82.919	74.565	75.845	75.259	71.020	56.398	950.260	79.188

Fonte: Elaborado pelo autor

### 4.3 Desvantagens da terceirização do Call Center do Serpro

Quanto às desvantagens, alguns entraves na forma de contratação e os desdobramentos dela decorrentes são reais, situação que está sendo revista e corrigida conforme relatado abaixo, na comparação entre os contratos elaborados para este fim.

O primeiro contrato celebrado entre o SERPRO e a empresa terceirizada para prestação de atendimento em primeiro nível, básico e especializado, teve alguns pontos limitadores que impactaram negativamente tanto na prestação do atendimento como na gestão do contrato, a saber:

(1) A contratação de atendimento do Contact Center foi elaborada tendo por base a Posição de Atendimento - P.A, entendido como importante para o SERPRO por existir a figura de um atendente sempre disponível para um determinado tipo de serviço, considerando que a especialização permitiria atendimento continuado aos clientes e a forma de contratação facilitaria a medição do serviço pelo gestor técnico do contrato do SERPRO. Na vigência do contrato, observou-se que a forma de contratação não confirmou a expectativa quanto à prestação do serviço, pois o processo de treinamento de um novo colaborador girava em torno de 30 a 40 dias e como a empresa contratada possui um grande quantitativo de estagiários com contrato de trabalho de seis meses, quando o profissional começava a entender melhor sobre o atendimento já estava próximo do fim do contrato;

(2) Outro fator que impactou negativamente o atendimento foi a ausência de um plano de cargos e salários bem definido e com atrativos. na grande maioria das empresas contratadas, combinada com a exigência de atributos ou competências como controle emocional e grande dose de empatia, tendo em vista que o atendimento ao usuário por vezes é bem desgastante, o que resulta na falta de motivação dos colaboradores. Considerando que muitas vezes o montante percebido para execução da atividade de atendimento é abaixo do esperado, quando esse trabalhador adquire experiência na atividade, ele migra para outras empresas em busca de melhores salários gerando o *turnover* no Contact Center;

(3) Na gestão do contrato, os acordos de níveis de serviço e as sanções decorrentes do não cumprimento foram firmados com base na manutenção de colaboradores em cada posição de atendimento sem considerar a necessidade de que este estivesse especializado e apto para atender a demanda sazonal já conhecida, restando prejudicada a gestão do contrato pela deficiência decorrente da forma de contratação e elaboração das cláusulas;

(4) Ao gestor do contrato ainda restou outra desvantagem neste primeiro contrato, pois o SERPRO manteve o contrato existente com a empresa de telefonia para administração e manutenção do serviço de 0800, e apesar da autorização para que a empresa contratada fizesse os acionamentos em nome do SERPRO, não existia a preocupação em tratar os possíveis problemas com a concessionária de telefonia e quando existiam problemas internos, atribuía primeiramente ao serviço 0800, ganhando tempo e evitando glosas, prejudicando a imagem do SERPRO em razão do desgaste gerado junto aos clientes, dada a indisponibilidade do contato.

#### **4.4 Melhorias implantadas nos novos contratos**

Expirado o prazo do contrato, foram consideradas as deficiências na redação do contrato anterior e a experiência no relacionamento com a empresa terceirizada para a elaboração de um novo edital. Foram introduzidas mudanças significativas que trouxeram ganho para a eficácia no atendimento, a eficiência operacional e a gestão do contrato, tais como:

Contratação por acionamento, em substituição à contratação por posto de atendimento (P.A.), que gera benefício tanto em relação à redução do custo quanto melhora na qualidade, pois é possível punir a ineficácia no atendimento;

Vedação quanto à contratação de estagiários para a realização do atendimento, diminuindo o *turnover* e aumentando o comprometimento com o serviço prestado por parte do colaborador;

Evolução na qualidade e abrangência dos indicadores existentes, permitindo maior controle por parte do gestor técnico;

Responsabilidade da contratada pela disponibilização de infraestrutura, inclusive de serviços de telefonia, cujas indisponibilidades são previstas nas sanções constantes das cláusulas contratuais.

