

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: INOVAÇÃO E AVALIAÇÃO TECNOLÓGICA

ORIENTADOR: PROF. Dr. BRUNO HARTMUT KOPITTKE.

A IMPLANTAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO EM UMA EMPRESA PÚBLICA:
O MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA
E O MODELO DE CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL
NA CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA - CELESC

PAULO ROBERTO MAY

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

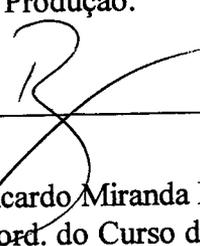
Florianópolis, março de 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A IMPLANTAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO EM UMA EMPRESA PÚBLICA:
O MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA
E O MODELO DE CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL
NA CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA - CELESC

PAULO ROBERTO MAY
ENGENHEIRO ELETRICISTA

Essa Dissertação de Mestrado foi julgada adequada para a obtenção do título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

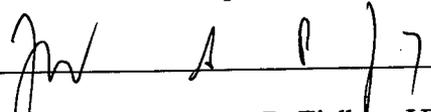


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
UFSC - Coord. do Curso de Pós-Graduação

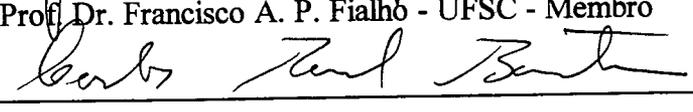
Comissão Examinadora:



Prof. Dr. Bruno Hartmut Kopittke - UFSC - Orientador/ Presidente



Prof. Dr. Francisco A. P. Fialho - UFSC - Membro



Prof. Dr. Carlos Raul Borenstein - UFSC - Membro

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos pessoais vão para:

A Coordenação, secretárias, corpo docente e discente do Curso de Mestrado em Engenharia de Produção, e para o Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, pelo apoio dado, possibilitando a elaboração desta Dissertação.

Ao Professor orientador e amigo, Bruno Hartmut Kopittke, pelas sugestões, orientações, observações críticas, estímulo e incentivos, e pelos conselhos dados neste período de convivência, tornando mais fácil o desenvolvimento da pesquisa.

Centrais Elétricas de Santa Catarina S. A. - CELESC, que me liberou para a realização das disciplinas do Mestrado e para a realização desse trabalho.

Equipe de profissionais e colegas da CELESC que me ajudaram tanto na Área de Planejamento e Gestão Empresarial - APGE, como no Escritório da Qualidade - TQC, que com seu saber puderam enriquecer minha dissertação, enfim aos Diretores e Presidentes que durante as reuniões me iluminaram com suas falas.

A Marilú, pelo apoio e incentivo permanente.

A meus pais, Pedro e Geraci, pelo exemplo de vida.

Para todos que, com seu trabalho e senso crítico, contribuíram efetivamente para a confecção deste trabalho.

SUMÁRIO

	Página
AGRADECIMENTOS	III
SUMÁRIO	IV
LISTA DE FIGURAS	VII
LISTA DE TABELAS	VII
LISTA DE SIGLAS	IX
RESUMO	XI
ABSTRACT	XII
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	13
1.1. Problemática	14
1.2. Objetivos	15
1.3. Organização do Trabalho	16
1.4. Limitações	17
CAPÍTULO II - O SETOR ELÉTRICO	18
2.1. Os Modelos Britânicos de Controle dos Serviços Públicos	19
2.2. A Energia Elétrica no Brasil	22
2.3. A Energia Elétrica em Santa Catarina	30
CAPÍTULO III - FUNDAMENTOS TEÓRICOS	46
3.1. Teorias e Modelos Organizacionais	47
3.2. A Evolução dos Modelos de Gestão pela Qualidade	55
3.3. Fundamentos Teóricos do TQC	59
3.3.1. O Gerenciamento da Rotina	60
3.3.2. O Gerenciamento pelas Diretrizes	63
3.3.3. O Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano	64
3.3.3.1. O Programa 5 S	67
CAPÍTULO IV - MODELOS DE GESTÃO IMPLANTADOS NA CELESC	70
4.1. O Modelo de Gestão Participativa	70

	Página
4.1.1. O Processo de Implantação	72
4.1.2. Níveis de Participação	75
4.1.2.1. Comitês	76
4.1.2.2. Comissões Mistas	76
4.1.2.3. Círculos de Controles da Qualidade - CCQ	77
4.1.3. Estrutura da Gestão Participativa	78
4.1.4. Métodos Utilizados	79
4.1.4.1. Método de Condução de Reuniões	79
4.1.4.2. Plano de Ação	81
4.2. O Modelo de Controle da Qualidade Total - TQC	83
4.2.1. A Implantação do TQC na CELESC	86
4.2.2. Os Resultados da Implantação do TQC	89
4.2.2.1. Resultados da Implantação do TQC em 1995	89
4.2.2.1.1. O Programa 5 S	94
4.2.2.2. Resultados da Implantação do TQC em 1996	100
4.2.2.3. Resultados da Implantação do TQC em 1997	112
4.2.2.4. Resultados da Implantação do TQC em 1998	119
CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	128
ANEXOS	135
A.1. Diagrama Causa Efeito (Diagrama de Ishikawa)	135
A.2. Método REI	136
A.3. Método GUT	136
A.4. Método de Solução de Problemas - “QC Story”	137
A.5. 5 W 1 H	138
A.6. Orientação Técnica OT - 01	139
A.7. Orientação Técnica OT - 02	141
A.8. Orientação Técnica OT - 03	142

	Página
A.9. Orientação Técnica OT - 04	146
A.10. Orientação Técnica OT - 05	148
A.11. Orientação Técnica OT - 06	151
A.12. Orientação Técnica OT - 07	155
A.13. Orientação Técnica OT - 08	159
BIBLIOGRAFIA	164

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 01: O novo modelo do Setor Elétrico Brasileiro	28
Figura 02: Divisão da CELESC em 16 Agências Regionais	41
Figura 03: Estrutura organizacional do PCQP	43
Figura 04: Hierarquia das necessidades, segundo Maslow	51
Figura 05: Estilo do Líder segundo a Liderança Situacional	52
Figura 06: Os Ciclos de Vida das organizações	53
Figura 07: PDCA, ciclo de Deming ou do planejamento	55
Figura 08: Itens de Controle	61
Figura 09: Gerenciamento da Rotina e Gerenciamento pelas Diretrizes	63
Figura 10: Conceituação do Gerenciamento de Recursos Humanos	66
Figura 11: Tradução utilizada pela FCO para os Cinco Sentidos	68
Figura 12: Estrutura da Gestão Participativa	75
Figura 13: Modelo organizacional da CELESC e Modelo de Gestão Participativa ..	78
Figura 14: Formulário para preenchimento do Plano de Ação	81
Figura 15: Estrutura organizacional da qualidade e a estrutura formal da CELESC .	87
Figura 16: Cronograma de Implantação 95-96	91
Figura 17: Fotografia da área de descarte do Dia do 5 S na Administração Central .	97
Figura 18: Fotografia do interior da Administração Central no Dia do 5 S	97
Figura 19: Análise das causas influentes nos resultados da implantação da qualidade	110
Figura 20: Resumo do Plano de Trabalho para 1997	113
Figura 21: Modelo de Carta Compromisso	114
Figura 22: Os quatro quadrantes do projeto Nova CELESC	118
Figura 23: Períodos de gestão dos Presidentes da CELESC de 1987 à 1998	131
Figura 24: Diagrama de Causa e Efeito	135
Figura 25: (A) Frente e (B) Verso do Formulário do MA F	145
Figura 26: Modelo de Formulário de Avaliação	153
Figura 27: Gráfico de Acompanhamento da Implantação do Programa 5 S	154
Figura 28: Selos Azul e Verde	154
Figura 29: Ficha de acompanhamento do Programa de Qualidade - 1997	162

LISTA DE TABELAS

	Página
Tabela 01: Evolução do número de empregados da CELESC	44
Tabela 02: Evolução da Gestão Participativa	73
Tabela 03: Títulos adequados e inadequados em Planos de Ação	82
Tabela 04: Resultados obtidos no ano de 1995	93
Tabela 05: Fatos relevantes em 1995	100
Tabela 06: Objetivo dos Itens de Controle da OT 07	101
Tabela 07: Ficha de Acompanhamento dos Itens de Controle, Agências Regionais	102
Tabela 08: Ficha de Acompanhamento dos Itens de Controle, Administração Central	103
Tabela 09: Classificação das áreas segundo o Programa 5 S	104
Tabela 10: Fatos relevantes em 1996	112
Tabela 11: Fatos relevantes que poderiam ter influência em 1998	119
Tabela 12: Processos executados na Supervisão de utilização de energia - SPUE	123
Tabela 13: Relação dos processos que não são executados pela Supervisão de Utilização de Energia - SPUE, mas em outras áreas da agência	124
Tabela 14: Método R E I	136
Tabela 15: Método G U T	136
Tabela 16: Método de Solução de Problemas - “QC STORY”	137
Tabela 17: Cronograma de lançamento do Programa 5 S	148
Tabela 18: Itens de Controle adotados na OT - 07	155

LISTA DE SIGLAS

CELESC	- Centrais Elétricas de Santa Catarina S. A.
ELETOBRÁS	- Centrais Elétricas Brasileiras S. A.
T Q C	- Programa CELESC de Qualidade Total (Total Quality Control)
F C O	- Fundação Christiano Ottoni
I C	- Item de Controle
C C Q	- Círculo de Controle da Qualidade
PROGEP	- Programa de Gestão Participativa
CELOS	- Fundação CELESC de Seguridade Social
C O D	- Centro de Operação da Distribuição
P R	- Presidência
D D	- Diretoria de Distribuição
D A	- Diretoria Administrativa
D E F	- Diretoria Econômica e Financeira
D E O	- Diretoria de Engenharia e Operação
ARCRI	- Agência Regional de Criciúma
ARTUB	- Agência Regional de Tubarão
ARFLO	- Agência Regional de Florianópolis
ARITA	- Agência Regional de Itajaí
ARJOI	- Agência Regional de Joinville
ARMAF	- Agência Regional de Mafra
ARBLU	- Agência Regional de Blumenau
ARRSU	- Agência Regional de Rio do Sul
ARLAG	- Agência Regional de Lages
ARVID	- Agência Regional de Videira
ARJOA	- Agência Regional de Joaçaba
ARCON	- Agência Regional de Concórdia
ARCHA	- Agência Regional de Chapecó
ARSMO	- Agência Regional de São Miguel do Oeste
ARSBS	- Agência Regional de São Bento do Sul
ARJAR	- Agência Regional de Jaraguá
GABDEF	- Gabinete da DEF

DPEF	- Departamento Econômico Financeiro
DPCO	- Departamento Contabilidade
DPIN	- Departamento de Informática
GABDA	- Gabinete da D A
DPSU	- Departamento de Suprimentos
DPCP	- Departamento de Capacitação de Pessoal - CeFA
DPAD	- Departamento de Administração
DPRH	- Departamento de Recursos Humanos
DPJR	- Departamento Jurídico
GABDD	- Gabinete da D D
DPSC	- Departamento de Serviços à Consumidores
DPOM	- Departamento de Operação da Manutenção
DPSD	- Departamento de Sistemas de Distribuição
GABDEO	- Gabinete da D E O
DPEM	- Departamento de Engenharia e Operação
DPOP	- Departamento de Operação
DPEC	- Departamento de Engenharia e Construção
DPGE	- Departamento de Geração
GAPRES	- Gabinete da Presidência
DPAI	- Departamento de Auditoria
APGE	- Assessoria de Planejamento e Gestão Empresarial
DPMK	- Departamento de Marketing

RESUMO

Nessa dissertação mostra-se a experiência da CELESC na implantação dos modelos de gestão pela qualidade, os resultados obtidos e as soluções encontradas para adequar a metodologia a sua realidade de empresa pública.

Para permitir a compreensão do contexto em que está inserida a CELESC, inicia-se pela apresentação sucinta da história do setor elétrico brasileiro e da CELESC. Após, discorre-se sobre os fundamentos teóricos relacionados ao problema da dissertação, prioritariamente os que orientam os modelos de gestão pela qualidade.

Na seqüência são apresentados os modelos implantados na CELESC: o Modelo de Gestão Participativa, 1987 à 1990, e o de Controle de Qualidade Total, 1994 à 1998. Buscando-se a compreensão de seus pontos fortes e fracos, as reações dos “stakeholders”, e a verificação de sua adequação a realidade da CELESC.

Com a análise dos resultados obtidos, avalia-se a adequação das soluções aplicadas durante a implantação dos modelos de gestão pela qualidade na CELESC, e da relação desses com a teoria da “Liderança Situacional”, de Hersey e Blanchard.

ABSTRACT

This dissertation shows CELESC's experience with use of management models under the philosophy of Total Quality, the results from the experience, and the solutions used to adjust this methodology to its public utility environment.

It starts with a short story of Brazilian power system and of CELESC itself, in order to understand CELESC's context. Later, it considers the theoretic grounds concerning the aim of the dissertation, with priority to those that lead the models of management under the philosophy of Quality Control.

In the sequence, it presents the models used by CELESC: The Model of Partaken Management, applied from 1987 to 1990, and the model of Total Quality Control, applied from 1994 to 1998. In addition, it gives an insight into the models' weak and strong points as well as into the reaction from the stakeholders. Also, it assesses the suitability of the models to the CELESC's reality.

It ends with the analysis of the results, the appropriateness of the solutions during the period of utilization of the models, and the relationship between the models and the Hersey and Blanchard's "Situational Leadership Theory".

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

“Nada é tão difícil de fazer, tão perigoso de conduzir ou mais incerto em seus resultados do que tomar as rédeas para estabelecer uma nova ordem de coisas, por que aqueles que inovam têm por inimigos todos os que foram bem sucedidos no antigo estado de coisas e só encontram moderado apoio dos que poderão ser beneficiados com a nova situação.”

Maquiavel, em “O Príncipe”

Por diversos motivos, mas principalmente, por acreditar nas metodologias de comprometimento global, Gestão Participativa, Qualidade Total ou o nome que tiverem, desde que defendam a evolução dos seres humanos de meros robôs da era taylorista para seres multidisciplinares, que possam assumir as mais variadas posições e funções de acordo com as sempre mutáveis exigências da sociedade, foi possível ao autor participar ativamente dos processos de mudança que se buscaram implantar na CELESC.

No processo de Gestão Participativa implantado no período de 1987 à 1990, o autor iniciou como Multiplicador em Joaçaba e, quando da sua extinção em 1990 era o Coordenador do Grupo Técnico de Apoio junto ao Gabinete da Presidência. No processo de Qualidade Total iniciado em 1994, ele coordenou o Programa de abril de 1995 até janeiro de 1999.

1.1. PROBLEMÁTICA

A partir das observações dos fatos ocorridos durante os processos e dos resultados obtidos, algumas questões ficaram sem respostas claras:

1. Por que a implantação destes processos suscitou tantas resistências ?
2. Por que não despertou na Empresa um espírito de mudanças ?
3. Por que os empregados não aderiram aos mesmos de forma mais significativa ?
4. Por que os resultados não foram os esperados ?

Consultando outras pessoas envolvidas com a implantação de programas participativos, consultores e empregados de empresas que buscavam o mesmo objetivo, percebeu-se que as dúvidas e angústias eram comuns. Observando-se, na CELESC e em outras empresas consultadas que existia uma enorme carência de estudos sobre o processo de implantação dos programas participativos que analisassem as causas e as componentes situacionais que influenciaram nos resultados e na continuidade desses programas, optou-se por escolher esse tema como objeto de estudo dessa dissertação.

A importância do estudo desse tema apresenta uma relevância econômica, em função do grande montante de recursos investidos pelas empresas em geral, e pela CELESC em particular, na busca de um novo modelo de gestão que lhes permita obter resultados mais efetivos e principalmente, lhes permita a sobrevivência neste novo cenário mundial. O estudo apresenta, também, uma relevância social pela influência que os modelos de administração tem na vida dos empregados destas empresas, nas relações com os sindicatos e com a sociedade.

Segundo Yin (1990), quando temos um fenômeno a ser investigado dentro de seu contexto de vida-real, e as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas, uma forma de pesquisa social que se pode utilizar é o estudo de caso. Castro (1977), escreve que é muito melhor fazer o uso sofisticado de uma técnica simples, do que procurar técnicas sofisticadas apenas porque possam estar disponíveis. Ainda, baseando-se no que diz Campomar (1991):

“O estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e

inferências em estudo de casos feitas por analogia de situações, respondendo principalmente às questões por que ? e como ?”

Tendo em vista o problema de pesquisa formulado nos parágrafos anteriores, esta dissertação visa analisar alguns porquês das dificuldades enfrentadas na implantação dos programas de qualidade na CELESC e os motivos mais relevantes que influenciaram nas decisões tomadas.

Quando se adota o estudo de caso, segundo Triviños (1995), os resultados são válidos para o caso que se está estudando mas, serão também relevantes para outras pesquisas e situações, na medida que fornecem o conhecimento aprofundado de uma realidade cujos resultados podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas e soluções para situações similares.

1.2. OBJETIVOS

Os objetivos do presente trabalhos são:

1. Identificar o Modelo de Gestão Participativa implantado na Centrais Elétricas de Santa Catarina S. A. - CELESC, sua metodologia e prática, no período de 1987 à 1990;
2. Identificar o Modelo de Controle da Qualidade Total - TQC implantado na Centrais Elétricas de Santa Catarina S. A. - CELESC, sua metodologia e prática, no período de 1994 até dezembro de 1998;
3. Analisar os dois Modelos, identificando os seus pontos comuns, suas diferenças, seus pontos fortes e fracos;
4. Comparar os resultados obtidos, com base no seu momento histórico, as soluções encontradas, as reações dos “stakeholders”, e sua adequação a realidade da CELESC.

Estes objetivos levam à uma proposta metodológica que envolve as seguintes etapas:

1. Busca de uma fundamentação teórica sobre os Modelos utilizados;
2. Estudo da história do setor elétrico e da CELESC, em particular;

3. Análise dos relatórios, trabalhos e cenários que influenciaram nos resultados obtidos;
4. Manuseio, organização e interpretação das informações levantadas.

1.3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Visando atingir os objetivos propostos, o desenvolvimento desta dissertação é dividido em V capítulos, culminando com a conclusão.

Na introdução aborda-se o tema da dissertação, formula-se o problema, justificando a sua relevância teórica e prática, e apresentam-se os objetivos a serem atingidos.

O segundo capítulo permite a compreensão do contexto em que está inserida a CELESC, através da apresentação sucinta da história do setor elétrico brasileiro e da CELESC. São apresentados os fatos principais que definiram o modelo institucional do setor elétrico brasileiro, de privado em seus primórdios, estatal no período de expansão e consolidação a nível nacional e no presente, dos fatores que o encaminham a uma possível privatização.

No capítulo seguinte (III) discorre-se sobre os fundamentos teóricos relacionados ao problema da dissertação, prioritariamente os que orientam os modelos de gestão pela qualidade.

O capítulo quatro apresenta o Modelo de Gestão Participativa e de Controle de Qualidade Total implantados na CELESC. Completa-se pela análise dos modelos de gestão implantados na busca de seus pontos comuns, na compreensão de seus pontos fortes e fracos, na delimitação das reações dos “stakeholders”, e na verificação de sua adequação a realidade da CELESC.

O texto desta dissertação culmina com a conclusão, onde são compiladas e reforçadas as discussões dos capítulos anteriores, e analisada a relação dessas conclusões com a teoria da “Liderança Situacional”, de Hersey e Blanchard. São, ainda, apresentadas recomendações para possíveis estudos futuros relacionados ao tema da dissertação.

1.4. LIMITAÇÕES

Por ter sido realizado em uma empresa específica, esse estudo de caso diz respeito as realidades enfrentadas por essa organização, e aos modelos de gestão em estudo, novas aplicações, bem como, generalizações merecem um maior aprofundamento.

Nessa dissertação não é discutida a validade dos modelos de gestão aplicados, mas tão somente a experiência da empresa na sua implantação.