#### **4.5 Pesquisa Documental – Indicadores de desempenho do Contact Center**

A pesquisa documental apresenta um resumo dos indicadores criados ou aprimorados com o objetivo de efetuar uma gestão técnica eficiente, dentre os quais destacam-se os indicadores de nível mínimo, que representam os fatores críticos de sucesso, com metas de desempenho e qualidade a serem alcançados pela contratada, a saber:



**Satisfação cliente externo:** mede o percentual de satisfação com o atendimento realizado pela contratada. O indicador leva em consideração as respostas atribuídas pelos usuários no processo de Controle de Qualidade (CQ), cujo resultado é aferido com base em notas que variam de 1 (péssimo) a 5 (excelente) e a meta de satisfação é 89%.







**Conclusividade:** mede o percentual de chamadas resolvidas no primeiro nível de atendimento. O indicador é obtido pela razão entre a quantidade de chamadas registradas e a quantidade de chamadas resolvidas.

**Índice de Disponibilidade do Serviço – IDS:** mede a disponibilidade dos meios de atendimento da Central de Serviços (telefonia, infraestrutura, hardware e software) isto é, o percentual de tempo que estes meios estão funcionais (sem falhas).

**Tempo Médio de Espera (TME):** Indicador que mede o tempo em segundos que o usuário aguardou na linha para ser atendido, a meta definida para este indicador é de 20 s.

Verifica-se, na Tabela 2, os indicadores CSS de que as metas de desempenho e qualidade estão sendo alcançadas, exceto a representada pelo indicador “Conclusividade” que mede a solução definitiva no primeiro nível e, portanto, depende de disponibilidade total do sistema para que seja atingida, caso contrário, a chamada é internalizada para outro nível de atendimento sem conclusão. O aprimoramento das cláusulas contratuais e dos indicadores permite melhor acompanhamento do serviço prestado pela contratada e possibilita a evolução dos números e o alcance das metas propostas.

**Tabela 2 – Indicadores CSS no período de 2013 a 201**

Painel de Indicadores CSS						
Indicador	Unidade	Resultado 2013	Resultado Parcial 2014	Abril 2014	Desempenho Abril 2014	Meta
Satisfação Cliente Externo	Percentual	88,80%	89,52%	89,62%		89%
Conclusividade	Percentual	78,55%	77,36%	75,60%		80%
Tempo Médio de Atendimento – Meio Telefônico	Segundos	239	231	231		277
Tempo Médio de Espera – Meio Telefônico	Segundos	28	30	27		40
Atendimento Dentro do Prazo - Meios Eletrônicos	Percentual	95,10%	93,88%	96,94%		96%
Disponibilidade CSS	Percentual	99,78%	99,97%	99,97%		99,5%

Legenda: CSS – Central de Serviços SERPRO (Contact Center) – Fonte: [www.observatorio.supgs.serpro](http://www.observatorio.supgs.serpro)

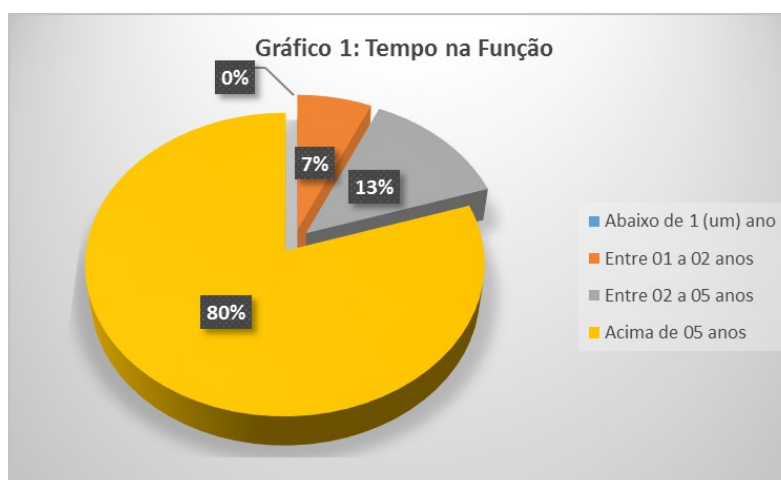
## 5. ENTREVISTAS COM GESTORES TÉCNICOS

O roteiro das questões foi elaborado com a finalidade de confirmar ou não as hipóteses de que a terceirização agrega valor à empresa, a forma de contratação é a mais eficaz, é possível realizar a gestão eficiente do contrato e que o Contact Center tem relevância estratégica para a empresa, tendo em vista o impacto na imagem e a continuidade dos negócios.

Foi realizado teste com cinco gestores/técnicos antes do envio do questionário para a população escolhida (15 pessoas) que atuam na área, com retorno total dos colaboradores. Pela segregação da função, dois colaboradores que participaram do teste e efetuam somente a gestão técnica do contrato, informaram que responderam as questões relativas à licitação sem a experiência prática.

Nas questões em que se pretende definir o perfil do gestor técnico (1 a 9), o resultado da pesquisa mostra que 80% trabalham no SERPRO há mais de 5 anos, 60% ocupam o cargo de Auxiliares de informática que atuavam no atendimento telefônico antes da terceirização e todos estão lotados na diretoria de operações de serviços, sendo que, 80% deles atua na função há mais de cinco anos, 13% entre dois e cinco anos, e 7% entre um e dois anos. Outro dado importante é que 67% tem curso superior, 100% foram capacitados em gestão de contratos, 40% capacitados no que se refere ao tema terceirização e 60% participaram de fórum, debates, palestras sobre o assunto, fato que corrobora para a confiabilidade da pesquisa.

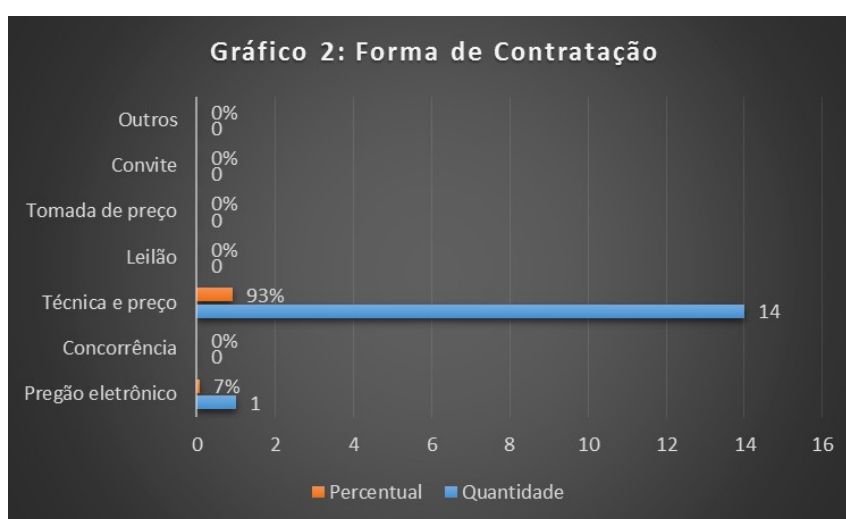
A questão do tempo pode ser observada no Gráfico 1:



Fonte: Elaborado pelo autor

Quando o foco da pesquisa se volta para a modalidade de contratação e a elaboração de projeto básico, a consistência das cláusulas contratuais, clareza, exigências, critérios de acompanhamento, avaliação e eficiência das melhorias implantadas nos contratos (questões 10 a 12), verificamos que as duas formas de contratação consideradas pelos entrevistados foram a atual – pregão eletrônico – com aceitação por 7% dos entrevistados contra 93% que preferem a técnica e preço. Cabe salientar que 73% dos entrevistados participam da elaboração do projeto básico.

A questão da forma indicada como a mais eficaz de contratação pode ser observada no Gráfico 2.