Outro aspecto que deve ser considerado, é o envolvimento pessoal do autor nos processos de implantação desses modelos de gestão, fator esse que sempre terá influencias, mesmo com todos os cuidados tomados em buscar uma postura o mais isenta possível na análise e apresentação dos fatos.

Uma contribuição que julgamos importante, é a apresentação do estudo de caso de uma empresa de economia mista, que buscou a implantação de dois modelos distintos de gestão pela qualidade, o que poderá ser muito útil para futuros trabalhos em outras empresas, permitindo a comparação sobre os diversos aspectos envolvidos.

Em função do estudo desse tema ser inesgotável, e por a empresa analisada ser um laboratório fértil para outros estudos de casos, escolheu-se estudar apenas a implantação dos modelos de Gestão Participativa e do Controle da Qualidade Total, sem aprofundar-se nas outras ações semelhantes tentadas na CELESC.

Como não era objetivo dessa dissertação, não foram aprofundados os estudos sobre a influencia do perfil pessoal dos profissionais envolvidos, podendo ser esse o ponto de partida para análises mais profundas como proposto por Borenstein (1996).

CAPÍTULO II - O SETOR ELÉTRICO

INTRODUÇÃO

A energia desempenha um papel na sociedade que deve ser conceituado a partir da noção de sistema energético. Esse cumpre a função de prover a sociedade da energia útil requerida pelas atividades humanas. Todos os membros da sociedade são parte deste sistema, enquanto usuários das diversas formas energéticas. O sistema energético pode ser considerado um sistema social, com atores individuais e institucionais que estão tomando, constantemente, numerosas decisões. Como a energia se relaciona com todos os setores produtivos, as decisões referentes a ela produzem efeitos nos diversos domínios da economia. (ELETROBRÁS, 1986).

A CELESC - Centrais Elétricas de Santa Catarina S. A., doravante denominada somente como CELESC, é a empresa responsável por planejar, construir e explorar sistema de produção, transmissão e distribuição de energia no Estado de Santa Catarina de acordo com o Decreto Estadual nº 22 de 09 de dezembro de 1955, que a criou. Para permitir conhecer melhor essa empresa, compreender melhor as decisões e os cenários que a envolvem, é necessário conhecer primeiramente um pouco da história do setor elétrico brasileiro e da própria CELESC.

Neste capítulo foram concentrados esforços adicionais no estudo da história do setor elétrico e da CELESC em particular, por se entender que ambos estão relacionados, e que, os acontecimentos geopolíticos nacionais tiveram influência nas decisões e ações implementadas na CELESC.

O estudo da história da evolução dos serviços públicos na Inglaterra, é importante por sua clara relação com o modelo implantado no Brasil, bem como, por sua influência na reestruturação do setor elétrico brasileiro que está sendo delineada com a consultoria da Coopers & Lybrand.

2.1. OS MODELOS BRITÂNICOS DE CONTROLE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A energia elétrica é considerada na maioria das vezes como um monopólio natural, segundo Lavacek, o monopólio natural é caracterizado pelo fornecimento de produtos ou serviços a um grande número de usuários; pela necessidade de redes de infra-estrutura de difícil duplicação e/ou substituição física; pela exigência de grandes investimentos na construção, expansão e/ou atualização tecnológica da infra-estrutura; e pela fundamental importância para o bem-estar da população e competitividade econômica da respectiva comunidade. Assim o mesmo considera que o nível de concorrência porventura existente, não garante sozinho o atendimento dos interesses públicos em função das características do chamado monopólio natural.

Em função da grande variedade de atividades sujeitas ao controle público, existem inúmeros métodos e modelos institucionais de controle dos monopólios naturais. A compreensão dos atuais modelos de controle de serviços públicos fica facilitada se conhecermos a evolução histórica do modelo na Grã-Bretanha, apresentada por Lavacek, pois como se sabe, a Grã-Bretanha foi o país da “revolução industrial” e deve grande influência nos modelos adotados e em adoção no Brasil. Com a sua longa tradição democrática e continuidade legislativa sem interrupção por vários séculos, aliada a relativa sofisticação e qualidade dos serviços públicos, lhe propiciou a busca de formas de controle mais adequadas as várias fases do desenvolvimento econômico. Por esses motivos as práticas britânicas de controle de serviços públicos serviram como modelo para muitos países, inclusive o Brasil. Em sua análise Lavacek identifica seis fases descritas a seguir.

A fase do Controle pela Lei Específica, 1706 - 1844, iniciou pela votação de leis específicas para cada obra pública, sendo que os primeiros serviços públicos prestados pela iniciativa privada, as vezes municipal, foram as estradas, pontes e canais explorados mediante pedágios. O Parlamento estabeleceu uma estrutura regulatória que ainda é utilizada em algumas concessões de serviços públicos de hoje. Por exemplo, na concessão para a construção da primeira estrada pedágio na Inglaterra, em 1706, a legislação determinou a validade de 21 anos para a concessão, prevendo assim a recuperação do investimento do construtor e a reversão aos cofres públicos das rendas do monopólio natural. O crescimento do setor ferroviário, o grande número de companhias e as discrepâncias entre as leis específicas,

causadas pelo livre jogo das forças políticas criaram as condições para a mudança da estrutura regulatória unificada.

A fase do Controle pelo Parlamento, 1844 - 1873, foi caracterizada pela primeira legislação global, o “Regulation of the Railways Act”, influenciada pela grande importância da regulamentação dos principais serviços públicos da época, as ferrovias. A opção dada ao Parlamento de comprar, nacionalizar ou revender, qualquer ferrovia após 21 anos de operações por 25 vezes o retorno anual, até 10 %, foi o ponto principal da lei. Assim a ferrovia com retornos altos, acima de 10 %, teria suas tarifas cortadas, enquanto a que tivesse retornos abaixo dos 10 % anuais seria compensada pelo Tesouro Inglês. A história mostrou que os retornos médios ficaram entre 4 e 3%, sendo que a compensação nunca foi paga.

O Controle pela Comissão, 1873 - 1914, ficou marcada pela criação da “Railway and Canal Commission” com a tarefa de julgar em última instância as questões técnicas envolvidas na atuação dos concessionários dos serviços. A criação dessa comissão foi motivada pelas reclamações de usuários contra as tarifas praticadas pelas companhias ferroviárias. A comissão revisou e aboliu grande número de tarifas e forçou as ferrovias a equalizar as diferenças consideradas discriminatórias. As companhias equalizaram as tarifas para cima. Assim foi criado o “Railway and Canal Traffic Act”, em 1894, que deu poderes a comissão de questionar as mudanças de tarifas e colocou o ônus da prova sobre o prestador do serviço público, favorecendo ao usuário. O processo competitivo entre ferrovias e canais criou um crescente número de fusões e acordos operacionais, reduzindo o número de companhias de 1.000 para uma centena em 1900, sendo que apenas 13 companhias controlavam mais de 88 % da quilometragem total.

Os problemas gerados pelo impasse entre as necessidades econômicas das companhias e as restrições políticas tiveram como conseqüências: custos e tarifas altas em termos internacionais, greves e conflitos trabalhistas, e dividendos insuficientes para atrair novos financiamentos. Mas esses problemas foram adiados pela eclosão da Primeira Guerra Mundial, 1914 - 1918, período no qual o governo britânico assumiu o controle direto das ferrovias.

A fase da Nacionalização a partir dos anos 20 veio como uma solução aos “desperdícios” da livre concorrência, como uma forma de prestar serviços ao público sem a pressão do lucro e para salvar as companhias que não conseguiam concorrer com os caminhões. Desenvolveu-se

uma grande pressão política, das mais diversas correntes ideológicas, para nacionalização das infra-estruturas, ferrovias, gás, eletricidade, aço e carvão. Os modelos administrativos das empresas estatizadas foram bem estruturados mas, não existiam planos estratégicos de negócios ou critérios objetivos para medir os resultados. As decisões de investimento dependiam de justificativas técnicas e estudos de viabilidade, muitas vezes sujeitos a julgamentos subjetivos e até políticos. Na década de 70, época de alta inflação na Inglaterra, na busca de baixar a inflação as tarifas públicas foram deprimidas, sendo as indústrias estatais utilizadas como instrumentos de política fiscal e/ou fontes de recursos. No final da década de 70 a situação financeira de grande parte da indústria estatal era muito grave.

A fase da Privatização na Inglaterra iniciou pelos setores competitivos e após pelas empresas de maior expressão pública: telecomunicações (1984), gás e aeroportos (1986), ônibus (1986-88), água (1989) e eletricidade (1990-91). Novamente o argumento para privatização é a necessidade de coibir tarifas abusivas, discriminação entre usuários e comportamento predatório contra os concorrentes. Diferenciando-se somente pela criação de uma única agência coordenadora que busca definir um moderno sistema de controle, com as regras do jogo definidas através de uma licença pública.

A sexta fase, definida por Lavacek, é a do Controle Supranacional de Serviços Públicos, decorrente das necessidades advindas da formação e fortalecimento dos blocos supranacionais, como a União Européia, o NAFTA, e o MERCOSUL.

Lavacek, com base nos três últimos séculos da história econômica apresenta o seguinte resumo:

- A revolução industrial criou milhares de pequenas empresas privadas (e municipais), prestadoras de serviços públicos;

- A filosofia "laissez faire" da época deu origem a crescimento e fusões desordenadas, criando vários monopólios regionais. A percepção política de "interesse público" levou logo no início à instituição do controle dos serviços pela autoridade pública;

- Os modelos de controle diminuíram gradativamente a viabilidade econômica dos empreendimentos, que foi subseqüentemente "preservada" por cada vez mais controles, fusões dirigidas pelo próprio Estado e até subsídios com dinheiro público;

- A insustentável situação financeira das empresas e a fase socializante da política do país levaram à estatização em massa de setores inteiros da economia, da qual resultaram os enormes monopólios estatais;

- Finalmente, a ineficiência (real ou percebida) das estatais levou à reprivatização dos monopólios, introdução parcial de competição e um novo modelo de controle pelo poder público.”

2.2. A ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL

O federalismo adotado na Constituição de 1891 assegurando ampla autonomia aos governos estaduais, restringiu a ação dos poderes executivo e legislativo federais. Ao Congresso Nacional competia legislar apenas sobre terras e minas de propriedade da União e, ao proprietário do solo pertenciam as quedas de água nele existentes e as minas do seu subsolo. Por sua limitação ao plano federal, o decreto lançava as primeiras idéias para o resguardo dos interesses nacionais do setor, tornando-se por esta forma um embrião que somente vingaria na terceira década do novo século (Aguilar, 1990).

No início do século XX, o modelo industrial do setor de energia elétrica, no país, caracterizava-se pelo regime de concessão, do pleno e praticamente livre exercício da iniciativa privada. Então as tarifas eram protegidas pela “cláusula ouro”, mediante a qual parte da remuneração da concessionária tem paridade com a cotação do metal, com autorização de prestação dos serviços geralmente concedidas diretamente pelos municípios. Os contratos de concessão regiam, principalmente, a área de atuação, as tarifas, o prazo e as condições de retorno do serviço ao concedente (Aguilar, 1990).

A regulamentação do uso do potencial hidráulico do Brasil somente passou a ser cogitada pelos nossos legisladores a partir da expansão do Grupo LIGHT. Em 1904, o Decreto Nº 5.407 do presidente Rodrigues Alves veio estabelecer, no âmbito federal, a concessão em exclusividade e pelo prazo máximo de 90 anos, a reversão para a União sem indenização do patrimônio envolvido pela concessão e a revisão tarifária a cada cinco anos.

O aproveitamento crescente da energia hidráulica suscitava o questionamento da ordenação jurídica vigente, da propriedade e do uso das águas, que era insuficiente para assegurar a integração e o desenvolvimento do sistema em regime de exploração livre e pluralista. Em 1907, o presidente Afonso Pena apresentou ao Congresso as bases do Código de Águas da República, que restringia o domínio particular sobre as águas, mas ainda reservava aos estados e municípios importante parcela da administração dos serviços públicos

ligados ao seu uso, em obediência às disposições da constituição de 1891. Este projeto não tratava da regulamentação dos serviços de energia elétrica, deixados pelo autor para lei específica. Após intermináveis discussões o projeto não chegou a ser aprovado ou rejeitado, mas teve apenas o andamento sustado. A matéria somente voltaria a ser enfocada depois da Revolução de 1930 (Aguiar, 1990).

Em 1930 foi criada a Comissão de Forças Hidráulicas do Antigo Serviço Geológico e Mineralógico do Ministério da Agricultura, que deu início à avaliação do potencial hidráulico de parte do Sudeste brasileiro e a levantamentos hidrológicos dos principais cursos de água, sem que lhe fosse conferida qualquer competência normativa ou fiscalizadora. O Serviço de Águas, depois Divisão de Águas, da Diretoria de Produção Mineral (antecessora do Departamento de Produção Mineral) do Ministério da Agricultura, como órgão descentralizado, começou a atuar em escala nacional a partir de 1923, através de distritos setoriais (Aguiar, 1990).

Na década de 30, os ideais desenvolvimentistas do país eram conduzidos pelos princípios do Estado Novo, do nacionalismo e intervencionismo econômico. O intervencionismo estatal no setor de energia elétrica foi paulatinamente sendo acirrado com diversas medidas, dentre as quais a criação do Departamento Nacional de Produção Mineral, que culminou na promulgação do Código de Águas, em 1934. O Código regulamentou o preceito constitucional que distinguia a propriedade do solo e a propriedade das quedas d'água, tornando a União o único poder concedente para aproveitamentos hidráulicos. Assegurava ao poder público um controle mais rigoroso sobre as concessionárias.

Com a caracterização das quedas d'água como bens imóveis, distintos e não integrantes das terras em que se encontram, o Código consagrou o regime das autorizações e concessões para os aproveitamentos hidrelétricos. Por outro lado, as limitações impostas pelo referido Código como a fixação de tarifas com base no custo histórico dos bens, sem aplicação da correção; a fixação em 10% do lucro máximo permitido; a caducidade das concessões - considerada um verdadeiro confisco, tinham determinado um fator inibidor do capital privado na indústria de eletricidade (Panorama do Setor de Energia no Brasil, 1988). Mais tarde, o Código viria a disciplinar a implantação de linhas de transmissão e de redes de distribuição e a instalação de usinas termelétricas, submetendo-as também à jurisdição federal (Aguiar, 1990).

A situação era agravada pela escassa produção de energia elétrica, levando-se em conta que o consumo de energia vinha crescendo em todo o país, tornando-se uma das causas do estrangulamento da economia nacional e um dos mais críticos problemas de infra-estrutura a ser solucionado.

O sistema de energia elétrica caracterizava-se como uma atividade tipicamente confiada à iniciativa privada, principalmente nos grandes centros, onde atuavam empresas estrangeiras, como era o caso da *Light* nas regiões do Rio e São Paulo, e da *Bond and Share* em Belo Horizonte, Curitiba, Maceió, Natal, Niterói, Porto Alegre, Recife, Vitória e Salvador. Paralelamente, em Santa Catarina, sobressaía também a iniciativa privada na construção de pequenos sistemas locais.

Em 1934 encerrava-se o período contratual do setor. O Estado era o poder concedente e abria a perspectiva de ser concessionário dos seus próprios serviços, isto é, de contratar consigo mesmo.

O Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica - CNAEE foi criado em 1939, como órgão da Presidência da República, passando a exercer funções normativas e fiscalizadoras dos serviços públicos de energia elétrica, em nível superior à Divisão de Águas, do Ministério da Agricultura (Aguiar, 1990).

Ao retraimento das concessionárias na aquisição de novos equipamentos, vêm juntar-se as restrições e dificuldades decorrentes da 2ª Guerra Mundial. A demanda começava a ser erguer acima da produção de energia elétrica.

O pós-guerra foi marcado pela crescente urbanização da população brasileira, com o conseqüente avanço da indústria, do comércio e dos serviços. Instalava-se a crise de energia elétrica em todo o país. Como primeira medida corretora, foi estabelecido o racionamento que se estendeu por toda década de 50 e os primeiros anos da seguinte.

A questão da energia elétrica tornava-se tema central de grande discussão nacional. Os governos se sucediam, tomando medidas paliativas, pressionados por duas grandes correntes opostas: a associativa (privativista) que, por princípio, rejeitava a intervenção direta do estado na produção de bens e prestação de serviços, e a nacionalista que condenando a atuação das empresas estrangeiras, reivindicava a intervenção do Estado e a própria encampação dessas

empresas. Ao longo das divergências entre as duas correntes, os governos Federais e Estaduais se aliaram na reorganização do setor elétrico em bases estatais.

Criado pela Lei Nº 3.782, de 22.07.1960, o Ministério de Minas e Energia somente foi implantado em 1965, quando se organizou também o Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica - DNAEE, sucessor da Divisão de Águas, com os encargos de planejar, coordenar e executar estudos hidrológicos em todo o país; de supervisionar, fiscalizar e gerir concessões; e controlar o aproveitamento de águas e dos serviços de eletricidade no território nacional (CELESC, 1994).

Em abril de 1954, o Presidente Vargas submeteu ao Congresso a segunda etapa da política do seu governo para o setor de energia elétrica, constituída pelo Plano Nacional de Eletrificação e pela criação da Centrais Elétricas Brasileiras S. A. - ELETROBRÁS. Concebida como empresa pública de âmbito nacional com o principal encargo de executar o referido Plano, no que coubesse ao Governo Federal. O plano, entretanto, não logrou aprovação formal do Congresso naquela legislatura ou nas seguintes, mas a sua proposta já apontava novos rumos à indústria de energia elétrica brasileira (ELETROBRÁS, 1986).

O projeto de criação da Centrais Elétricas Brasileiras S. A. - ELETROBRÁS encontrou forte oposição das correntes privatistas e das concessionárias estrangeiras, além de resistência em alguns setores do próprio governo. A longa tramitação do projeto no Congresso deu margem a expressivo acúmulo de recursos no Fundo Federal de Eletrificação - FFE, o que acrescentou substância econômica ao conteúdo doutrinário e ao conflito de interesses, acirrando a disputa entre privatistas e nacionalistas. Durante sete anos o projeto da ELETROBRÁS segue em marcha lenta até a sua aprovação pela Lei Nº 3.890, de 25.04.1961, promulgada pelo Presidente Jânio Quadros. Sendo a empresa constituída no ano seguinte (ELETROBRÁS, 1986).

Em uma abordagem simplificada pode-se dizer que as concessionárias de energia elétrica experimentaram um período de relativo equilíbrio na década entre 1964/74, quando tinham tarifas individuais correspondentes a seus custos, neles incluídos uma remuneração de 10 a 12%.

A partir da década de 70 o Governo Federal dentro de uma política de centralização do poder econômico, adotou algumas medidas que acabariam por esvaziar e desestabilizar as concessionárias estaduais:

- equalização tarifária;
- implementação de projetos de importância geopolítica;
- retirada das concessionárias estaduais dos recursos da Reserva de Reversão;
- equalização da remuneração das empresas, eliminando assim, os estímulos à eficiência.

Na década de 80, quando o recesso no crescimento do mercado provocou uma menor expansão das receitas no setor, e quando o Brasil se defrontou com sérias dificuldades na rolagem de sua dívida, as empresas se viram diante de graves dificuldades de caixa, provocando atrasos cada vez mais freqüentes nos recolhimentos das reservas e no atraso dos pagamentos dos fornecimentos de energia (ELETROBRÁS, 1986).

A crise do setor elétrico foi aprofundada e acelerada pelas seguintes medidas do poder central:

- política de contenção das tarifas, como instrumento de combate à inflação;
- subsídios tarifários à indústrias, padarias, alumínio e outros;
- retirada dos recursos do Imposto Único sobre a Energia Elétrica - IUEE (Constituição de 1988);
- utilização das empresas do setor para captação de recursos externos (CELESC-APGE, 1994).

Outra reformulação revolucionária foi o preceito constitucional da Constituição de 1988, que prevê a realização de licitações para concessão de aproveitamentos hidroelétricos. Com essa e outras mudanças significativas, o setor elétrico deixa de ser uma comunidade fechada necessitando buscar pontos de contato institucionais com os demais setores da sociedade através de fóruns de debates, incorporando os diversos segmentos da sociedade, visando objetivar as diretrizes do setor Elétrico Nacional.