Fonte: Elaborado pelo autor

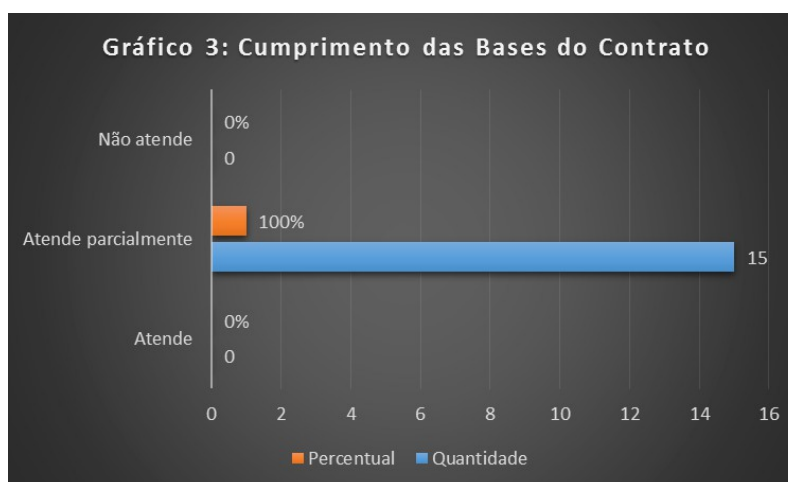
Observa-se ainda que 53% “discorda” e 47% “discorda totalmente” de que o prazo (90 dias aproximadamente) entre a elaboração do projeto básico e a contratação da empresa vencedora é ideal, que 100% concordam que ocorre acompanhamento pontual da execução do contrato pelos gestores e gestores técnicos (fiscais do contrato) e por fim, que 53% concordam e 47% concordam totalmente que as melhorias implantadas nos contratos firmados entre o SERPRO e as empresas de atendimento terceirizado do Contact Center são eficazes para o cumprimento dos acordos firmados. Assim, genericamente o processo de contratação é satisfatório para a maioria.

Ainda neste enfoque, nas questões de 13 a 17 que versam especificamente sobre o acompanhamento, avaliação e gestão do contrato, 100% dos entrevistados afirmam que há processos estabelecidos para o acompanhamento e avaliação. Dentre as ações desencadeadas por este acompanhamento, 87% citaram a análise periódica dos relatórios de performance e 13% reuniões periódicas de monitoramento preventivo. O principal ponto negativo observado no acompanhamento e gestão dos contratos é o não atendimento à expectativa quanto à

qualidade do serviço prestado, apontado por 80% dos participantes, seguido pela dificuldade de relacionamento com a empresa contratada após a assinatura do contrato, que representou 20% das respostas.

O cumprimento das bases do contrato (a), a avaliação periódica e a identificação dos índices de desempenho dos serviços prestados (b), o treinamento e a qualificação dos funcionários (c), a qualidade dos serviços prestados (d), e o cumprimento dos prazos com objetivos e metas (e), foram tema da questão 23 que pretende identificar o grau de atendimento pela empresa contratada em relação à expectativa do SERPRO, para o que a maioria dos entrevistados respondeu que atende parcialmente, refletido nos percentuais de 100% para a alínea “a”, de 73% para as alíneas “b”, de 67% para a alínea “c”, de 73% para a alínea “d” e 87% para a alínea “e”.

O Gráfico 3 representa as informações acima, pontuando que 100% indicam que as empresas atendem parcialmente o que é estabelecido em contrato.

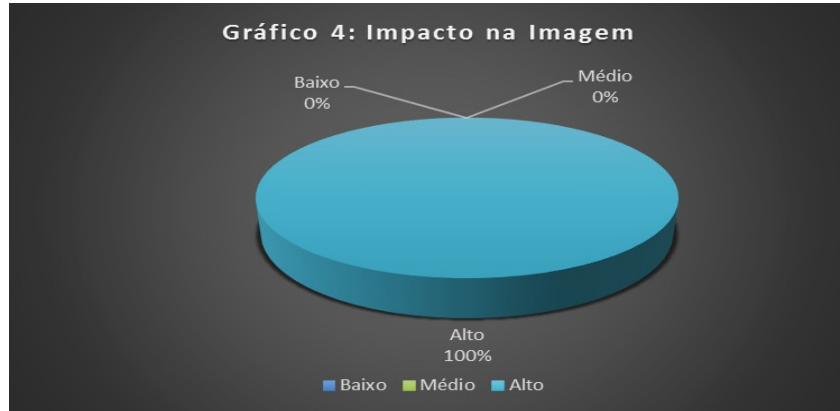


Fonte: Elaborado pelo autor

A relevância estratégica do Contact Center para a empresa, tendo em vista o impacto na imagem e na continuidade dos negócios, é o que se pretendeu apurar com as questões 16, 24 e 25.

Ao analisar as respostas, verifica-se que 100% dos entrevistados concordam totalmente quanto à percepção de importância estratégica do Contact Center, e 100% concordam que existe um plano de continuidade para evitar a dependência do fornecedor no processo de terceirização do Contact Center do SERPRO.

No Gráfico 4, 100% consideram que o impacto para a imagem do SERPRO é alto quando a empresa contratada não cumpre satisfatoriamente o contrato.



Fonte: Elaborado pelo autor

## 6. CONCLUSÃO

A partir do resultado das pesquisas é possível confirmar a hipótese de que a terceirização agrega valor à empresa em razão das vantagens mencionadas no presente trabalho, principalmente após ajustes implantados na elaboração do contrato, destacando-se a clareza das cláusulas contratuais e a inclusão de indicadores específicos de acompanhamento e avaliação. Verifica-se, porém, que é necessário aprimorar os processos existentes, de forma que a contratação se torne mais eficaz e a gestão do contrato mais eficiente, para minimizar o risco de que um atendimento insatisfatório e a interrupção na prestação do serviço terceirizado possam causar impacto negativo à imagem do SERPRO.

Além da constatação da evolução que se tem conquistado com a experiência adquirida no processo de terceirização da prestação de atendimento, o que fica de positivo é a possibilidade de se propor melhorias que podem contribuir para o aperfeiçoamento do processo e a consequente satisfação do cliente, quais sejam:

- A forma de contratação – pregão eletrônico, que tem como ponto favorável a transparência e a desburocratização do processo – pode ser substituída pela modalidade técnica e preço, a qual exige que a empresa concorrente demonstre capacidade técnica para que se habilite ao processo de licitação, conferindo maior seriedade e comprometimento quanto ao cumprimento das cláusulas contratuais, refletindo na melhora dos dois fatores mais críticos observados na gestão do contrato: a qualidade do atendimento e o relacionamento com a empresa contratada após a assinatura do contrato;
- O tempo decorrido entre a elaboração do projeto básico e a contratação da empresa, que foi pontuado por 53% gestores discordando e 47% discordando totalmente do tempo que se leva para contratar a empresa, pode ser reduzido, cumpridas as exigências da legislação, se forem aprimorados os processos internos, com a elaboração de novos fluxos, eliminando os possíveis entraves administrativos e estabelecendo prazos mais enxutos para a realização das atividades afetas ao processo, conferindo maior celeridade à contratação e contribuindo para a redução de exposição negativa da imagem pela descontinuidade do atendimento em caso de substituição da empresa contratada;
- Estruturação de um plano de continuidade, formalizando as práticas existentes de redirecionamento do usuário para canais eletrônicos de atendimento quer seja por e-mail ou através de um link no site a fim de possibilitar o contato, acrescentando a

inclusão de mensagens em todos os 0800 para este fim, além da condição prevista de que a partir do monitoramento e constatação de que não será possível à empresa contratada cumprir o contrato, haja a previsão de que esta continue prestando os serviços por um período de 100 dias, enquanto é providenciada nova licitação.

A partir do esforço empregado no aprimoramento do processo de terceirização, a empresa pode colher resultados como maior conformidade com a legislação, maior eficiência operacional e maior satisfação do cliente, contribuindo para ampliar a sustentabilidade do negócio, como consequência da confiabilidade e valorização da imagem do SERPRO, enquanto excelente prestador de serviço ao Governo e à Sociedade.

Cabe apontar como oportunidade de investigação futura, a análise aprofundada das causas de desatendimento das metas pactuadas. Outra possibilidade consiste no exame da conveniência de terceirização das demais atividades acessórias desenvolvidas no SERPRO, com vistas à melhoria do desempenho da empresa, com reflexos positivos para a Administração Pública Federal.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**BECKER HS. Métodos de pesquisa em ciências sociais.** 2a ed. São Paulo: HUCITEC; 1994

**BRANSKI**, Regina Meyer. **FRANCO**, Raul Arellano Caldeira. **LIMA JR.**, Orlando Fontes. **Metodologia de Estudo de Casos Aplicada à Logística:** Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) disponível em: [www.lalt.fec.unicamp.br](http://www.lalt.fec.unicamp.br)

**BRASIL** Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997 disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2271.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm). Acesso em 06 dez 2014

**BRASIL, Lei Complementar nº 101, de 4 de Maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)

**BRASIL. Lei 5.615** de 13 de outubro de 1970. Dispõe sobre o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5615.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5615.htm). (Acesso em 01/10/2014).