Na década de 90, ressaltando-se os congelamentos de tarifas dos tradicionais planos econômicos, ocorreu uma recuperação nos valores das tarifas de energia e, com o encontro de contas entre as dívidas das concessionárias e do Governo Federal (Conta de Resultados a

Compensar - CRC¹), as empresas passaram a apresentar melhores resultados em seus balanços. Embora os saldos resultantes deste encontro de contas não tenham retornado para as empresas concessionárias, pois os mesmos foram utilizados em sua maioria para reduzir o endividamento dos Estados, somente a alteração da condição de inadimplentes já possibilitou às empresas concessionárias aspirar novos recursos e pensar em investimentos. Permitindo, também, que suas ações fossem valorizadas de forma significativa nas bolsas de valores (CELESC-APGE, 1994).

Na década de 90, face a consolidação de uma política de globalização e de privatização, foram adotadas uma série de medidas legais com vistas a introduzir a competição no mercado de energia elétrica e a induzir a desestatização do setor de energia elétrica. Foram restringidos os acessos a financiamentos pelo setor público, as empresas somente poderiam obter financiamentos em empreendimentos realizados em parceria com a iniciativa privada. Pela Lei 8631/93 foi eliminada a unificação de tarifas no País, mantendo ainda o Governo Federal o controle da fixação das tarifas. Isso permitiu que o Governo Federal pudesse influenciar no processo de privatização das empresas pois, somente autorizava aumentos tarifários as empresas que demonstrassem avanços no processo de desestatização.

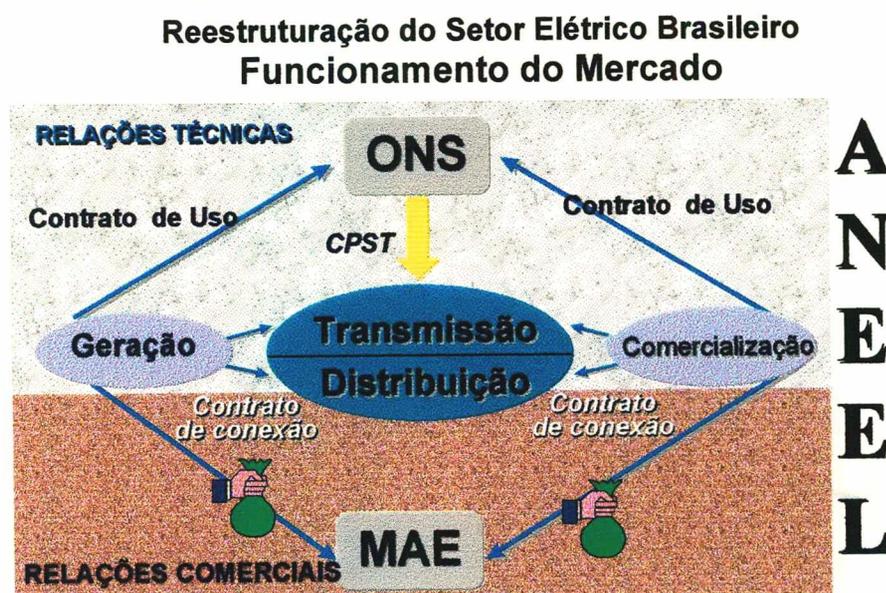
Com o objetivo de conceber um novo modelo para o setor elétrico, denominado Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro (RE-SEB), foi contratada a consultoria da Coopers & Lybrand, em 1995, cuja proposta estabelecia o Governo como formulador de políticas, regulador e fiscalizador, transferindo a novos agentes as tarefas operacionais. O novo modelo busca fundamentalmente a competição e à eficiência, com presença marcante de agentes privados e com as funções interativas sendo exercidas por organismos independentes, cabendo ao Governo o papel de elemento regulador. Propondo, também, a desverticalização das empresas dividindo-as nos segmentos de geração, transmissão, distribuição e comercialização. A geração e comercialização ficariam potencialmente competitivos e, a transmissão e distribuição monopólios naturais com regulação mais rígida.

O processo de alteração do modelo do setor elétrico brasileiro foi sendo consolidado através da instituição de uma série de leis e decretos:

¹A CRC é resultante da diferença entre a remuneração prevista em Lei (10 à 12%) e a realmente obtida pelas empresas concessionárias, que por muito tempo foi abaixo da prevista em lei.

- Decreto 915/93 - estabelece a possibilidade e as condições para a realização de projetos de geração de energia por consórcios;
- Decreto 1503 - inclui a ELETROBRÁS e suas controladas no Programa Nacional de Desestatização;
- Lei 8987/95, de 13/02/95 - regulamenta a concessão e permissão de serviços públicos, conforme previsto no Artigo 175 da Constituição Federal de 1988;
- Lei 9074/95, de 07/07/95 - define normas para outorga e prorrogação das concessões e permissões de serviços públicos;
- Lei 9.427/96 - institui a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, responsável pela emissão de atos regulatórios e da fiscalização dos concessionários de serviço público de energia elétrica, podendo ser resumidos nos seguintes itens os papéis reservados à Agência:
 - ⇒ conceder licenças (contratos de concessão, autorizações e outros atos);
 - ⇒ administrar preços, tarifas e outras regras;
 - ⇒ estabelecer padrões técnicos e de qualidade;
 - ⇒ intermediar, administrativamente, disputas em todos os níveis;
 - ⇒ monitorar o cumprimento das regras e regulamentos;
 - ⇒ impor penalidades.
- Em agosto de 1998 foram assinados o estatuto do Operador Nacional do Sistema Elétrico - ONS, e o acordo para criação do Mercado Atacadista de Energia - MAE.

Figura 01: O novo modelo do Setor Elétrico Brasileiro



Fonte: Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL

Como a maioria dos países de desenvolvimento recente, o país optou por alavancar a industrialização e expansão econômica, via investimentos estatais na infra-estrutura, assumindo o Estado o papel de canalizador da poupança nacional.

A isenção do setor capitalista de arcar com os expressivos investimentos na infra-estrutura, de longa maturação e baixo retorno, mas indispensáveis para a implementação e viabilização de setores produtivos e comerciais de maior lucratividade, representou uma contraposição à “tendência declinante das taxas de juros” das economias capitalistas. Assumir elevados investimentos do setor elétrico implicou na intervenção estatal num setor produtivo da economia capitalista. O Estado liberou o setor privado e monopolista de inversões de baixo retorno, possibilitando-lhe o acesso à maior parte da massa de lucros, realizada na escala agregada da economia.

Isto, associado aos baixos preços impostos às tarifas do setor elétrico e aos contratos de bens e serviços colocados junto ao setor privado, em níveis de preços superiores aos do mercado internacional, permitiu uma elevada capitalização do último, configurando um intenso processo de concentração da renda (Greiner, 1990).

O processo acima acabou conduzindo e se esgotando com a crise fiscal do Estado, e por conseguinte das empresas públicas de energia elétrica, expressa pela crescente necessidade de novos investimentos, acompanhada pela exaustão da capacidade de promover o aumento correspondente da carga tributária.

A perversidade social deste processo, já duplamente concentrador da renda, se acentua uma vez atingida a crise fiscal, como a que enfrenta o País. Para (re)financiar (rolar) sua dívida interna, resultante de seu equilíbrio orçamentário, o Estado captura os haveres do setor privado no mercado financeiro, através da concessão de elevadas taxas de juros que correrão por conta de receitas tributárias futuras (aumento de impostos), com os seguintes efeitos: concentração da renda na mão dos capitalistas (lucros financeiros, sem produção), aumento do déficit público devido aos custos financeiros da rolagem da dívida interna e, finalmente, redução da oferta de empregos e da produção, ao se desviar os investimentos do setor produtivo (Greiner, 1990).

Neste quadro temos, portanto, exatamente o reverso do que ocorria na década de 1950, quando se inicia a estatização do setor, estando hoje o Estado sem condições de investir, enquanto o setor privado se apresenta como titular de haveres expressivos.

Em contraposição, a interferência do Estado foi bem sucedida no que se refere à criação de um amplo setor capitalista, que graças às facilidades que lhe foram oferecidas apresenta, atualmente, alta liquidez como credor da dívida pública.

Mesmo assim, segundo Greiner (1990), seria uma temeridade a tese da simples privatização extensiva do setor elétrico, se não forem antes introduzidas mudanças no mercado e no setor, para assegurar um regime competitivo real, diante das características cartelistas de nosso setor privado, sócio-beneficiário da falência do Estado.

Não se pode desconhecer o contexto nacional e internacional que repetidamente tem reconhecido a falência do planejamento e da ação administrativa centralizada e centralizadora, optando preferencialmente pela iniciativa privada como alternativa ao Estado empresário.

2.3. A ENERGIA ELÉTRICA EM SANTA CATARINA

Nos primórdios da indústria de energia elétrica em Santa Catarina, nota-se a preponderância da participação de particulares gerando energia para uso próprio e para pequenos consumidores, através de dinamos. As primeiras tentativas de geração de energia elétrica datam de 1897, localizadas principalmente no Norte do Estado e Vale do Itajaí onde, no final de 1905, as municipalidades começavam a autorizar concessões. Destacavam-se as cidades de Joinville e Blumenau, em 1908 ambas estavam entre as dezesseis primeiras cidades brasileiras beneficiadas com energia elétrica.

Nos municípios de Mafra - SC e Rio Negro - PR, a concessão foi dada a Empresa de Eletricidade, Luz e Telefones em 1 de setembro de 1908. Em março de 1910 foi inaugurado o fornecimento de luz elétrica à cidade, através de uma locomóvel que movia um dínamo. A instalação da energia elétrica em São Bento do Sul ocorreu em 7 de março de 1912, via termelétrica, através de concorrência pública vencida por Kopp & Trinks.

A partir de outubro de 1928, a Empresa Sul Americana de Eletricidade S.A. - AEG, poderoso grupo alemão e tradicional fornecedor de geradores de eletricidade para as empresas que se criavam e se instalavam em Santa Catarina, iniciou a incorporação das diversas empresas ligadas a geração e distribuição de energia elétrica em Santa Catarina, principalmente no Norte do Estado. Com base nestas incorporações foi organizada a EMPRESUL - Empresa Sul Brasileira de Eletricidade S.A., constituída com capital majoritário pela AEG. Explorando os serviços de energia elétrica na região dos municípios de Joinville, Jaraguá do Sul, Mafra, Itaiópolis, Rio Negro, São Bento do Sul, Tijucas e Nova Trento. Como esta empresa possuía capital alemão na sua constituição, representado pela AEG - Empresa Sul Americana de Eletricidade S.A e esta dominada pela empresa alemã Berliner Handels Gassellschaft, as suas ações foram incorporadas ao Patrimônio Nacional, através do Decreto Federal 8.306 de 22.11.1945, como indenização de guerra. As ações incorporadas ao Patrimônio Nacional foram doadas ao Estado de Santa Catarina pela Lei nº 290 de 15.06.1948, passando esse a ser o maior acionista da EMPRESUL.

Através dos exemplos apresentados, percebe-se que o principal agente nas atividades de energia elétrica em Santa Catarina, até meados do ano de 1950, foi a iniciativa privada.

O Estado era suprido através de sistemas isolados locais, invariavelmente restritos em sua expansão pela falta de disponibilidade de geração para atender ao crescimento de demanda e recursos financeiros para auxiliar a capacidade instalada e mesmo para atender à construção de novas linhas de transmissão e redes de distribuição. Tal dispersão ensejou a preocupação do governador Irineu Bornhausen, em proporcionar ao setor energético o indispensável planejamento, inicialmente ao nível de coordenação, que culminou na criação da Comissão de Energia Elétrica - CEE, através da Lei Nº 505 de 13 de agosto de 1951, transformando-se na primeira lei catarinense sobre energia elétrica. Tinha por atribuições, promover o levantamento das fontes de energia elétrica e planificar o aproveitamento dos recursos de energia elétrica do Estado. Ela empenhou-se em coligir dados e fazer pesquisas que serviram de base ao estabelecimento do Plano de Eletrificação do Estado, destinado a enquadrar-se no Plano Federal, que a União estava organizando.

De certa forma, o Plano de Eletrificação do Estado de Minas Gerais, que objetivava o desenvolvimento de um projeto de eletrificação para aquele Estado, influenciou na base e nos antecedentes do projeto desenvolvimentista de Santa Catarina. Foi significativa a influência de

Juscelino Kubitschek ao criar a Centrais Elétricas de Minas Gerais S.A - CEMIG em maio de 1952, como uma sociedade de economia mista com participação majoritária da administração estadual. A estrutura organizacional da CEMIG foi seguida mais ou menos de perto por outras empresas estaduais de energia elétrica do Brasil, que surgiram na década de 1950.

Por outro lado, Irineu Bornhausen, governador do Estado de Santa Catarina, editava o Plano de Obras e Equipamentos - POE, através da Lei Nº 1.365 de 4 de novembro de 1955. O mesmo autorizava o Poder Executivo a promover a organização de sociedades por ações, destinadas a planejar, construir e explorar sistemas de produção, transmissão e distribuição de energia elétrica no Estado.

O objetivo era de se formar diversas sociedades que iriam gerir as usinas constituídas dentro da programação estabelecida pelo Plano de Obras e Equipamentos - POE, que previa a existência, no Estado de um potencial estimado em 190.770 kW. O propósito governamental era enfatizado na Mensagem do Governador à Assembléia Legislativa, encaminhando o projeto que se transformaria na lei nº1.365:

“os recursos do Plano estudado não podem, evidentemente, atender a todos os gastos com a construção das usinas programadas. Tratando-se, porém, de iniciativa industrial que proporcionará renda, será organizada para cada usina, sociedade de economia mista, em que o Estado entrará para constituição do capital, com as dotações aqui consignadas”.

Amparado na citada lei, foi editado em 9 de dezembro de 1955, o Decreto Estadual Nº 21, criando a Empresa de Luz e Força de Florianópolis S.A. - ELFFA, destinada a construir e explorar os sistemas de produção, transmissão e distribuição de energia elétrica na grande região de Florianópolis. A ELFFA foi uma empresa que estava destinada a ser deficitária. Os órgãos do Estado, Hospital de Caridade e Prefeitura Municipal estavam sempre em débito com a mesma, sendo a iluminação pública mantida precariamente pela Empresa, sem que a Prefeitura indenizasse os mínimos gastos efetuados. Tudo isso fazia com que gerassem reclamações do povo, segundo Amaral (1961), inclusive reclamava-se dos altos salários pagos aos diretores em 1961, se dizia que antes que a ELFFA acabasse com o povo esse teria que acabar com a ELFFA.

As tarifas eram fixadas por órgãos públicos que eram estatizantes e portanto colocavam as tarifas baixas, levando as empresas particulares a “quebrar.” A FORÇA e LUZ de Blumenau, as empresa de Joinville, Criciúma, Florianópolis, todas estavam deficitárias, pois as

tarifas não cobriam os custos e estas não conseguiam empréstimos. Ninguém cederia capital para uma empresa deficitária.

A CELESC - Centrais Elétricas de Santa Catarina S. A., foi criada pelo Decreto Estadual Nº 22 de 09/DEZ/55, que em seu Artigo 1º define: “Destinada a planejar, construir e explorar sistema de produção, transmissão e distribuição de energia elétrica em Santa Catarina.” Recebeu autorização para o funcionamento como empresa de energia elétrica, pelo Decreto Federal Nº 39.015 de 11/ABR/56, do Presidente Juscelino Kubitschek.

Inicialmente a CELESC foi utilizada como canalizadora de recursos públicos para as empresas então existentes no Estado, de quem, numa etapa posterior, assumiu o controle acionário, passando assim a operar como empresa “holding” com a atribuição de planejar e operar o sistema elétrico estadual.

Em 1961, inicia-se um programa de encampações das empresas regionais, ficando a CELESC como “holding”. Operando através de subsidiárias compostas das Empresas Luz e Força de Florianópolis S.A - ELFFA; Sul Brasileira de Eletricidade S.A - EMPRESUL de Joinville; Força e Luz Videira S.A - VIDELUZ de Videira; Companhia Pery de Eletricidade S.A - CIPEL de Curitiba; Companhia Serrana de Eletricidade S.A - COSEL de Lages e Força e Luz de Santa Catarina - FORÇALUZ de Blumenau, todas de âmbito regional, a Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A apresentou-se como uma alternativa para resolver problemas energéticos locais.

Em 1963 a CELESC ousadamente utiliza-se de um financiamento do BIRD para a aquisição dos materiais necessários a implantação da infra-estrutura básica para a distribuição de energia, ao invés de comprar o material pronto a CELESC comprou a matéria prima: alumínio e cobre. Os lingotes adquiridos foram industrializados no Brasil, permitindo assim um ganho significativo para a empresa. Essa opção permitiu acumular uma imensidão de material, e assim implantar toda a infra-estrutura do sistema elétrico catarinense que, até a década de 1980 era basicamente o mesmo.

Em 1963 o Banco Inter-americano para o Desenvolvimento - BID para a concessão de um empréstimo de \$ 3,5 milhões de dólares, dirigidos ao programa energético, estabeleceu como uma das condições a unificação do sistema. Assim a CELESC iniciou grandes definições estruturais dentre elas a incorporação das subsidiárias, medidas indispensáveis para que a

Empresa se transformasse num instrumento técnico-administrativo adequado à execução do Plano Quinquenal de Energia.

No ano de 1964 a CELESC estava transformada numa organização complexa e poderosa, passando a operar por intermédio de Setores Regionais sediados em Florianópolis, Blumenau, Joinville, Lages, Curitiba, Videira e Concórdia, distanciando-se definitivamente das características de empresa do tipo “holding”.

As incorporações demandavam uma série de problemas, os proprietários das empresas incorporadas eram pagos com ações, as empresas incorporadas tinham seus próprios padrões técnicos e de trabalho, criando assim uma resistência natural nos empregados quando da incorporação. Na busca dessa uniformização de normas e cultura, o Centro de Formação e Aperfeiçoamento - CeFA teve um papel destacado.

A elaboração do “Manual de Organização” com as definições sobre a relação entre seus diversos setores, e as definições das atribuições dos cargos e funções, caracterizou a fase industrial da CELESC. Sendo que os Setores Regionais, órgãos auxiliares da Diretoria, eram órgãos eminentemente executores que visavam a descentralização dos serviços de administração. Eram nesses Setores Regionais que se desenvolviam todas as relações com os usuários dos serviços da empresa.

O ano de 1968 caracterizou uma nova fase para a CELESC, mudando de uma fase de expansão para uma fase de consolidação dos resultados obtidos com a política expansionista, pois cerca de oitenta por cento do território catarinense já se encontrava servido pela energia elétrica.

A inauguração do prédio da nova Sede Administrativa, em setembro de 1970, hoje Palácio do Governo, atendeu a uma grande aspiração dos celesquianos e permitiu a criação de um sentimento de unidade e individualidade da CELESC como empresa.

No mesmo ano foram criadas as Agências Regionais de Rio do Sul, São Bento do Sul e Mafra. A Agência Regional de Rio do Sul teve como seu primeiro administrador regional Rolf Dieter Baugarten, que ficou no cargo por 17 anos.

Já nos anos 70 na relação entre a Agência Regional e a Central, percebe-se conflitos de prioridades. Enquanto a Regional buscava melhores informações e um atendimento mais ágil pela Central, e essa lhe retribuía com um serviço não organizado, fazendo quase que pouco caso dos problemas enfrentados por ela, segundo a própria Agência.

Com a alternância do Governo do Estado, ocorram algumas substituições na diretoria da CELESC. No início da gestão da Diretoria, ficava evidenciado que grande parte dos problemas encontrados se devia à ausência de um orçamento, sendo que no ano de 1971, foi elaborado o primeiro orçamento da CELESC. A feiúra da realidade em balanços embelezados indicavam que os compromissos assumidos até 30 de junho de 1970 e com vencimento até 31 de dezembro de 1970, alcançavam Cr\$ 80,8 milhões correntes, e para os quais havia uma previsão de ingresso de recursos no valor de Cr\$ 42,3 milhões correntes havendo, portanto, um descoberto de Cr\$ 38,5 milhões correntes para o exercício de 1970. A recuperação financeira da CELESC foi, assim, a principal necessidade. E, diante dessa orientação buscou-se a fixação de prioridades, pretendendo-se em essência a ativação empresarial consubstanciada nas linhas gerais do Projeto Catarinense de Desenvolvimento e representada pela maior regularidade operacional e máxima produtividade.

Por outro lado, a CELESC já se configurava como Empresa tipicamente distribuidora, daí a necessidade imperiosa de atuar no binômio Política de Recursos Humanos e Política de Organização e Métodos. Em 1972, a Empresa em convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina criava um Órgão de Planejamento Geral, além dos estudos e projetos esse órgão tinha como metas: pensar a admissão, treinamento e formação do pessoal indispensável aos serviços da Empresa.

A estrutura antiga não permitia boas condições de entrosamento entre os órgãos de planejamento e de execução, a centralização do controle e a descentralização executiva. Objetivando-se suprir essas deficiências buscaram-se soluções com a criação de diversos órgãos numa nova estrutura departamental na administração central, definidos mediante documento organizacional próprio, o Manual Básico de Administração; um sistema gerencial nas agências regionais e implantação de vários sistemas de caráter administrativo. O ano de 1972 foi caracterizado pela consolidação desses órgãos.

Certamente a expansão e o aperfeiçoamento do sistema elétrico visavam basicamente satisfazer quantitativa e qualitativamente as necessidades do mercado. Destarte, os esforços no sentido de expandi-lo fisicamente seriam inócuos se não existissem condições de operá-lo adequadamente com um nível de qualidade de atendimento. Daí, entendia a CELESC, a necessidade de atuar e modernizar a sua dinâmica administrativa, sobretudo nas áreas de Organização e Métodos e Recursos Humanos.

A Lei Nº 5.899, de 5 de julho de 1973 do Governo Federal, dava competência somente à ELETROBRÁS para promover a construção e operação de usinas geradoras de energia, através de suas subsidiárias de âmbito regional. As concessionárias estaduais continuariam gerando energia, apenas para seu próprio consumo. A CELESC seguiu a lei mas, surpreendentemente as outras concessionárias estaduais vizinhas não.

O ano de 1973 pode ser considerado como o “ano tarifário” da CELESC, tais as atividades que lhe foram exigidas nessa área. Buscando lançar as bases para o equilíbrio dos custos tarifários no país o Governo Federal levou a aproximação das tarifas finais com as estabelecidas para a Região Sudeste. Em decorrência, a CELESC passou a compor no seu custo de energia adquirida, parcelas de cálculo dos custos de energia hidráulica, que antes não computava, de tal sorte que o índice de aumento tarifário resultante ficasse aquém das projeções inflacionárias, com evidentes benefícios para a economia catarinense, com destaque para o consumo industrial.

A partir de 1974, foi firmado o Contrato para interligação e fornecimento de energia elétrica entre a Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A - ELETROSUL, Companhia Estadual de Energia Elétrica - CEEE, Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. - CELESC e Companhia Paranaense de Energia S.A. - COPEL.

O ano de 1979 teve a característica de ser financeiramente muito difícil para a Empresa, fruto da política global brasileira para superação da crise do petróleo, endividamento externo e combate à inflação. Todo seu esforço voltava-se principalmente para o consumidor, por entender ser ele a própria razão de ser da Empresa. Em virtude disso, todos os projetos que se voltavam para os serviços administrativos internos, tinham como traço comum a preocupação de reduzir a distância entre o usuário e os níveis de decisão da Empresa. Preocupa-se, também, em função daquela orientação imprimida, em estabelecer uma política salarial compatível,

quanto à valorização do homem. Através do PREORCEL era implantado um novo modelo organizacional, introduzindo-se inovações na estrutura e alterando-se funções nos diversos campos de ação da Empresa. Este projeto instituiu o Comitê de Planejamento, a nível de Coordenadoria junto aos departamentos, propondo a departamentalização como primeiro nível da CELESC e oferecendo novas linhas hierárquicas à organização, disciplinando todas as suas áreas normativas.

Ainda em 1979, foi alterado o objetivo social da CELESC pela Lei Nº 5.579 de 27 de setembro, que ampliou suas atribuições e permitiu a participação acionária em empreendimentos de entidades públicas e/ou privadas, relacionados com seus objetivos.

Decorrente da Política Organizacional proposta pelo PREORCEL, no ano de 1980, implantava-se uma nova estrutura organizacional. Foram criadas as diretorias de distribuição e econômico-financeira e, as áreas que desempenhavam funções voltadas ao desenvolvimento de recursos humanos foram agrupadas em um único órgão, o Departamento de Recursos Humanos - DPRH. O Departamento de Materiais foi transformado no Departamento de Suprimentos - DPSU, com o objetivo de consolidar as atividades de planejamento de compras, controle de qualidade e gerência de estoques. A área de operação das linhas de transmissão e das usinas geradoras de energia foi objeto de uma reorganização estrutural. Na administração central, na diretoria de Engenharia e Operação, foram criados três departamentos: de Operação, de Manutenção e Transmissão, e de Geração. As Coordenadorias Regionais de Operação e Manutenção, foram implantadas em Lages, Tubarão, Joinville, Blumenau, Joaçaba e Florianópolis.

Os 25 anos da CELESC teve como lema “Vocação de Bem Servir.”

A CELESC, face a sua natureza de Empresa com predominância de capital estatal, desenvolvia todos os serviços ao seu alcance para minimizar ou até mesmo suplantar as dificuldades ocasionadas por fatores externos, com a melhoria dos índices internos de qualidade e produtividade. Mantendo sua visão social a CELESC constatou a existência, de expressivo número de famílias com poucos recursos financeiros que, embora morando nas proximidades das redes de distribuição, não possuíam instalações elétricas. Assim criou-se o “Programa de Atendimento a Consumidores de Baixa Renda,” com recursos do Banco Mundial - BID.

A continuidade da condição conjuntural desfavorável, provocou um resultado negativo no desempenho econômico-financeiro da CELESC em 1982, tendo como causa principal a insuficiência tarifária, em obediência à política de preços administrados e de combate à inflação, implementada pelo Governo Federal. Tal situação levavam as receitas auferidas a valores insuficientes para a cobertura do custo do serviço da Empresa.

Ainda assim, no ano de 1982 foi atingida a maior taxa de crescimento do número de consumidores dos últimos três anos, resultando na elevação do nível de atendimento do Estado para 79,8% dos 924.000 domicílios existentes, o que se constituiu num dos maiores índices do país. A ligação de 5.497 consumidores de baixa renda, significava um benefício social para as populações carentes.

A CELESC não podia ficar alheia aos problemas econômicos que se somavam à instabilidade política em torno da sustentação ao chefe do Executivo estadual, no período de 1983 à 1987, o que resultou num período em que a Empresa teve quatro Presidentes, provocando grande descontinuidade administrativa.

Em 1983 ocorreu um fato que marcou a história da CELESC, a desocupação do edifício da Administração Central da CELESC, que passou a ser sede do Poder Executivo.

O governo eleito para o período entre 15 de março de 1987 a 15 de março de 1991, caracterizava-se por uma profunda alteração na ideologia política, desde 1964. A CELESC desempenhou um importante papel principalmente com a implantação de uma estrutura informal regulamentada, denominada Gestão Participativa. O grande objetivo era ampliar o leque de atribuições da CELESC, tornando-a uma empresa energética com atuação em todos os quadrantes do Estado, sem prejuízo de sua atividade principal na área de energia elétrica.

O processo de planejamento a nível global desenvolvia-se desde 1980, porém, no início de 1987 com o funcionamento do Comitê de Planejamento Estratégico, dentro dos princípios da Gestão Participativa, passou a nortear os objetivos setoriais, sintonizando-os com as estratégias de longo prazo e apresentando as diretrizes e objetivos da CELESC para o período de 1987-1991, o caderno “Diretrizes e Estratégias 1989-1993”. Estas Diretrizes e Estratégias representavam um planejamento a partir das próprias estratégias do Plano de Governo do Estado. Dentro da mesma linha programática a Empresa também editava os “Cadernos de Objetivos e Programas,” onde eram detalhadas as metas a serem atingidas.

O processo de implantação da Gestão Participativa iniciou em maio de 1987, essa prática administrativa envolvia os níveis operacionais, tático e estratégico, representados por Comitês, Comissões Mistas e Círculos de Controle da Qualidade - CCQ. Sempre encarada como o embrião do processo de co-gestão, a Gestão Participativa, era vista como um instrumento moderno e eficaz para obter bons resultados em momentos e condições adversas.

Em função dessa nova filosofia estabelecidas para a empresa, promoveu-se alterações estruturais em sua organização: implantação de uma superestrutura a nível da Presidência, da Vice-Presidência Executiva, as Agências Regionais passaram a denominar-se Centros Regionais de Distribuição, dando-lhes o “status” de Diretoria Adjunta Regional. Em consequência da mudança estrutural, desvinculava-se da Diretoria Administrativa o Departamento de Suprimentos - DPSU, passando a se subordinar a Diretoria Econômico-Financeira - DEF. Sendo que essa passou a designar-se Diretoria Comercial. Outro aspecto importante foi o fato da Vice-Presidência Executiva acumular as funções de Diretor Administrativo, o que deu força para alguns pontos importantes no Programa de Governo para a CELESC, como o Plano de Carreira, Sistema de Mérito e outros.

Dentro de sua política de criatividade nas soluções e novas parcerias, incentivava a formação de consórcios de autoprodutores e clientes para a construção de usinas hidrelétricas e subestações. O primeiro passo era dado com o contrato para compra do excedente de energia da Usina do Rio Tigre, pertencente ao Grupo Tedesco, na Região Oeste do Estado. Em 1989, uma iniciativa era tomada com o contrato de venda antecipada da energia a ser produzida pela ampliação da Usina Pery, com o Grupo Manville. Este contrato, também pioneiro no país, possibilitou o empreendimento, triplicando a potência instalada na Usina. A nível de gás natural, foi implantada uma assessoria junto à Presidência, denominada PROGÁS, que começou a dar os primeiros passos para que a CELESC assumisse a sua função de distribuidora de gás natural.

Ao ser colocada em prática a Gestão Participativa, teve uma resistência grande dos sindicatos, temia-se que a nova política de recursos humanos destruísse a atividade sindical, substituindo-a por outras formas.

Procurava-se criar uma verdadeira mudança cultural e administrativa dentro da Empresa. Contudo, o empregado ficava intranquilo porque sabia que as administrações eram efêmeras,

não havendo nenhuma garantia de continuidade administrativa, isso gerava apreensão em se engajar. A história da CELESC é cheia de exemplos de descontinuidade administrativa que ocorreram nas várias administrações passadas.

Do ponto de vista histórico-organizacional a CELESC sempre foi uma empresa presidencialista, mas nem sempre os presidentes foram homens fortes. No período 1987 à 1990 o presidente colocou-a como realmente uma empresa presidencialista. Demonstrando claramente que o direito a participação não pressupunha o direito a decisão.

A crise econômica, cíclica em sua incidência, vinha enternecendo profundamente a Empresa e modificando o seu perfil produtivo devido à escassez de recursos para novos investimentos. Na década de 1980 e início da década de 1990, o Brasil teve cinco moedas diferentes, cinco congelamentos de preços, nove programas de estabilização, onze índices diferentes para medir a inflação, doze ministros da Fazenda e dezesseis políticas salariais.

Em 1991, quando da posse da nova diretoria, através do Ato Deliberativo Nº 03, o programa de Gestão Participativa foi declarado extinto. A CELESC retornava a um estilo de administração clássico, sendo implantada uma grande redução nos cargos gerenciais, diminuídos os níveis gerenciais de quatro (4) para três (3) na administração central, e os quinze (15) Centros Regionais foram aglutinados, formando sete (7) Departamentos Regionais nas áreas pólos sócio-econômicas do Estado: Florianópolis, Blumenau, Joinville, Lages, Chapecó, Joaçaba, e Tubarão. Ficando subordinadas a esses, oito (8) Agências Regionais de Distribuição: Itajaí, Rio do Sul, São Bento do Sul, Mafra, Videira, Criciúma, Concórdia, e São Miguel do Oeste.

Essa nova estrutura regional nunca funcionou na prática, por motivos culturais da CELESC e por motivos políticos, pois os municípios que tiveram o nível hierárquico da agência da CELESC rebaixado, reagiram com fortes pressões políticas. Assim a gestão terminou com as já tradicionais 15 agências regionais, acrescidas de mais uma - a Agência Regional de Jaraguá do Sul, totalizando 16 agências regionais que são apresentadas na figura a seguir, sendo que as áreas coloridas são atendidas por cooperativas.

poderiam e que não direcionavam suas atividades no sentido da redução de despesas. Afirmavam, também, acreditar mais em informações dos sindicatos, boatos, rumores e intrigas do que no que era formalmente comunicado pela empresa.

Pela pesquisa, as relações entre a empresa e os empregados, apresentavam-se contraditórias. Quando analisadas do ponto de vista psico-social, essas apresentam-se como satisfatórias e gratificantes, mas, quando analisadas pela natureza organizacional, caracterizam-se como conflituosas, autofágicas e, desgastantes para ambas as partes.

A necessidade de um programa de qualidade, que proporcionasse um método de gerenciamento para os processos de trabalho, ficou latente na organização. Assim já em 09/06/92, através da deliberação n ° 145/92, a diretoria da CELESC aprova o Programa de Qualidade e Produtividade - PCQP, fundamentado nos princípios da Qualidade Total, para implantação na empresa. O programa estava alicerçado nos princípios e na visão do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP e no Plano Especial de Melhoria da Eficiência do Setor Elétrico Brasileiro - PMS. O PMS objetivava lançar as bases para a melhoria da eficiência setorial, com a avaliação objetiva de resultados, antecipando-se aos pleitos que certamente adviriam dos variados segmentos da sociedade.

A nível interno os programas de ação do PCQP deveriam estar sintonizados com os indicadores gerenciais estabelecidos no Planejamento Estratégico da empresa e com o contrato de gestão a ser estabelecido pela empresa com o Governo do Estado. Os objetivos específicos eram:

1. Melhorar os serviços de atendimento aos consumidores;
2. Integrar a CELESC ao PBQP;
3. Cumprir as metas do PMS;
4. Eliminar desperdícios;
5. Reduzir custos e despesas;
6. Racionalizar atividades;
7. Otimizar recursos humanos e tecnológicos; e
8. Maximizar resultados.

Figura 03: Estrutura organizacional do PCQP



O programa seria desenvolvido em conjunto com a USFC / CERTI, com uma previsão para o custo de implantação de US\$ 345.307,00, sendo que US\$ 112.120,00 viriam através de financiamento do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP.

Com a não obtenção do financiamento e pelo fato do contrato de gestão com o governo do Estado não ter sido implementado, não ocorreu o comprometimento da diretoria e do corpo gerencial, para a implantação do mesmo. Assim o programa não teve continuidade na empresa.

Assim no ano de 1993, através da resolução 075/93, a Diretoria Administrativa lançava o seu programa de qualidade voltado para as necessidades do cliente e da nova realidade do setor, através da reorientação técnica e gerencial das atividades básicas de suporte das áreas internas e externas à Diretoria Administrativa. A gestão do programa foi prevista para ser efetuada por um Grupo Diretor, composto pelo diretor administrativo, pelos chefes de departamento e pelo coordenador do programa. Em cada departamento deveria ser estruturado um Grupo de Melhoria da Qualidade, composto pelo chefe de departamento, pelos chefes de divisão e pelo representante da qualidade no departamento. Os Times de Qualidade e

Produtividade seriam formados por voluntários e interessados, com o assessoramento do representante da qualidade.

Sendo que no ano de 1994 foi lançado o Programa CELESC de Qualidade Total - TQC, sob a orientação da Fundação Christiano Ottoni. No ano seguinte, com a alternância política no governo do Estado, e a criação de uma Secretaria Extraordinária para implantação de programas de qualidade em toda a administração pública do Estado, o programa de qualidade ganha um forte estímulo..

No ano de 1995, foi comemorado os 40 anos da CELESC.

A seguir são apresentados alguns dados macro da CELESC:

- Tem 1.556.047 clientes em agosto 98;
- O número de clientes cresceu 4,2 % de 1996 para 1997;
- Mercado de energia: cresceu 8,9 % de 1996 para 1997;
 - Sendo: 45 % industrial, 24 % residencial, 12 % comercial, 10 % rural.
- Vigésima nona (29) maior empresa do País, Folha de São Paulo 1997;
- Faturamento Bruto 97 - 1,15 bilhões R\$;
- Quarta maior empresa de Santa Catarina (9,4 % evolução real de vendas), segundo o Balanço 98 da Gazeta Mercantil.

Tabela 01: Evolução do número de empregados da CELESC

Data	Tipo do Plano				Variação
	Operacional	Médio	Superior	Total	
Dez 1986	2467	2443	684	5637	
Dez 1987	2416	2362	657	5476	- 2,9 %
Dez 1988	2587	2566	729	5918	+ 8,1 %
Dez 1989	2682	2730	780	6212	+ 5,0%
Dez 1990	2649	2914	797	6360	+ 2,4%
Dez 1991	2482	2804	779	6065	- 4,6 %
Dez 1992	2340	2646	737	5723	- 5,6 %
Dez 1993	2377	2676	743	5796	+ 1,3%
Dez 1994	2248	2623	748	5619	- 3,1 %
Dez 1995	2236	2598	770	5604	- 0,3 %
Dez 1996	2038	2468	746	5252	- 6,3 %
Dez 1997	1808	2405	755	4968	- 5,4 %
Dez 1998	1621	2187	683	4491	- 9,6 %

Fonte: Relatório Estatístico Gerencial de Recursos Humanos, DPRH - CELESC.

Percebe-se que no período de 1990 à 1998, tabela 01, ocorreu uma redução de 1.869 empregados, apesar das admissões ocorridas no período. A grande maioria dos empregados aproveitaram os Planos de Demissão Incentivadas - PDI, motivados principalmente pelas incertezas quanto ao novo modelo do setor elétrico e as modificações do sistema previdenciário.

Atualmente a Centrais Elétricas de Santa Catarina S. A. - CELESC opera em todo o território catarinense, com tensão e frequência padronizadas, compatíveis com o Sistema Interligado Sul-Sudeste, do qual faz parte (CELESC - APGE, 1994).

CAPÍTULO III - FUNDAMENTOS TEÓRICOS

INTRODUÇÃO

Visando permitir uma melhor compreensão dos modelos de gestão da qualidade procurar-se-á, de maneira sucinta, desenvolver um resumo da evolução das teorias e modelos organizacionais que influenciaram nos modelos de Gestão Participativa e de Gestão pela Qualidade Total implantados na CELESC nos períodos em análise nesta dissertação.

A evolução dos processos administrativos, como qualquer processo de mudança, provoca reações das pessoas e organizações envolvidas. Principalmente do corpo gerencial, que atingiu seus postos de destaque na organização através de aplicação de conceitos e métodos diversos dos que se estão buscando implantar. A necessidade de constante evolução e adequação das organizações as mudanças implica na necessidade da busca de novas formas de gestão e de solução dos problemas. Conseqüentemente os processos administrativos são ligados a uma permanente mudança, mas os grupos de poder existentes nas organizações reagem de forma direta e, principalmente, de forma indireta a mudança do “status” atual do poder na organização. Está reação a mudança ocorre em níveis diferenciados de intensidade nos diversos segmentos afetados pela organização, sindicatos, empregados, clientes e a própria sociedade.

Independente do quanto uma mudança possa ser lógica, racional e benéfica, as pessoas irão criar uma barreira se esta mudança for imposta. Temos que atentar para o detalhe de que as pessoas não criam resistência à mudança em si, na realidade elas criam resistência a *terem* que mudar (Carr et alli, 1992).

As organizações podem ser descritas como unidades ou entidades sociais que são intencionalmente construídas e reconstruídas, nas quais as pessoas interagem entre si buscando alcançar objetivos específicos (Etzioni, 1989).