**BRASIL (1993). Lei 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial [da] União, Brasília, DF, 22 jun. 1993 - Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm). (Acesso em 01/10/2014)

**BRESSAN**, F. O método do estudo de caso. Disponível em: [http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)

**CASTRO**, Rubens Ferreira. **A terceirização no direito do trabalho.** São Paulo: Malheiros, 2000.

**CHAUÍ**, Marilena. **O ideal científico e a razão instrumental.** In: \_\_\_\_\_. Convite à filosofia. 11. ed. São Paulo: Ática, 1999. P. 278-286.

**CRUZ, L. C. L.(2012). Responsabilidade subsidiária da administração pública pelos encargos trabalhistas nos contratos de terceirização.** (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização). Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília.

**DELGADO**, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho.** 8. ed. São Paulo: LTR, 2009.

**DE OLIVEIRA**, Francisco Correia; **SANTOS FILHO**, Joselias Lopes dos. **Fatores de riscos associados à terceirização de TI no setor público.** Disponível em: <http://superobservatório/news/monitoracao-de-resultados-dos-indicadores-mri>

**DI PIETRO**, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública.** Concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas. 5. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2005. 449 p.

**FERNANDES**, Jorge Ulisses Jacoby. **Responsabilidade fiscal:** questões práticas na função de ordenador de despesas; na terceirização de mão-de-obra; na função do controle administrativo. Brasília: Brasília Jurídica, 2002. 393 p. **DI PIETRO**, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública.** Concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas. 5. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2005. 449 p.



GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. rev. E ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

GOLDENBERG M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record; 1997.

GUIMARÃES, R. P. F. (2012). **Encargos trabalhistas: toda terceirização responsabiliza contratante**. Consultor Jurídico: [www.conjur.com.br](http://www.conjur.com.br). Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2012-mar-13/mesmo-licita-terceirizacao-responsabiliza-contratante>>. (Acesso em 30/10/2014).

KHAIR, Amir Antônio. **Lei de Responsabilidade Fiscal - guia de Orientação para Prefeituras/ Amir Antônio Khair – Brasília: Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão; BNDES, 2000. 144p**

MACHADO, Ana Cláudia Adriano. **Terceirização na Administração Pública: Vantagens e Desvantagens**. Monografia (Especialização em Administração Pública). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008. Disponível em: [http://www.ecg.tce.rj.gov.br/arquivos/08CIPAD\\_MachadoAna.pdf](http://www.ecg.tce.rj.gov.br/arquivos/08CIPAD_MachadoAna.pdf). Acesso em 10 dez 2014.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

PEREIRA, L. C. B. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público. n. 47(1) jan-abr, 1996. Disponível em <<http://moodleinstitucional.ufrgs.br/course/view.php?id=21736>>. Acesso em 25 nov2014

RAMOS, Antônio Carlos. **Terceirização no Governo**. 2009. In Revista Tema. Disponível em <http://www1.SERPRO.gov.br/publicacoes/tema/173/material12.htm> – Acesso em 02/02/2012.

REIS, Fátima dos. **A reforma do Estado brasileiro no período de 1995 a 2002: reconfiguração da administração e dos serviços públicos e seus reflexos na Universidade Federal de Goiás-UFG**. Pontifícia Universidade Católica de Goiás - Goiânia, 2011.

SERPRO. **Conheça a CSS**. Disponível em: <<https://www.serpro.gov.br/conteudo-css/conheca-a-css>>. (Acesso em 01/10/2014).

**Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO). A Empresa**. Disponível em: <<https://www.SERPRO.gov.br/conteudo-oSERPRO/a-empresa-1>>. Acesso em 26 de março de 2014.

SILVA, Ciro Pereira da. **A terceirização responsável: modernidade e modismo**. São Paulo: LTR, 1997.

SILVA, E. A. (2008). **Terceirização na administração pública: conflitos na legislação, orçamentação e escrituração da despesa**. (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização). Instituto Serzedêllo Correa, Tribunal de Contas da União, Brasília.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Método.** São Paulo: Atlas, 2001 <[http://www.tcm.rj.gov.br/Noticias/10612/Revista\\_TCMRJ\\_54.pdf](http://www.tcm.rj.gov.br/Noticias/10612/Revista_TCMRJ_54.pdf)> Acesso em 25 nov2014