3.1. TEORIAS E MODELOS ORGANIZACIONAIS

A Administração Científica promovida por Frederick Taylor e seus seguidores nos meados de 1900 nos Estados Unidos, busca principalmente os seguintes objetivos:

- a) Parcelização da tarefa: prioriza a simplicidade dos gestos a realizar e sua rapidez em detrimento de um conjunto significativo de atividades;
- b) Especialização: cada trabalhador realiza sempre a mesma tarefa;
- c) Tempo imposto: o tempo para realizar a tarefa é pré-determinado e serve como tempo padrão a ser seguido pelos trabalhadores;
- d) Individualismo: cada posto de trabalho é concebido de tal forma que os empregados possam executar suas tarefas o mais independentemente possível;
- e) Separação controle/execução: a execução e o controle dos resultados são efetuados por empregados diferentes;
- f) Separação entre concepção, coordenação e execução: o empregado não deve pensar, somente executar as atividades; os gerentes devem comandar os empregados e a direção é quem deve pensar na empresa.

Frederick Taylor, segundo Bart (1976), teve o mérito de iniciar uma análise racional, cartesiana, por meio de cronometragem de cada fase do trabalho, eliminando os movimentos longos e inúteis. Desta forma, conseguiu dobrar a produção. Infelizmente este método, bastante lógico, ignorava os aspectos humanos, psicológicos e fisiológicos das condições de trabalho. Ainda, para a Administração Científica a única fonte de motivação do trabalhador é o salário.

A Teoria Clássica difundida por H. Fayol tem ênfase na estrutura organizacional e, suas características principais são:

- a) Definição de autoridade e responsabilidade;
- b) Centralização (planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar);
- c) Racionalização da estrutura administrativa.

A partir da segunda guerra mundial, que possibilitou a aplicação em larga escala de novos modelos de produção, surgem uma série de novas abordagens e teorias de administração. Reportando-nos as organizações formais, destaca-se a Teoria das

Organizações, onde pode-se distinguir as abordagens humanística, a burocrática e a contingencial.

A abordagem humanística destaca-se pelas escolas de Relações Humanas e a Comportamental, onde são identificados os seguintes aspectos principais:

1. As relações humanas;
2. A preocupação com a satisfação no trabalho;
3. Os estudos sobre a natureza humana;
4. Maior autonomia do trabalhador.

A abordagem burocrática de Max Weber caracteriza-se por cinco princípios básicos:

1. Divisão do trabalho;
2. Hierarquia bem definida;
3. Forte formalização. Onde formalização é entendida como o grau com que uma organização conta com regras e procedimentos para direcionar o comportamento das pessoas num sistema homem - máquina;
4. Forte centralização. A tomada de decisão é centrada em um indivíduo, unidade ou nível (usualmente alto na organização), permitindo pouca participação dos trabalhadores;
5. Carreira bastante definida dentro da organização.

Para Hendrick (1987), os inconvenientes da abordagem burocrática dizem respeito a produção de tarefas pouco motivantes, a utilização mínima das capacidades mentais e psicológicas do pessoal e a ineficácia para responder as mudanças do ambiente e as situações imprevistas. Este tipo de abordagem é utilizada em organizações estáveis e onde a mão-de-obra é pouco qualificada.

A abordagem contingencial contempla:

- a) O ambiente (estabilidade e instabilidade);
- b) A tecnologia (cultura técnica, bens de capital e desenvolvimento tecnológico);
- c) A cultura da empresa;
- d) Modelos de estruturas organizacionais mais eficientes;
- e) Interface com o ambiente externo;
- f) A ergonomia;

- g) A antropotecnologia, ou seja, a adaptação da tecnologia à realidade do país adquirente;
- h) Inter-relações de forças (culturais, econômicas, organizacionais e tecnológicas).

No estudo do comportamento humano destaca-se o nível de motivação das pessoas. Uma das contribuições mais importantes, para esse estudo, foi o trabalho desenvolvido por Abraham Maslow conhecido como a Hierarquia das Necessidades Humanas.

A visão que ainda predomina nas empresas hoje, segundo Peter Drucker (1999), é de que existe apenas duas formas de administrar as pessoas nas empresas, a teoria “Y” ou a teoria “X” de McGregor. Ele mesmo diz que acreditava nisso e chegou a defender o uso da teoria “Y” como a única válida em seu livro “Prática da Administração, 1954”. Drucker diz que após conhecer a visão de Maslow no livro *Eupsychian Management*, de 1962, concluiu que tanto ele, quanto McGregor estavam errados, chegando a dizer que:

“Ele demonstrou conclusivamente que diferentes pessoas precisam ser administradas de diferentes maneiras. Eu me converti imediatamente a seu modo de pensar. As provas que Maslow apresenta para fundamentar sua visão são avassaladoras. Até agora, porém, muito poucas pessoas prestaram atenção ao que ele tem a nos dizer.”

A Hierarquia das Necessidades de Maslow era uma alternativa ao determinismo tão difundido por Freud e Skinner, nela destaca-se que o comportamento ocorre como uma resposta a uma tensão ou desconforto criados por uma necessidade surgida e não atendida. Maslow criou a classificação das necessidades humanas, dizendo que elas funcionam num sistema hierárquico entre si:

1. Necessidades Fisiológicas:

- De interesse fisiológico e de sobrevivência, voltadas para as questões de alimentação, conforto físico, desejo sexual, exercícios físicos, a manutenção do estado de vida funcional.
- Adaptadas ao local de trabalho, revelam interesses por tarefas agradáveis, tempo para lazer, descanso, recursos materiais melhores, progressão salarial constante e redução do stress e desconforto físico.

2. Necessidades de Segurança:

- Visam a estabilidade, a proteção, estar livre de pressões geradas pelo medo, pela ansiedade, ou pelo desejo de ordem, leis e limites, conforme a situação.
- No trabalho, refletem preocupação com benefícios, indenizações, equipamentos de segurança, como fazer o trabalho, garantia de emprego.

3. Necessidades de Associação ou Social:

- É expressa pelo desejo de pertencer a um grupo, de ser amado, de integrar-se ao todo.
- No trabalho significa a busca amizades entre colegas, oportunidades de interação, de relações interpessoais harmoniosas.

4. Necessidades de Auto-Estima:

- São expressas pelo desejo de reconhecimento, estima, reputação, prestígio, status, saber que é útil e importante.
- No trabalho revelam comportamentos de preocupação com promoções, reconhecimento por mérito, indicação para cargos mais complexos, e contribuições de melhor qualidade e produtividade para a organização.

5. Necessidades de Auto-Realização:

- Está voltada para a busca de mais competência e realização, experimentações para a criatividade, maior independência e autonomia.
- O comportamento gerado no trabalho, se constitui de contribuições maduras e construtivas.

Figura 04: Hierarquia das necessidades, segundo Maslow



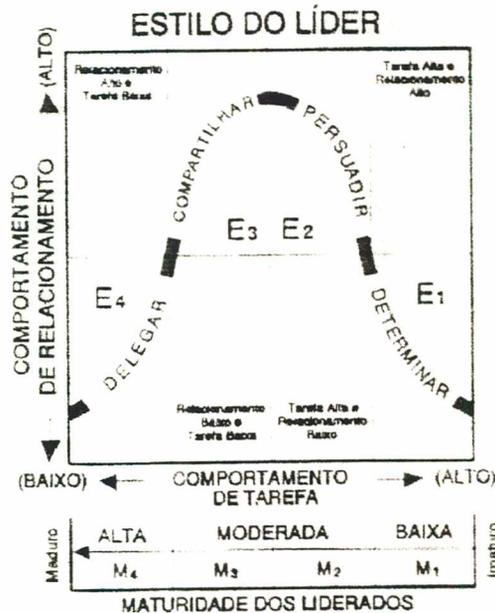
Com base em Maslow, Frederick Herzberg, desenvolve estudos que o levam a concluir que a satisfação e a insatisfação são duas dimensões separadas. A satisfação é afetada pelos Fatores de Motivação (auto-estima e auto-realização) e a insatisfação pelos Fatores Higiênicos (fisiológicos, segurança e associação), Brimberg (1996).

Para atender a quem necessita exercer liderança foi desenvolvido o conceito de Liderança Situacional, Hersey (1986), baseado numa inter-relação entre:

1. a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece;
2. a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder;
3. o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Na Liderança Situacional, como pode-se perceber pela figura n ° 05, a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados, oferecendo a esses, uma maior compreensão da relação entre um estilo de liderança eficaz e o nível de maturidade de seus liderados. Definindo-se maturidade, como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Assim, não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas, devendo-se adotar o estilo de liderança adequado ao nível de maturidade dos indivíduos ou dos grupos que o líder está trabalhando.

Figura 05: Estilo do Líder segundo a Liderança Situacional



Fonte: Hersey 1986, p 189, figura 7.1

Segundo Mendonça (1992), a administração participativa é uma nova maneira de conceber as organizações e as relações conflituosas entre capital e trabalho, fundamentada na incorporação de valores democráticos no âmbito da empresa e, operacionalmente, implicando em uma nova forma de gestão. Afirma que no domínio das organizações empresariais existem resistências e dificuldades para a viabilização da administração participativa, classificando as resistências em dois tipos principais: resistências do modelo conceitual e resistências operacionais. As resistências do modelo conceitual subdividem-se em:

- Resistências Conceptuais: dizem respeito a concepção que se possui sobre as organizações, o processo decisório e as mudanças em no seu interior. Segundo essa visão, as organizações são um espaço onde prevalece a vontade do capital, e qualquer cogitação de envolvimento de outro elemento nas decisões constitui uma intromissão indevida nas prerrogativas da direção;

- Resistências Culturais: o "ethos" do trabalho reproduz os traços mais desagradáveis de nossa cultura, o autoritarismo, o personalismo e a amizade. As pessoas no Brasil são antes de tudo amigos, não existindo a impessoalidade no sentido positivo da visão burocrática weberiana;

- Resistências Ideológicas: identificam a existência de dois mitos não corretos e com bases falsas mas, que se alimentam reciprocamente, o mito da ameaça de perda do poder

alimentado por grupos reacionários do capital e, o mito da tomada do poder fomentado e instigado por grupos radicais de empregados;

- Resistência da Desinformação: mesmo existindo uma evidente insatisfação com o modelo conceitual atual, identifica-se uma resistência epistemológica a novas premissas e novas iniciativas.

Sendo que as resistências operacionais subdividem-se em:

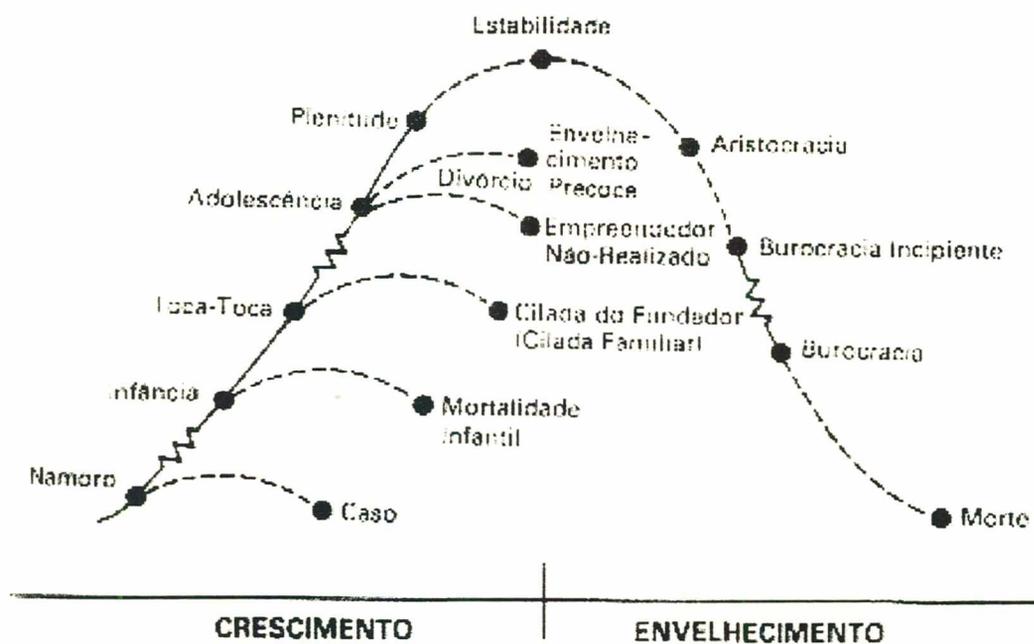
- Modelo de Crescimento Econômico: no nível macroeconômico, o Brasil, adota uma política de emprego centrada na abundância, na rotatividade e na fácil reposição da mão-de-obra, conduzindo assim, ao conflito e/ou subserviência e ao enfraquecimento sindical;

- Gerenciais: os gerentes, baseados numa possibilidade de ameaça de perda de legitimidade de autoridade ou de perda de status, assumem um papel reacionário às mudanças;

- Modelos Empresariais: aparecem na média da postura empresarial brasileira, com pouca visão estratégica, atitudes cartoriais, protecionistas e não competitivas, buscando o padrão médio, medíocre;

- Psicossociais: reflete o estado de desagregação social do país, com um estado de confronto e instabilidade.

Figura 06: Os Ciclos de Vida das organizações



Fonte: Adizes, 1993.

Para Adizes (1993, 1997), as empresas apresentam padrões de comportamento previsíveis enquanto avançam pelos diversos estágios de seu ciclo de vida, figura n° 06, como os seres humanos. O sucesso ou fracasso de uma organização está diretamente relacionado, a sua capacidade de enfrentar os desafios inerentes a cada fase desse ciclo, é um processo de maturidade que pode ser relacionado com a Liderança Situacional.

São necessários diferentes estilos de liderança ao longo do Ciclo de Vida, pois existe uma interação entre líderes e subordinados e, a liderança tem a obrigação de levar a organização até o próximo estágio de seu ciclo de vida.

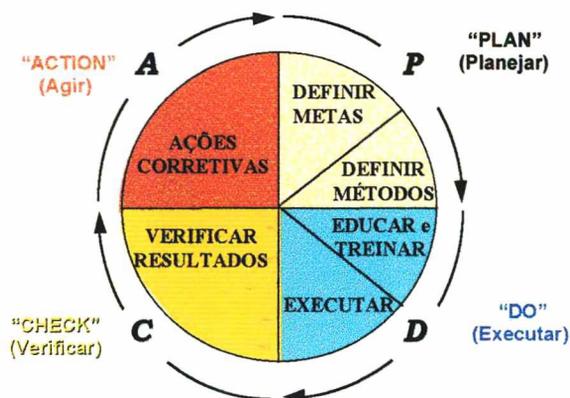
No estágio do Namoro, os líderes são sonhadores ou teóricos que criam a organização, sendo que, na Infância o gerente deve ser um produtor de resultados. Líderes carismáticos, são necessários para o ciclo Toca-toca. Agora, quando uma organização atinge a Adolescência são necessários os executivos, que exercem uma liderança cuidadosa, organizada e administrativa. No ciclo da Plenitude, é a vez de um líder integrador, capaz de dirigir pessoas diferentes. Mas, quando uma organização deixa a Plenitude, ela começa a perder flexibilidade, então ela precisa de um estadista para o ciclo da Estabilidade. Se uma organização chega a Aristocracia, irá precisar de um gerente profissional com estilo de empreendedor, capaz de tomar decisões rápidas ao mesmo tempo, que mantém uma visão do todo da organização. Uma organização que cai até o ciclo de Burocracia Incipiente, deverá ter alguém capaz de integrar, um instrutor que possa elevar o moral enquanto efetua a dolorosa transição, para sobrevivência da empresa.

Ainda, segundo Adizes (1993), algumas características básicas diferenciam as empresas em crescimento, das empresas em envelhecimento. Nas empresas em crescimento as pessoas são mantidas por suas contribuições à organização, a despeito de suas personalidades, e é a linha de frente que dita as regras. Nas empresas em envelhecimento as pessoas são mantidas por suas personalidades, a despeito de suas contribuições à organização, e é a matriz que dita as regras.

3.2. A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO PELA QUALIDADE

Uma das bases dos Modelos de Gestão pela Qualidade está apoiada nos conceitos de Walter A. Shewart, que criou na década de 20 nos Estados Unidos, um sistema de medição da variância nos sistemas de produção conhecido como controle estatístico de processo: SPC - Statistical Process Control, CEP em português. É um sistema onde a qualidade do produto é obtida através da inspeção do processo produtivo, o objetivo principal era de evitar a chegada de um produto fora das especificações.

Figura 07: PDCA, ciclo de Deming ou do planejamento



É criação dele, também, o ciclo Planejar - Executar - Verificar - Agir, conhecido como PDCA do inglês: Plan - Do - Check - Action. O PDCA é um ciclo que se aplicado aos processos, estes passam a ter níveis constantemente superiores de desempenho, a chamada melhoria contínua (Carr et alli, 1992).

Durante a Segunda Guerra Mundial, o Ministério da Guerra dos Estados Unidos, contratou Edwards Deming, aluno de Shewart, para ensinar o CEP à indústria de defesa. Considerados elementos importantíssimos para o esforço de guerra, os métodos estatísticos de controle da qualidade foram classificados como segredos militares. Ironicamente, após o final da guerra estes métodos foram abandonados pelas empresas americanas.

Após a derrota japonesa, segundo Falcon, as forças de ocupação aliadas foram assessoradas pela equipe de técnicos americanos que haviam sido responsáveis pelo Programa "New Deal" nos USA. Essa equipe elaborou a nova constituição e as leis regulatórias do Japão, esse processo revolucionou a sociedade japonesa. Podendo ser destacas as seguintes medidas:

- Profunda Reforma Agrária (desmantelando o poder dos senhores da terra);
- Desapropriação dos Zaibatsu (desmantelando o poder das famílias que controlavam a economia japonesa);
- Destituição dos dirigentes na maioria das empresas e nomeação de outros;
- Criação da Lei Anti-Monopólios;
- Legalização do partido comunista e demais partidos de esquerda;
- Liberdade e autonomia sindical;
- Emprego vitalício e remuneração por tempo de serviço;
- Imposto de renda progressivo, pessoa física, chegando até a 85%;
- Imposto sobre herança de 60%.

Com a mudança da política dos USA, em função da guerra fria, era necessária uma economia forte no Japão. Mas os produtos japoneses tinham baixa qualidade. Primeiramente as forças americanas de ocupação no Japão, aplicaram os métodos de controle da qualidade na reconstrução da indústria de telecomunicações. Após convidaram Deming para ajudar os japoneses durante o primeiro recenseamento feito após a guerra. Os resultados desses trabalhos impressionaram os japoneses, assim a JUSE (Japanise Union of Scientists and Engineers - União Japonesa de Cientistas e Engenheiros), solicitou a Deming que fizesse palestras sobre o Controle Estatístico dos Processos - CEP e o controle da qualidade. Suas palestras foram o início da moderna filosofia da qualidade. A visão de Deming, focada para a melhoria do gerenciamento da qualidade, com uma abordagem voltada principalmente para os gerentes, conseguiu universalizar a aplicação das técnicas estatísticas na área de qualidade. Deming percebeu que era o pessoal técnico que aplicaria e faria a análise dos resultados mas, se a alta direção não exigisse a qualidade, nada aconteceria. Derivando dessa constatação criou os chamados, 14 pontos de Deming.

Joseph M. Juran, foi quem auxiliou os japoneses na expansão dos métodos a todas as funções exercidas dentro das empresas. Seu conceito de que a qualidade deveria ser definida como a adequação ao uso do cliente, buscando o atendimento das necessidades dos usuários, modificou as idéias originais sobre qualidade. Sua abordagem é baseada em três fases: Planejamento da Qualidade, Controle da Qualidade e Melhoria da Qualidade. A ênfase da implantação se dá na resolução de problemas, visualizando a empresa como um macro-

processo, onde cada fase é cliente da fase anterior, o que possibilita a integração entre os setores da empresa, segundo Turrioni (mineo).

O Controle da Qualidade Total, definida por Armand V. Feigenbaum como a atitude de envolver todos os departamentos de uma empresa na busca da qualidade permitiu aos japoneses alcançar níveis de produtividade e de redução de custos cada vez maiores, ao mesmo tempo em que os produtos melhoravam de qualidade. Feigenbaum afirma que a qualidade é em essência uma forma de gerenciar a organização. A sigla TQC - Total Quality Control, está consagrada no Brasil como representação do modelo praticado no Japão o qual tem por base a participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados no estudo e implantação do programa de qualidade. Em outros países os japoneses utilizam a sigla CWQC - Company Wide Quality Control, para diferenciá-lo do sistema pregado por Armand Feigenbaum (Falconi, 1992).

Neste período os japoneses passaram a estudar o trabalho dos cientistas comportamentais americanos, como Abraham H. Maslow (hierarquia das necessidades) e David N. McGregor (Teoria Y). Com base nesta evolução de conceitos, Kaoru Ishikawa ajudou a criar os Círculos de Controle da Qualidade - CCQ, pequenas equipes de gerentes, trabalhadores e supervisores treinados em CEP, PDCA e métodos de solução de problemas (Carr et alli, 1992).

Outras contribuições ao movimento da qualidade se somaram as já citadas, como as técnicas de experimentação de Genichi Taguchi à concepção dos produtos e à produção, e a técnica de Desdobramento da Função Qualidade - QFD.

Na década de 70 a maioria das empresas do Japão já haviam adotado os métodos de Gestão pela Qualidade Total e os produtos "Made in Japan" começaram a ser sinônimos de qualidade e baixo custo.

Assim a teoria da qualidade ganhou força e, junto com a teoria da motivação humana, configurou um novo sistema econômico. Na medida em que superou a contradição entre forças produtivas e a relação de produção, criou a base para um avanço acelerado das forças produtivas. Sendo a lógica diferente das economias capitalistas ocidentais, a vantagem é imbatível, sendo essa a base da vitória do Japão na guerra comercial, segundo Falcon. Mas, se não forem implantadas mudanças na estrutura econômica da sociedade e se a gestão pela

qualidade não for utilizada como método gerencial pelas empresas, com uma lógica diversa da maximização do lucro, a gestão pela qualidade não cumprirá seu papel de revolucionar as forças produtivas.

Como estamos adotando uma visão situacional do processo de implantação dos programas de qualidade na CELESC é interessante visualizarmos a percepção francesa de gerenciamento e qualidade em função de que o Brasil, até a Segunda Guerra Mundial, foi muito influenciado pela França. Lamprecht (1993), nos apresenta algumas características do modelo de gerenciamento francês:

1. Tomada de decisões totalmente centralizada;
2. Falta de vontade por parte dos gerentes de delegar autoridade;
3. Atitude paternalista com os funcionários;
4. Resistência a mudança;
5. Uma confiança geral nos especialistas técnicos, e não em operadores para solucionar problemas de máquinas ou problemas relacionados com a operação.

Estas características ainda são comuns hoje em dia, segundo Lamprecht (1993), confirmando o que disse o filósofo francês François-Marie Arouet Voltaire sobre os franceses adorarem novas tendências, mas não gostarem de mudanças.

Lamprecht (1993), nos diz que Jacques Horovitz descobriu 10 importantes barreiras que impedem o progresso dos programas de qualidade na França, a lista mostra que os franceses não acreditam que:

1. Ótimo atendimento ao cliente é valioso;
2. Serviço é um importante investimento;
3. Os clientes agem com boa fé;
4. Para que o serviço seja de boa qualidade, todos dentro da companhia precisam contribuir;
5. Um cliente já é um cliente antes de comprar qualquer coisa;
6. A qualidade é primariamente uma responsabilidade do gerenciamento;
7. A qualidade do serviço depende mais do gerenciamento do que da força de trabalho;
8. O progresso pode ser comprovado;
9. Melhor do que buscar novos clientes é conservar os bons que já se tem;
10. Qualidade de serviço ruim vem na maioria das vezes de quem faz o serviço.

Para permitir uma melhor compreensão do trabalho desenvolvido passamos a apresentar de forma resumida a metodologia do *TQC* ("*Total Quality Control*", ou *CQT - Controle da Qualidade Total*), da forma como foi utilizada na CELESC. A linha mestra utilizada foi a divulgada no Brasil pela Fundação Christiano Ottoni, com base nos conceitos da Japanese Union of Scientists and Engineers - JUSE.

3.3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO TQC

O objetivo da utilização do *TQC* ("*Total Quality Control*", ou *CQT - Controle da Qualidade Total*), como abordagem gerencial nas empresas, é justamente criar condições internas que garantam a sobrevivência das organizações a longo prazo.

Segundo Falconi (1992), o objetivo de qualquer organização é a satisfação das necessidades dos seres humanos e da sociedade. Sendo o lucro e a sobrevivência das organizações uma consequência da organização ter ou não atingido este objetivo. Falconi (1992), no início de seu livro faz um apelo aos empresários brasileiros onde deixa bem claro algumas premissas para implantação de um programa de qualidade total:

“1. Qualidade é uma questão de vida ou morte. Sua empresa só sobreviverá se for a melhor no seu negócio.

2. Qualidade é uma mudança cultural. É preciso que as pessoas sintam a ameaça de morte da empresa, ainda que ela possa estar num horizonte de 5 a 10 anos.

3. Qualidade é mudança cultural. É preciso tempo para conduzir mudanças (5 a 10 anos). Se você não dispuser deste tempo, não inicie esta longa caminhada.

4. Qualidade é mudança cultural. É preciso liderança para conduzir mudança. Se você não estiver disponível para isto, não inicie o programa.”

Deming dizia que não se faz qualidade com exortações, ou seja não adianta dizer as pessoas que precisam melhorar os resultados. Os gerentes precisam de um **método para gerenciar** e, através dele conseguir atingir as metas. O *TQC* é, portanto, um método para que os gerentes e empregados possam atingir as suas metas e a satisfação das necessidades das pessoas afetadas pela organização - Clientes, Empregados, Acionistas e Sociedade. Se a

organização tem sucesso nesse objetivo ela garante a sua sobrevivência, seus resultados desejados e seu lucro.

Com esse conceito bem claro, passamos a entender como temos que agir para satisfazer as necessidades de cada um. Os clientes, o mercado consumidor, querem a garantia da qualidade dos produtos e serviços entregues - vistos dentro das cinco dimensões da qualidade (qualidade intrínseca, custo, atendimento/prazo de entrega, segurança e moral).

Os acionistas, o mercado financeiro, querem um sistema de garantia do lucro, de retorno de seus investimentos. Se não atendermos suas necessidades, eles retiram o dinheiro investido nas organizações.

Os empregados, o mercado de trabalho, procuram ter suas necessidades atendidas, pois se assim não for, eles trocam de emprego ou produzem de forma inadequada, trazendo grandes prejuízos à organização.

A sociedade, quer a garantia da preservação do meio ambiente e quando não tem as suas necessidades atendidas, principalmente em organizações públicas, a sociedade reage deixando que essas organizações sejam fechadas, privatizadas ou globalizadas.

Com o passar dos anos o controle da qualidade, que estava centralizado nos produtos, passou a dar importância à qualidade do trabalho executado e à qualidade do gerenciamento, tendo assim uma maior abrangência. Podendo-se falar que o TQC é uma prática de gerenciamento científico centralizado na qualidade, com o objetivo de assegurar a satisfação dos clientes. (Umeda, 1995)

O TQC é aplicado seguindo três linhas básicas: o Gerenciamento da Rotina, o Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano e o Gerenciamento pelas Diretrizes.

3.3.1. Gerenciamento da Rotina

Segundo Umeda, o gerenciamento da rotina são as atividades desenvolvidas pelos chefes de equipes para o atendimento das responsabilidades atribuídas, é verificação da situação dos trabalhos executados no dia-a-dia, tomando as medidas necessárias para manter os resultados

no nível desejado. É o giro do PDCA, pelo chefe de um órgão com a finalidade de atingir as metas estabelecidas.

O objetivo do gerenciamento da rotina é manter o controle das atividades diárias, resolvendo os imprevistos e promovendo pequenas melhorias no nível das Unidades Gerenciais Básicas - UGB.

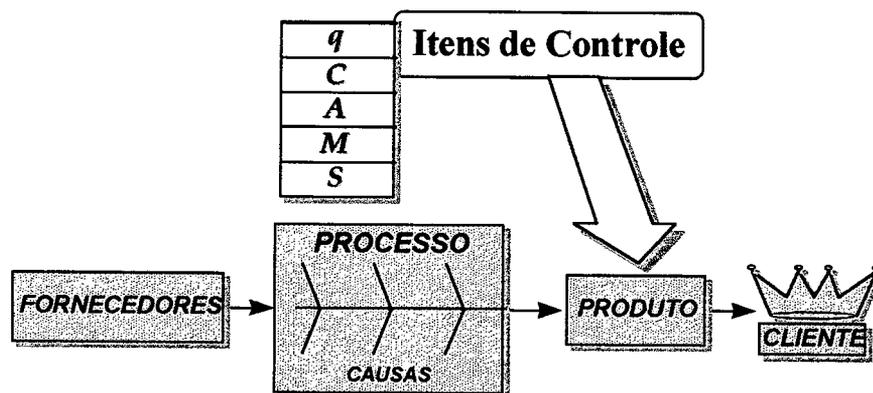
Para Falconi (1994), deve ser focalizado em:

1. Padronização dos processos e do trabalho;
2. Monitoração dos resultados dos processos e sua comparação com as metas;
3. Ação corretiva nos processos, a partir dos desvios encontrados nos resultados, quando comparados com as metas; e
4. Na busca contínua da perfeição.

Assim, o gerenciamento da rotina é um método através do qual o gerente terá condições de controlar os resultados dos processos sob sua responsabilidade. Para isso deverão ser montados itens de controle e de verificação sobre as etapas de cada processo existente na unidade gerencial.

Itens de controle (IC) de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de um processo (ou seja, o produto) para medir a sua Qualidade Total. As pessoas gostam de saber os resultados de seu trabalho, sendo para isto necessário medir os resultados. É muito importante que se entenda que o IC é um número.

Figura 08: Itens de Controle



Os IC medem o resultado do processo, figura n ° 08, eles atuam sobre as atividades que o gerente e sua equipe podem controlar. Não se pode estabelecer itens de controle sobre atividades e processos sobre os quais gerente não tenha capacidade de alterar e corrigir.

Os itens de controle devem ser definidos de forma a que se possa medir as cinco dimensões da qualidade total, ou seja:

1. QUALIDADE INTRÍNSECA- refere-se à qualidade intrínseca do produto ou serviço; ausência de defeitos e presença de características que irão agradar o cliente.

2. CUSTO - o custo aqui é visto não só como o custo final do bem ou serviço, mas inclui também os custos intermediários de produção;

3. ENTREGA OU ATENDIMENTO - sob esta dimensão da Qualidade Total são medidas as condições de entrega e atendimento dos bens ou serviços: cortesia, presteza no atendimento, prazos, entrega na quantidade certa e no local certo;

4. MORAL - esta é a dimensão que mede o nível médio de satisfação de um grupo de pessoas. Este grupo pode ser o grupo de todos os empregados da empresa ou os empregados de um departamento ou seção; e

5. SEGURANÇA - esta dimensão refere-se à segurança dos empregados e dos usuários do produto.

Falconi (1994), apresenta a seguinte seqüência para o gerenciamento da rotina:

1. Fazer a descrição do negócio;
2. Definir os produtos prioritários;
3. Fazer o fluxograma de cada processo, iniciando pelo mais crítico;
4. Promover a padronização das tarefas prioritárias;
5. Definir os itens de controle, de acordo com as dimensões da qualidade: para os produtos (qualidade intrínseca, custo, entrega e segurança), e para as pessoas (moral e segurança);
6. Definir as metas para os itens de controle, consultando os clientes para os produtos e necessidades da empresa;
7. Estabelecer os valores de “benchmark”;
8. Fazer gráficos para os itens de controle;
9. Padronizar cada processo; e
10. Gerenciar para atingir as metas.

3.3.2. Gerenciamento pelas Diretrizes

O gerenciamento pelas diretrizes, segundo Falconi (1996), é um sistema de gestão que leva ao estabelecimento e a execução do plano anual. Tendo como ponto de partida as metas anuais da empresa, metas essas, que não podem ser atingidas através do gerenciamento da rotina. Objetiva a promoção de grandes melhorias, a nível da empresa.

O gerenciamento pelas diretrizes é conhecido no Japão como “hoshin kanri”. A implantação do gerenciamento pelas diretrizes não introduz nada de novo nas empresas, é somente o gerenciamento pelo método PDCA:

P - Estabelecimento das Diretrizes para todos os níveis gerenciais;

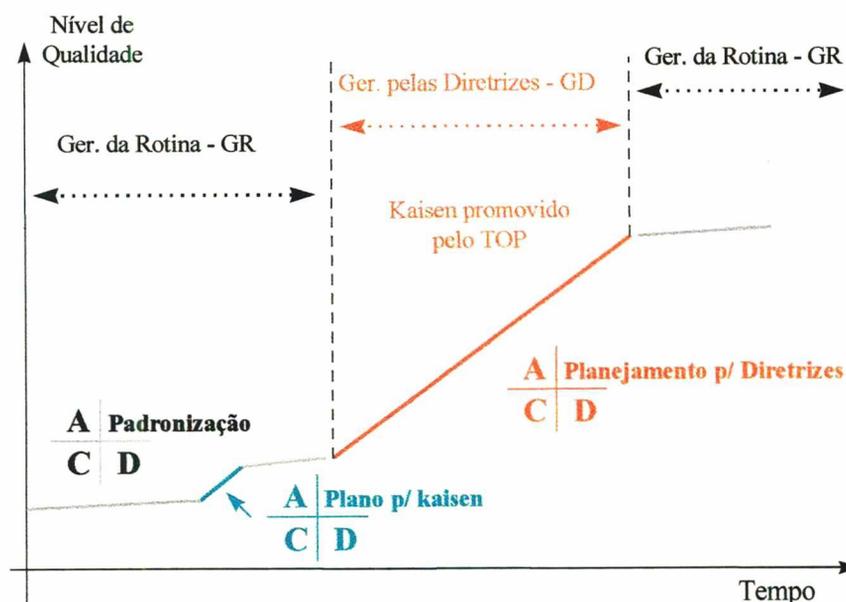
D - Execução das medidas prioritárias e suficientes;

C - Verificação dos resultados e do grau de avanço das medidas; e

A - Análise da diferença entre as metas e os resultados alcançados, determinando as causas dos desvios e recomendando medidas corretivas.

Falconi (1996), alerta que o maior erro que um diretor ou gerente pode cometer é não fazer a devida análise sobre as causas do não atingimento das metas.

Figura 09: Gerenciamento da Rotina e Gerenciamento pelas Diretrizes



Fonte: Umeda, figura 9, p. 20 (1995)

Para Umeda (1995), o gerenciamento pelas diretrizes tem por finalidade realizar metas que mudem o rumo da empresa ou renovem amplamente os trabalhos realizados na empresa. Sendo esse executado via “top down”, é muito importante as negociações das metas e medidas no sentido vertical e horizontal na organização para se obter o comprometimento de todos, ilustrado na figura n ° 09.

3.3.3. Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano

Na abordagem japonesa, o TQC é a união de métodos de gerenciamento com a mudança de pensar das pessoas envolvidas, elas devem ser preparadas para ser gerentes de seus processos. O TQC é um programa gerencial centrado nas pessoas, procurando fazer com que o resultado do trabalho de cada ser humano tenha um sentido para sua vida.

Assim, segundo Falconi (1992), não se pode falar em competitividade empresarial, sem que se tenha pessoas competentes e dedicadas na busca de fazer a sua empresa a melhor do mundo.

A visão japonesa da qualidade, o TQC, segue a abordagem holística maslowniana através de políticas de recursos humanos que objetivam a satisfação das necessidades dos seres humanos. De acordo com Falconi (1992), as três premissas de Maslow que mais influenciaram a política de recursos humanos no Japão são:

1. O potencial mental das pessoas (sua maior ou menor velocidade de aprendizado) é aleatoriamente distribuído na fase da terra não sendo, na sua origem, afetado por nenhum fator. O potencial mental poderá diminuir, mas nunca aumentar durante a vida do ser humano.
2. A insatisfação é um estado natural do ser humano. O ser humano fica satisfeito em situações momentâneas, retornando sempre ao seu estado natural que é a insatisfação. Se um ser humano convive com um grupo de pessoas que têm suas necessidades básicas atendidas ele desfrutará do estado de satisfação mais freqüentemente e o grupo de pessoas terá um elevado moral (nível de satisfação médio do grupo).

3. O ser humano tem necessidades básicas que devem ser satisfeitas simultaneamente. Em cada estágio haverá ênfase em uma das necessidades, mas todas estarão presentes sempre.

Como consequência do item 1, deve ser demonstrada uma necessidade evidente da empresa pelos conhecimentos e habilidades que estão sendo repassadas as pessoas nos treinamentos, seguindo o lema: educar, treinar e fazer. Como o treinamento e a educação são limitados no tempo, esses devem ser feitos por toda a vida do ser humano, de forma contínua e planejada. Pelas dificuldades apresentadas na educação e treinamento, fica demonstrada a importância da retenção de pessoas hábeis nas atividades necessárias à sobrevivência da organização.

Assim, de acordo com o item 2, o gerente é o responsável por criar as condições de motivação e de crescimento de sua equipe. Sendo que a motivação não se consegue com campanhas e sim através do gerenciamento de longo prazo, criando itens de controle sobre os efeitos e atuando nas causas, que são a satisfação das necessidades básicas.

A empresa necessita implantar uma política de pessoal que garanta a possibilidade de crescimento, aliada a uma política salarial justa e adequada ao mercado, para a satisfação mínima das necessidades fisiológicas e de segurança. Os métodos, técnicas e a prática administrativa do TQC levam ao atendimento das necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

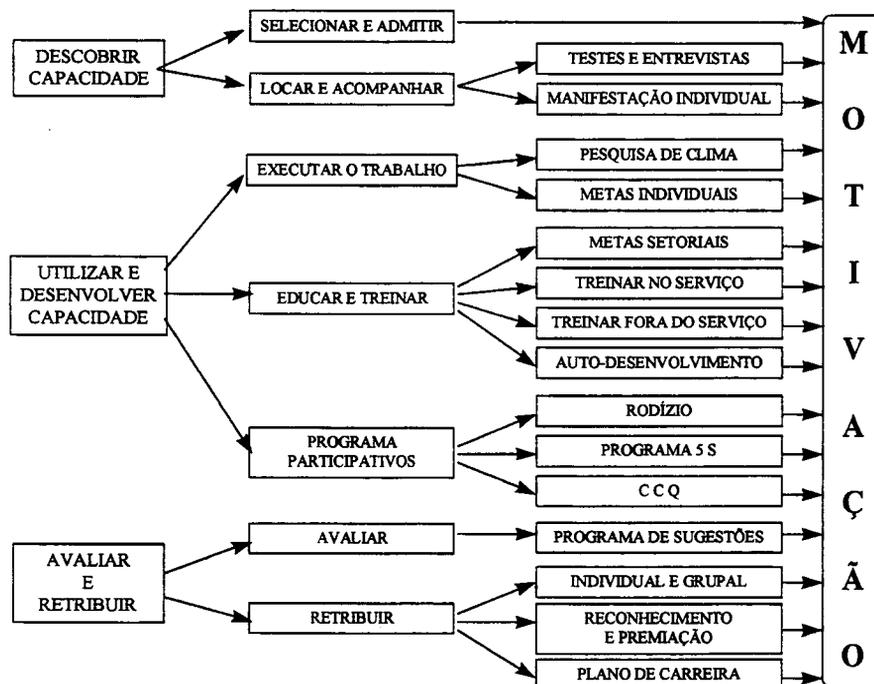
Falconi (1994), diz que o gerente, como forma de manter a motivação, deve estar atento ao atendimento das necessidades das pessoas:

1. Fisiológicas: O gerente deve procurar criar condições para aumentar a produtividade, melhorando a qualidade e diminuindo os custos dos produtos da área. Assim dando condições a empresa de pagar um salário, para equipe, que reflita o valor agregado por cada um, e cada vez melhor.
2. Segurança: Procurar trabalhar somente com o número necessário de pessoas, evitando o “turn-over” criando condições para que as pessoas queiram permanecer na empresa, se sintam seguras, e possam buscar um sentimento de estabilidade na empresa e na família.