## APENDICE A - QUESTIONÁRIO

1-A quanto tempo você trabalha no Serpro? \*

- Abaixo de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Acima de 5 anos

2- Qual o seu cargo no Serpro? \*

- Auxiliar de Informática
- Técnico de Informática
- Analista de Sistema

3- Qual a sua função? \*

- Funcionário
- Supervisor
- Chefe de Setor
- Chefe de Divisão
- Chefe de Departamento
- Superintendente

4- Qual seu grau de instrução? \*

- 1º Grau (fundamental)
- 2º Grau (ensino médio)
- Superior
- Outro:

5 -A qual unidade do Serpro você está vinculado? \*

6- Você possui algum conhecimento sobre gestão de contrato? \*

- Sim
- Não
- Outro:

7- Há quanto tempo você atua na equipe de gestão técnica operacional no SERPRO? \*

8- Você entende que a terceirização é um processo moderno de administração dos negócios das empresas? \*

- Sim
- Não

- Outro:

9- Você já participou de algum evento relacionado ao tema terceirização? \*

Seminário

Palestra

Fórum

Capacitação

10- Em sua visão, qual a modalidade mais apropriada para terceirizar os serviços no Serpro? \*

- Pregão eletrônico
- Concorrência
- Técnica e preço
- Leilão
- Tomada de preço
- Convite
- Outro:

11- Você participa na elaboração de Projeto Básico em sua área? \*

- Sim
- Não
- As vezes
- Outro:

12- Você já obteve capacitação em elaboração de Projeto Básico? \*

- Sim
- Não
- Outro:

Nas perguntas de número 13 a 17, indique a sua opinião sobre as afirmações em uma escala de 1 a 5, na qual 1 corresponde a "discordo totalmente" e 5 corresponde a "concordo totalmente". Marque apenas um número para cada afirmação.

13- O Período entre o início da elaboração do projeto básico e a contratação da empresa vencedora da licitação é ideal? \*

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

14- As exigências solicitadas no contrato são acompanhadas pontualmente por equipes de gestão de contrato e gestão técnica? \*

Discordo Totalmente       Concordo Totalmente

15 - As melhorias implantadas nos contratos firmados entre o serpro e as empresas de atendimento terceirizado do contact center tem sido eficazes para o cumprimento dos acordos firmados em contrato? \*

Discordo Totalmente       Concordo Totalmente

16-O serviço de atendimento aos clientes possui relevância estratégica para o Serpro? \*

Discordo Totalmente       Concordo Totalmente

17- Com a terceirização do serviço de contact center houve redução de custo? \*

Discordo totalmente       Concordo totalmente

18- Houve aumento da qualidade dos serviços prestados? \*

Discordo totalmente       Concordo totalmente

19 - Na sua avaliação, o serviço de atendimento terceirizado do contact center implantado pelo serpro caracteriza-se como: \*

- Satisfatório
- Parcialmente Satisfatórios
- Insatisfatório

20 - São estabelecidos processos de acompanhamento e avaliação das atividades do atendimento do contact center? \*

- Sim
- Não

21- Quais ações abaixo são desencadeadas para acompanhamento? \*

- auditoria interna
- análise periódica dos relatórios de performance
- treinamento
- Reuniões periódicas de monitoramento preventivo
- Outro:

22 -Quais fatores negativos são considerados mais relevantes para acompanhamento e gestão do contrato? \*

- Não atendimento às expectativas quanto à qualidade
- Dificuldade de contratar empresa prestadora de serviço com Certificação de Qualidade
- Dificuldade no relacionamento com as empresas prestadoras do serviço após assinatura do contrato.
- Outro:

23- A(s) empresa(s) prestadora(s) de serviços terceirizados de contact center atendem às expectativas quanto: \*

Cumprimento das bases do contrato	■ ■ ■
Avaliação periódica e identificação dos índices de desempenho dos serviços prestados	■ ■ ■
Treinamento e qualificação dos funcionários	■ ■ ■
Qualidade dos serviços prestados	■ ■ ■
Cumprimento dos objetivos e metas na execução dos serviços	■ ■ ■

24- Qual impacto para a imagem da organização quando a empresa de atendimento terceirizado não cumpre satisfatoriamente o contrato? \*

- Baixo
- Médio
- Alto

25 - Existe algum plano de continuidade para evitar o risco de dependência do fornecedor no processo de terceirização do contact center do Serpro? \*

- Sim
- Não