3. Sociais: Deve promover o trabalho de equipe sob todas as formas, implantando o 5 S, o CCQ, e o sistema de sugestões.
4. Estima: É importante a realização de eventos, seminários, a colocação de quadros de avisos, onde as pessoas possam divulgar suas realizações, mostrar o que fazem no dia-a-dia. Reconheça, elogie, e recompense.
5. Auto-realização: Crie condições para a educação e o treinamento contínuo de equipe, tornando-os seres humanos cada vez mais completos.

Promover o crescimento do ser humano, de acordo com Umeda (1995), significa descobrir as capacidades de cada um, desenvolvê-las e aproveitá-las melhor, preparando assim, pessoas capazes de assumir o futuro da organização. Para isso, é necessário o estabelecimento de uma política de recursos humanos, de um sistema de educação e treinamento, plano de carreira, aumento salarial, avaliação de desempenho individual e motivação. Podemos ver, resumidamente, sua conceituação na figura seguinte.

Figura 10: Conceituação do Gerenciamento de Recursos Humanos



Fonte: Umeda, 1995, p 2

3.3.3.1. O Programa 5 S

O Programa 5 S é de extrema importância na implantação de um programa da qualidade, ele permite às pessoas das organizações perceberem que os programas da qualidade são um processo simples e estão ligados ao dia a dia de todos.

O Programa 5 S é um instrumento poderoso, e faz parte de qualquer Programa de Qualidade. É um dos mais importantes instrumentos porque prepara o ambiente para a implantação das demais etapas. A idéia iniciou nos EUA em 1950 com nome de “House-keeping”, e consolidou-se no Japão em 1960 com o nome de 5 S.

O maior objetivo do 5 S é proporcionar um ambiente de trabalho limpo e organizado, sem o qual será impossível diagnosticar e solucionar problemas que possibilitem a melhoria das condições de trabalho, bem como dos bens e serviços oferecidos pela organização. Ele se ocupa inicialmente da melhor organização dos móveis, objetos, arquivos, ferramentas, etc. E, se for bem entendido e aplicado, estimula o melhor uso das idéias, métodos e comportamento humanos. Os seus resultados vão se refletir na própria vida das pessoas, que passam a apreciar a ordem e a limpeza, com benefícios para a saúde física e mental.

Dizem que a implantação de um programa da qualidade depende do comprometimento da alta direção das organizações mas, nas organizações públicas de qual alta direção estamos falando: a que estava?, a que está?, ou, a que vai assumir? Independente disso as pessoas estão vindo todo dia trabalhar. Independente de governo ou diretorias, sobre as suas gavetas, suas mesas e armários, as pessoas têm gerência. E é sobre este ambiente que se fala no Programa 5 S, é sobre o local de trabalho, enfim sobre a qualidade de vida no dia-a-dia de cada empregado.

Segundo Silva (1994):

"O 5 S é profundo, pois pode mudar a percepção das pessoas em relação ao significado do trabalho e do que seja qualidade de vida. É fácil de começar, difícil de manter mas, sobretudo, é altamente mobilizador do potencial humano nas organizações."

O entusiasmo que o 5 S desperta é tal, que é muito comum as pessoas o levarem para dentro de suas próprias casas, onde o gosto pelas coisas organizadas, pela limpeza e por um

ambiente saudável é passado para a família, num efeito multiplicador de extremo valor e altamente necessário ao nosso país.

O Programa 5 S se consolidou no Japão e vêm de cinco palavras que iniciam por “S”. Para o português preferimos a tradução de Sentos, pois são mais adequadas à filosofia do Programa 5 S, que atinge os sentidos, os sentimentos, o sentir e influir na realidade do local de trabalho e na nossa qualidade de vida.

Figura 11: Tradução utilizada pela FCO para os Cinco Sentos



Fonte: Fundação Christiano Ottoni

A tradução dos termos japoneses Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke é feita de forma diferente, dependendo da consultoria ou da empresa que os utiliza (Christiano Ottoni, Dom Cabral, Sebrae, IMAM, IBQN e outras), o que realmente interessa é entendermos a filosofia do Programa 5 S, assim podemos ter:

- Seiri - Senso de Utilização / Seleção / Descarte
- Seiton - Senso de Ordenação / Organização / Arrumação / Ordem
- Seisou - Senso de Limpeza / Asseio
- Seiketsu - Senso de Saúde / Bem estar / Higiene
- Shitsuke - Senso de Autodisciplina / Ordem mantida

Haroldo Ribeiro (1995), em seu livro “5 S para Crianças” utiliza a seguinte definição: Saber Usar, Saber Arrumar, Saber Zelar, Saber cuidar da Saúde, e Saber Respeitar.

Apesar de se estudar os Cinco Sentidos de forma independente, esta é somente uma forma de facilitar a compreensão. Quando se aplica o Programa 5 S não se pode esquecer que os cinco sentidos estão intimamente ligados, sua interligação e interdependência acontece naturalmente na sua aplicação.

CAPÍTULO IV - MODELOS DE GESTÃO DA QUALIDADE IMPLANTADOS NA CELESC

“Uma organização que não se dedica a satisfazer as necessidades de seus clientes tem um comportamento análogo ao câncer - que existe e consome recursos mas não se presta à função alguma; ele serve apenas a si próprio.” Ichak Adizes

INTRODUÇÃO

Nesse capítulo são apresentados os modelos de Gestão Participativa e de Controle da Qualidade Total, implantados na CELESC. São discutidos os seus resultados e as dificuldades enfrentadas pela empresa.

4.1. O MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA

A CELESC já havia experimentado o desenvolvimento de trabalhos através de grupos participativos em princípios dos anos 80, outras iniciativas foram tomadas em fins de 1986 e início de 1987 com o objetivo de se adotar a filosofia da Gestão Participativa e dos Círculos de Controle da Qualidade na Empresa.

A Gestão Participativa, como processo institucionalizado, teve início na CELESC em maio de 1987 através da revitalização do Comitê de Planejamento Estratégico e da implantação das Comissões Mistas. Ao longo do mesmo ano foram criados outros comitês e os primeiros CCQ's, cujo processo teve continuidade e expansão durante os anos de 1988 e 1989.

A concepção de participação dentro da visão da direção da Empresa pressupunha envolvimento e comprometimento na formulação das proposições objetivando assegurar

U

melhor qualidade nas decisões, ações e resultados para a CELESC e evidentemente para a sociedade, como cliente dos serviços prestados.

A Gestão Participativa foi ao mesmo tempo uma filosofia, um processo e uma prática, aplicada a organização, objetivando desenvolver um ambiente de envolvimento e comprometimento para produzir melhor qualidade em todos os seus aspectos, através do trabalho responsável de órgãos participativos.

A Gestão Participativa, na CELESC, foi concebida sob o pressuposto fundamental de que o empregado não é meramente um gerador de resultados econômico-financeiros para a organização, ou para si mesmo, mas sim um agente produtor de qualidade, efetivamente inserido no processo organizacional/institucional, técnico e decisório da Empresa.

Objetivando estabelecer os alvos principais a serem atingidos pela Gestão Participativa, como processo e sistema institucionalizado na Empresa foram fixadas as seguintes metas:

- promover o verdadeiro interesse pelo trabalho, de maneira a diminuir os erros e aumentar a qualidade;
- aprimorar o espírito de equipe;
- estimular o desenvolvimento de aptidão para diagnosticar e resolver problemas;
- desenvolver normas de segurança, através da conscientização e melhores condições de trabalho;
- promover o desenvolvimento de recursos humanos através da liderança e relações harmônicas entre empregados e chefias;
- racionalizar serviços e reduzir custos.

O sistema de Gestão Participativa da CELESC previa degraus ascendentes, que representavam passos evolutivos do processo, relacionados com a estrutura formal da Empresa:

- direito a informação;
- consultivo;
- assessoria (associativo/criativo);
- deliberativo.

No ato da introdução da Gestão Participativa na Empresa, todos os empregados ganharam o direito a informação, ou seja, uma condição de exigir melhor comunicação sobre assuntos da Empresa.

Num segundo momento, foi dado o passo de caráter consultivo, ou seja, a Empresa propôs temas e os submeteu sob a forma de consulta aos órgãos participativos existentes, especialmente onde a participação era paritária, Comissões Mistas e Subcomissões (chefes + empregados).

O terceiro degrau se traduzia no apoio técnico aos grupos participativos existentes, os Círculos de Controle da Qualidade com formação associativa espontânea os quais apresentam grande poder de arregimentação e contribuição na solução de problemas. Representando a base da pirâmide com alto potencial criativo.

E finalmente o quarto degrau compreendia a participação de empregados do nível gerencial nos comitês, os quais eram órgãos que analisavam problemas e formulavam proposições que assumiam o caráter de deliberação, a serem submetidas a Diretoria Colegiada para homologação, se o assunto estivesse suficientemente consistido.

Desta forma, as oportunidades de participação na gestão da Empresa propiciavam uma substancial influência nos mecanismos e na tomada de decisão, tanto a nível estratégico, como tático e operacional. Assim os comitês contribuíam no processo decisório da alta direção da Empresa, as Comissões Mistas e Subcomissões colaboravam com a gestão a nível tático e, os CCQ's atuavam em cooperação com o nível tático, oferecendo soluções para problemas de caráter eminentemente técnico operacional, administrativos e de condições de trabalho.

4.1.1. O Processo de Implantação

A introdução da Gestão Participativa na CELESC, em maio de 1987, foi precedida pela preparação de uma equipe inicial de multiplicadores, ou seja, elementos de divulgação, estimulação e acompanhamento do processo que foram preparados para servir de orientadores e estimuladores dos grupos participativos em sua área de trabalho. Este grupo, juntamente com

consultores, apresentou palestras em toda a Empresa comunicando os objetivos, a filosofia e a forma de se trabalhar através de grupos participativos.

Tomando-se por base o interesse manifestado pelos empregados, ao longo do período de conscientização, buscou-se a formação dos primeiros grupos de CCQ, especialmente nas áreas operacionais das unidades descentralizadas da Empresa no interior do Estado. A implantação dos grupos de CCQ foram efetivadas pelos multiplicadores, sob a orientação da Coordenação Central da Gestão Participativa.

Estes grupos em sua fase inicial levantaram, analisaram e propuseram soluções para problemas mais voltados a melhoria das condições de seu trabalho, foi a chamada fase do “Muro de Lamentações”, quando as pessoas demonstravam uma grande necessidade de falarem sobre seus problemas.

Este processo demandou um vigoroso esforço em termos de treinamento, tendo sido realizados um grande número de cursos, seminários e encontros para a assimilação do novo estilo de administração, bem como, para absorção de novas técnicas e metodologias voltadas aos trabalhos desenvolvidos em grupos participativos.

A Gestão Participativa foi implantada na CELESC de forma muito ampla e rápida, atingindo todas as áreas e níveis da Empresa, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Tabela 02: Evolução da Gestão Participativa

ANO	1987		1988		1989		1990	
	Gr.	Pes.	Gr.	Pes.	Gr.	Pes.	Gr.	Pes.
TOTAIS								
Comitês	07	68	11	98	18	145	18	145
Comissões Mistas	41	395	42	403	43	411	43	411
Subcomissões Mistas	-	-	69	419	73	451	75	469
CCQ's	22	212	48	307	85	864	88	894
Grupos de Trabalho	07	56	14	130	36	448	36	448
TOTAIS	77	731	184	1.357	255	2.319	260	2.367
Total de Empregados	5.488		6.022		6.215		6.356	
% de Participantes	18,80 %		22,53 %		37,31 %		37,32 %	

Gr. = Grupos Pes. = Pessoas

Fonte: CELESC - PROGEP - Relatório de Atividades 1990, op. cit., p.17.

O ano de 1988, caracterizou-se como uma fase de desenvolvimento, destacando-se a expansão do número de CCQ's e a reestruturação das comissões mistas, que transferiram as discussões mais técnicas para as sub-comissões, instituídas nesse ano.

Foi possível perceber-se um significativo aumento na participação dos empregados em 1989, gerando assim uma produção de mais de 1.200 idéias voltadas para a melhoria da qualidade e eficiência nas atividades da CELESC, segundo Secco (1990). Realizou-se a Primeira Feira Estadual de CCQ, 16 (dezesseis) feiras regionais, e um grande programa de treinamentos. Foi criado o Grupo Técnico de Apoio - GTA, com o objetivo de dar suporte aos planos de ação, supervisionar e controlar a estrutura de Gestão Participativa.

Muitas mudanças foram implementadas no processo de Gestão Participativa, no ano de 1990, visando aperfeiçoar a estrutura criada, por exemplo, a alternância dos coordenadores dos grupos participativos. Essas implementações foram possíveis apesar de alguns fatos conjunturais, como a mudança para a nova sede administrativa, e as influências do período eleitoral.

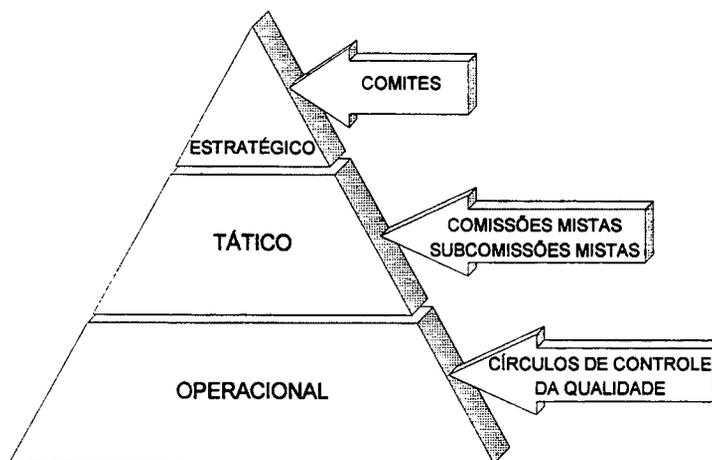
Em pesquisa realizada, Secco (1990), foram apresentados pelos empregados da administração central, os seguintes pontos como os mais positivos obtidos com a Gestão Participativa: a oportunidade de dar opinião sobre as atividades da empresa, maior integração entre os funcionários, melhor conhecimento da empresa, e a melhoria do ambiente de trabalho. Sendo os pontos, considerados mais negativos, os seguintes: existência de manipulação, a falta de respostas aos planos de ação, a não participação dos empregados no programa, e a falta de informações. A manipulação citada, reflete, a falta de consciência de um número significativo de pessoas, que buscavam atender necessidades pessoais, entrando em conflito com as diretrizes e objetivos da empresa. Ainda, nessa pesquisa, 68 % dos pesquisados achavam que o processo de Gestão Participativa deveria ser aperfeiçoado e, 8,5 % defendiam que ele deveria acabar.

Na pesquisa percebeu-se um choque, entre a falta de conhecimentos do processo pelo corpo gerencial e a falta de maturidade dos empregados, gerando um conflito entre os objetivos pretendidos por empregados, gerência e empresa.

4.1.2. Níveis de Participação

O organograma apresentado a seguir demonstra o inter-relacionamento da estrutura formal com a estrutura da Gestão Participativa da CELESC, abrangendo os três níveis da pirâmide organizacional.

Figura 12: Estrutura da Gestão Participativa



Fonte: CELESC - PROGEP - Relatório de Atividades 1990.

A responsabilidade pela estruturação e condução era do Comitê Central de Gestão Participativa, o qual através da coordenação do programa instrumentalizava, acompanhava, desenvolvia e controlava todo o processo.

A coordenação central era formada por um consultor, um coordenador geral e uma secretária. O consultor tinha grande experiência em CCQ em empresas privadas, atuava nos treinamentos, no acompanhamento dos grupos e participava integrado ao dia-a-dia da empresa e dos empregados. O coordenador era um profissional da CELESC, com grande experiência na área de treinamento, sendo reconhecido como um líder entre os funcionários da empresa. Tendo sido, inclusive, líder sindical. Tinha restrições nos níveis gerenciais, por não ter formação universitária. A secretária era uma profissional com grande experiência, tendo sido por longo tempo secretária de diretores e de presidentes.

4.1.2.1. Comitês

Os Comitês tinham caráter deliberativo, em primeira instância, “ad referendum” da Diretoria Colegiada. A função dos Comitês era de deliberar sobre assuntos específicos de sua área de atuação, bem como, o acompanhamento das ações da Empresa, objetivando melhorar a qualidade do processo decisório.

Sendo que seus membros eram constituídos por representantes das Diretorias, indicados pelos diretores, compondo-se de 7 a 10 membros. A liderança dos comitês era exercida por um coordenador escolhido pelos próprios membros, por um período de seis meses.

O primeiro comitê a ser criado foi o de Planejamento Estratégico, sendo que pelo poder e influência que passou a ser exercido pelos comitês, no decorrer do tempo foram criados outros comitês. Em 1990 atuavam 16 comitês: de Planejamento Estratégico, de Desenvolvimento Organizacional, de Assuntos Jurídicos, o Tecnológico, de Meio Ambiente, de Informática, de Treinamento, de Recursos Humanos, o Operacional, de Segurança Patrimonial e do Trabalho, de Suprimentos, Econômico Financeiro e, os Comitês Regionais Norte, Oeste, Vale do Itajaí e Centro Sul-este.

Os comitês da Administração Central tinham funções especializadas, de caráter estratégico/normativo, procurando solucionar necessidades das áreas fundamentais da gerência. Os comitês regionais tinham funções mais abrangentes e descentralizadoras de caráter tático/operacional, buscando assim atender as atividades executivas dos Centros Regionais, ficando sediados nos pólos geoeletrônicos do Estado.

4.1.2.2. Comissões Mistas

As Comissões Mistas, e Subcomissões Mistas, buscavam o desenvolvimento institucional/organizacional no âmbito de interesse comum empresa/empregado. Cabendo as mesmas propor alternativas de solução para os problemas ou situações levantados na área de atuação do próprio grupo e/ou determinados pela Diretoria, sempre respeitados as peculiaridades daquela área. Participavam destas as chefias, representantes dos empregados e representantes de entidades de classe (facultativo).

4.1.2.3. Círculos de Controles da Qualidade - CCQ

Os grupos de CCQ's eram órgãos da estrutura participativa compostos de quatro a doze empregados, que voluntariamente se reuniam coordenados por um líder e um secretário escolhidos pelo grupo. O padrinho do grupo era o chefe imediato, sendo que o nome "padrinho" tradicional nos CCQ's foi substituído pelo de "ativador", pois em uma empresa pública a definição de "padrinho" tem conotação política.

Cabia ao grupo analisar problemas e situações, propor alternativas de solução e implantar as soluções adotadas, voltadas para a melhoria das condições de trabalho, qualidade e produtividade na sua área de atuação. Em condições ideais os membros de um grupo CCQ deviam ser empregados de uma mesma área de trabalho ou realizar funções afins, de forma que todos estivessem familiarizados com os problemas a serem abortados.

Os grupos de CCQ's utilizavam-se de diversas técnicas de solução de problemas, como o Brainstorming, o Diagrama de Pareto, o Diagrama de Causa e Efeito, a Análise de Valor, o Método GUT e REI, dentre outras. Estas técnicas eram ensinadas aos multiplicadores e aos líderes dos grupos, que tinham a função de repassa-las aos outros membros do grupo.

As reuniões eram realizadas de uma forma orientada e seguiam uma sistemática pré-definida.

Após a análise do problema o grupo preenchia o Plano de Ação (Item 4.1.4.2.). O Plano de Ação era o documento que visava contribuir para o aumento da eficiência e eficácia da resolução de problemas através da melhoria de comunicação horizontal e vertical da Empresa. O Plano de Ação era preenchido quando a proposta tinha de ascender a hierarquia, a solução fugia do limite da chefia imediata, a proposta tinha a probabilidade de ser engavetada ou a solução poderia auxiliar outros setores da empresa.

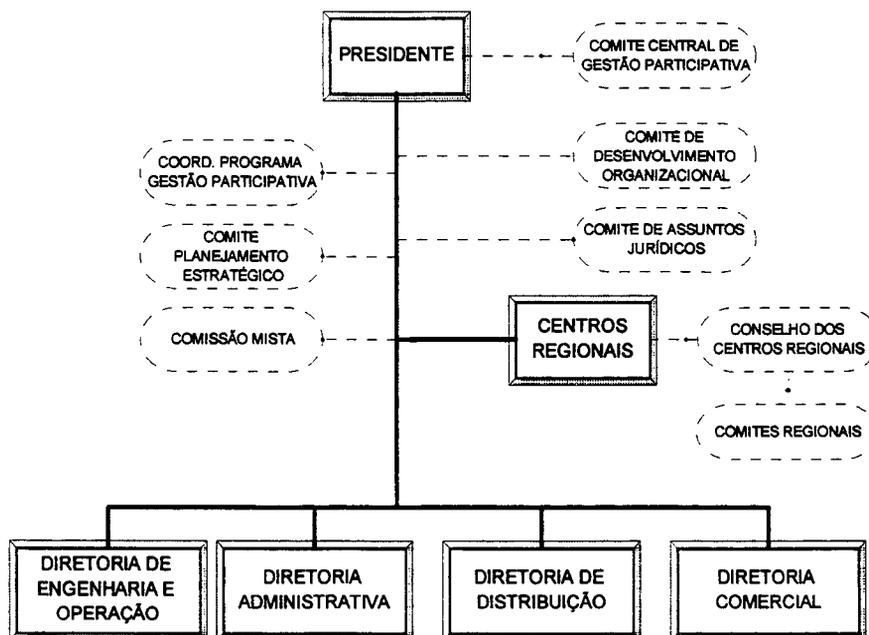
O Plano de Ação deveria ser respondido em um prazo de 30 dias, pela área responsável pela tomada de decisão de implementar a ação ou solução. Este prazo na maioria das vezes teve dificuldades de ser cumprido.

4.1.3. Estrutura da Gestão Participativa

A estrutura organizacional da Gestão Participativa, visualizada na figura 13, era composta pelo Comitê Central, pela Coordenação Central, pelo Grupo Técnico de Apoio e pelos Multiplicadores. Tendo cada um destas suas funções definidas a nível estratégico e operacional com relação aos nível organizacional em que se localizavam.

A responsabilidade pelas estratégias, objetivos e condução do Programa de Gestão Participativa era do Comitê Central de Gestão Participativa, sendo este formado pelo Diretor Presidente, Diretores e pelo coordenador do Programa de Gestão Participativa.

Figura 13: Modelo organizacional da CELESC e Modelo de Gestão Participativa



A instrumentalização, acompanhamento, desenvolvimento e controle do processo da Gestão Participativa na Empresa ficou a cargo da Coordenação Central. Esta, também era responsável condução dos treinamentos nas metodologias e técnicas de Gestão Participativa. A Coordenação Central era formada pelo próprio coordenador, pelo consultor Prof. José Heliodoro Mendes, pelo coordenador do Grupo Técnico de Apoio e por uma secretária.

O GTA - Grupo Técnico de Apoio, foi criado com a função proporcionar a agilização da tramitação dos Planos de Ação nas diretorias. Foi formado por um coordenador e quatro membros. O coordenador exercia a função de Assessor do Presidente e os membros de

Assessores dos diretores, permitindo assim a autonomia e poder necessário para agilização das decisões necessárias pelo corpo gerencial da empresa.

A função de multiplicador era exercida por profissionais nomeados pelos chefes de departamento e centros regionais, na maioria das vezes sem dedicação integral, para serem os representantes do Programa de Gestão Participativa nos departamentos e centros regionais. Sendo responsáveis pelo acompanhamento e apoio técnico aos grupos de CCQ e Comissões Mistas existentes em sua área de atuação.

4.1.4. Métodos Utilizados

4.1.4.1. Método de Condução de Reuniões

As reuniões dos grupos de CCQ's eram divididas em quatro momentos: Integrar, Levantar, Analisar e Solucionar.

O primeiro momento, de integrar, iniciava-se já na disposição do grupo. As cadeiras deveriam ser dispostas em círculo, de forma que todos pudessem ficar de frente uns para os outros, sem destaque para ninguém. Participando alguém que não fosse conhecido do grupo, era realizado um processo de auto-apresentação e de fixação dos nomes. Na auto-apresentação cada participante se apresentava dizendo seu nome completo, cidade onde nasceu, local onde trabalha, tempo de serviço, estado civil, número de filhos, passatempo preferido e time de futebol preferido. O processo de fixação dos nomes era o seguinte: uma pessoa do círculo dizia o seu nome, por exemplo: "Pedro". A pessoa sentada a sua esquerda devia repetir o nome do Pedro e em seguida dizer o seu, por exemplo: Pedro, Paulo. O seguinte devia repetir os anteriores e após dizer o seu, seguindo o exemplo: Pedro, Paulo, Luiz. E, assim até ter completadas todas as pessoas participantes.

A seguir eram apresentados os objetivos da reunião e as atribuições de cada participante.

O segundo momento, o levantar de situações, era estimulado por uma série de perguntas chave:

- O que não vai bem no seu serviço ?
- O que não está funcionando bem ? (Material, maquinas, equipamentos, etc.)

- Existem trabalhos muito pesados ou perigosos ?
- O que chateia ? (Trabalhos desagradáveis, operações demoradas, etc.)
- Existem problemas de relacionamento no trabalho ?
- Existem coisas fora do lugar ?
- Há gastos desnecessários ?

As situações levantadas eram registradas em um flip-chart, numeradas seqüencialmente, junto com o nome de quem a apresentou.

Como terceiro momento, o analisar, as situações levantadas eram classificadas em providencias, melhorias ou problemas. As providencias eram situações que tinham as causas conhecidas e, poderiam ser resolvidas pelo próprio grupo ou pelo ativador. Para essas era definido quem ficaria responsável pela solução.

O próximo passo era o estabelecimento de prioridades, ou seja, as outras situações eram colocadas em uma ordem de importância. Isso era feito através de dois métodos: a priorização através do “bom senso” do grupo e a priorização através da aplicação do Método GUT, anexo A.3.

A seguir as situações eram classificadas em: melhorias e problemas. Melhorias são situações onde conhecemos a causa mas, não sabemos qual a melhor solução. Problemas são as situações cuja causa desconhecemos.

Na Análise de Melhorias primeiro escrevemos o enunciado, que é o título e uma síntese da situação encontrada. Após são listadas as dificuldades encontradas, em um flip-chart. Ao lado das dificuldades são escritas as melhorias sugeridas para cada dificuldade, sendo a priorização das mesmas realizada através do Método REI, anexo A.2.. Devendo as melhorias que atingirem as maiores pontuações serem as implantadas.

As análises de problemas eram conduzidas por grupos de trabalho constituídos para cada problema encontrado.

O último momento era o encaminhamento das soluções propostas para as situações levantadas, podendo ser necessário o preenchimento de um Plano de Ação.

4.1.4.2. Plano de Ação

Era o documento que visava contribuir para o aumento da eficiência e eficácia da resolução de problemas através da melhoria de comunicação horizontal e vertical na CELESC. Era emitido pelos grupos de empregados que lidam (sentem) diretamente o problema, portanto os melhores conhecedores do assunto. Este grupo reunia-se e realizava estudos detalhados do assunto utilizando técnicas de análise de problemas. O fruto desse trabalho era apresentado através de um Plano de Ação, em formulário próprio apresentado na figura abaixo.

Figura 14: Formulário para preenchimento do Plano de Ação

(Frente da folha)

GESTÃO PARTICIPATIVA	PLANO DE AÇÃO	Agência/Dept° DATA:
TÍTULO:		N°:
OBJETIVO:		
VANTAGENS		
Sugerido por (Grupo):		Data Final:

(Verso da folha)

PROPOSTA DO GRUPO:				
ETAPA DO PROGRAMA	ÁREA RESPONSÁVEL	PRAZO	ORÇAMENTO	CONTROLE
CUSTO (INVESTIMENTO)				Dados coletados em:
CONTRIBUIÇÃO LÍQUIDA (ECONÔMICA)				
APROVAÇÃO:				Data:

Existiam alguns motivos relevantes para a confecção de um Plano de Ação:

- Quando a proposta tinha que ascender a hierarquia;
- Quando a solução fugia ao âmbito do órgão;
- Quando a solução fugia do limite da chefia;
- Quando a proposta tinha a probabilidade de ser engavetada;

- Quando a solução da proposta poderia auxiliar outros setores.

A resposta ao Plano de Ação, pela área responsável, deveria ser dada no prazo máximo de 30 dias a contar da data de emissão. Quando os argumentos constantes do Plano de Ação são claros e suficientes, a solução proposta deveria ser prontamente aceita, por outro lado quando os argumentos não estavam evidentes (convincentes) o responsável pela resposta poderia solicitar mais esclarecimentos e/ou sugerir outras alternativas para serem estudadas pelo grupo proponente.

O preenchimento do Plano de Ação deveria ser acompanhado de determinados cuidados, por exemplo, o título deveria definir o problema (indicar o objeto mais a falha), e não deveria apresentar a solução, visualizado na tabela 3.

Tabela 03: Títulos adequados e inadequados em Planos de Ação

Título Inadequado	Título Correto
Liberação de diária	Diária (objeto) com liberação demorada (falha)
Postura da chefia frente aos problemas	Chefia (objeto) com postura falha frente aos problemas (falha)
Economia de telefone na passagem de ocorrências ao plantão	Comunicação das ocorrências ao plantão (objeto) apresenta custo elevado (falha)

O Objetivo definia o que se queria conseguir. Dos exemplos anteriores: Agilizar a liberação das diárias, melhorar a postura das chefias, reduzir os custos com a comunicação.

Já o item Vantagens e Padrões, era o argumento de vendas, sendo sempre que possível quantificado, e associado ao atendimento dos objetivos e estratégias da empresa. As vantagens correspondiam ao contrário das desvantagens relacionadas durante o período de análise. Sempre iniciando por um verbo afirmativo, e quando possível quantificadas. A última vantagem a ser citada era relacionada com o atendimento aos objetivos e programas do planejamento estratégico da empresa. Exemplos:

1. É aumentado ...
2. É evitado ...
3. É melhorado ...
4. É eliminado ...
5. É reduzido ...
- n. São atendidas as diretrizes ... do caderno de Objetivos e Programas.

A Proposta do Grupo deveria indicar a solução proposta pelo grupo. Caso fosse necessário eram anexados materiais e documentos para mostrar à área responsável pela resposta, que a proposta do grupo era de boa qualidade e que foi fruto de análise detalhada do assunto.

A definição das etapas, cronograma de solução, da análise de investimento e da contribuição líquida (econômica) eram itens que estavam sendo trabalhados e ensinados paulatinamente aos grupos, buscando uma capacitação gerencial dos mesmos. Não eram itens de preenchimento obrigatório.

4.2. O MODELO DE CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL - TQC

A CELESC, em 1992, retomou sua busca de resultados através da metodologia da qualidade com o Programa CELESC de Qualidade e Produtividade. No ano de 1994, relançou seu programa de qualidade a nível de empresa, sob orientação da Fundação Christiano Ottoni e na visão japonesa do TQC - Total Quality Control, que tem como objetivo a satisfação das necessidades das pessoas.

O Programa foi financiado pela Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP. Já a partir do ano de 1997 pode ser comprovado através do acompanhamento do Gerenciamento da Rotina, uma economia anual de R\$ 522.000,00, o que em dois anos pagou todo o investimento realizado na implantação do Programa.

O Programa vem sendo desenvolvido através de três linhas básicas de implantação: Gerenciamento pelas Diretrizes, Gerenciamento da Rotina, e do Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano.

O Programa teve momentos com características distintas desde seu início até a presente data, que passam a ser identificados a seguir:

- **1994 - Divulgação do Programa e início do treinamento** dos níveis gerenciais mais elevados. O Programa teve início no segundo semestre de 1994, quando a ênfase foi dada na

divulgação e no treinamento dos níveis gerenciais mais altos, através de cursos sobre Gestão da Qualidade Total - 36 horas, ministrados pela Fundação Christiano Ottoni e pelo Escritório da Qualidade. Foram realizados 11 eventos, treinando 754 pessoas. Ocorreram palestras que atingiram 820 pessoas.

- 1995 - Ano caracterizado pela intensificação do **treinamento** dos gerentes em todos os níveis. O Governo do Estado recém empossado lançou, a nível estadual, o Programa de Qualidade e Produtividade. O corpo gerencial que assumiu foi treinado em Gestão pela Qualidade Total (151 participantes), ocorreram treinamentos em Gerenciamento da Rotina (535) participantes, e os facilitadores foram preparados para sua atividade. Ocorreram 2 seminários internos (Tubarão e Mafra - 170 participantes), 2 seminários de Diretoria (Distribuição e Administrativa - 220 participantes), e 4 seminários regionais (330 participantes). Foi lançado o Programa 5 S, com o treinamento de 5300 empregados. Resultante do Senso de Utilização, houve descarte de 146 toneladas de papel reciclável, 65 toneladas de sucata, e incontáveis remanejamentos de móveis e equipamentos.

- 1996 - Início das **Visitas Técnicas** do pessoal do Escritório da Qualidade às diversas unidades gerenciais básicas. Prosseguiu-se com o treinamento, definiram-se **Itens de Controle** para acompanhar o progresso do Programa nas diversas áreas, e implantou-se o **Programa de Acompanhamento do 5 S**. Foram realizados 5 seminários internos (254 participantes), 2 seminários de diretoria (Distribuição e Financeira - 230 participantes), 62 visitas técnicas, 14 visitas a outras empresas destacadas em programas de qualidade, e realizados 18 cursos de gerenciamento da rotina (363 participantes).

- 1997 - A ênfase deste ano foi na **busca de resultados**. Este período foi marcado pela busca da solidificação dos conceitos da Qualidade. O tripé da Qualidade, ou seja, Gerenciamento pelas Diretrizes, Gerenciamento da Rotina e Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano, começou a se consolidar com a implantação do Planejamento Estratégico e pelos trabalhos desenvolvidos junto aos empregados na formação de equipes e solução de problemas interpessoais (COD de Tubarão, Agência Regional de Concórdia, COD e Supervisão de Atendimento - SPAT da Agência Regional de Joinville). Foi feita uma programação de seminários que resultou na realização de 28 seminários internos (1.793 participantes), 3 seminários regionais (410 participantes), 3 seminários de diretoria (Financeira, Engenharia e Operação, e Distribuição - 400 participantes) e do Seminário CELESC (200

participantes). Foram realizadas 44 visitas técnicas as unidades gerenciais básicas. O Escritório da Qualidade passou a dar enfoque prioritário às áreas de resultado, sendo escolhidas algumas áreas das Agências Regionais e 6 Centros de Operação de Distribuição que estavam se destacando, sendo feito um trabalho especial de assessoria na implantação da metodologia. Foi também definida a Agência de Concórdia como agência de referência do trabalho de Qualidade. Aos facilitadores foram atribuídas funções mais importantes na implantação do Programa, passando a ministrar cursos e prestar assessoria nas visitas técnicas, trabalhando em grupos neste último caso. Os resultados econômicos do Programa começavam a aparecer.

- 1998 - O trabalho de **padronização de rotinas** e busca de resultados, com reflexos integrados em todas as Agências Regionais, foi realizado através do trabalho de Gerenciamento das Rotinas das Supervisões de Faturamento e Arrecadação - SPFA, Supervisão de Utilização de Energia - SPUE e Supervisão de Atendimento - SPAT, com resultados importantes - citados no Relatório de Fiscalização da ANEEL. O **Programa de Desenvolvimento de Equipes** buscou com um trabalho integrado entre chefia e empregados, a criação de um melhor ambiente de trabalho, criando assim as condições motivacionais para a obtenção de aumentos de produtividade. Com a realização dos Seminários de energização pela Assessoria de Planejamento e Gestão, para divulgar as diretrizes e metas da CELESC, foi desenvolvido um trabalho exaustivo após os mesmos buscando a integração das diretrizes a rotina das agências.

Atividades de Apoio a Outras Empresas:

⇒ ***Governo do Estado***

- Assessoramento e consultoria na execução do Dia do 5 S: Palácio do Governo, Secretaria de Transportes e Obras, EPAGRI, CIDASC, Laboratório Central - LACEN, Fundação Catarinense de Cultura, Secretaria da Agricultura, Polícia Civil.
- Assessoramento aos Coordenadores dos Programas de Qualidade dos Órgãos do Governo do Estado.

⇒ ***Outros órgãos***

- Fundação CELOS, palestras em Semanas Internas de Prevenção de Acidentes do Trabalho - SIPAT, divulgação para alunos da 8ª série da rede escolar de Lages, cursos de especialização da UFSC.

4.2.1. A Implantação do TQC na CELESC

No segundo semestre de 1994 assume a presidência da CELESC Victor Fontana, consciente de que exercia um mandato por um curto espaço de tempo e, querendo deixar um resultado mais permanente para a empresa, decidiu pela implantação de um Programa de Qualidade Total na CELESC. Baseado em sua experiência pessoal com o modelo de gestão pela qualidade total em sua empresa, a Sadia, e dos resultados possíveis com a aplicação desse modelo, o presidente buscou o auxílio da Fundação Christiano Ottoni - FCO, para prestar a consultoria e assessoria para implantação do programa. A mesma era uma instituição privada, sem fins lucrativos, vinculada à Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais e conveniada com a "Union of Japanese Scientists and Engineers - JUSE", do Japão.

Assim, a diretoria colegiada, pela deliberação n.º 128/94 de 05/07/95, definiu como prioridade a busca permanente da qualidade dos serviços na CELESC, e resolveu:

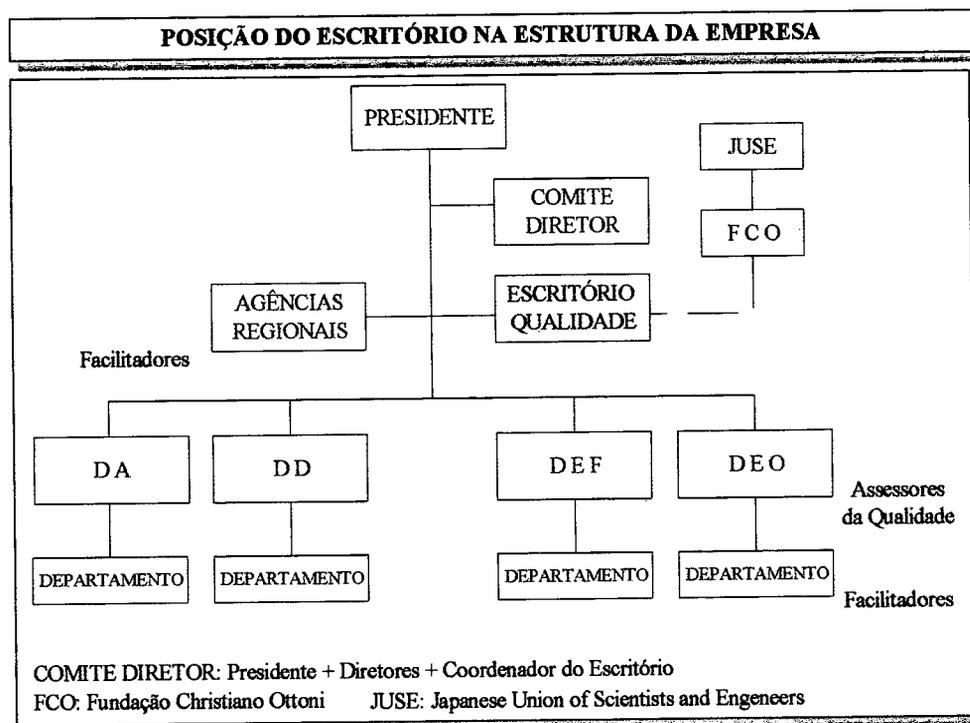
1. Implantar o Programa CELESC de Qualidade Total - TQC, adotando os princípios básicos do "Total Quality Control - TQC" no estilo japonês;
2. Criar o Comitê Diretor de Implantação do Programa CELESC de Qualidade Total;
3. Criar o Escritório da Qualidade, subordinado diretamente ao Presidente.

Ficando, assim definidas as atribuições do Escritório da Qualidade:

1. Elaborar o Plano de Implementação do Programa CELESC de Qualidade Total - TQC e submetê-lo à avaliação e aprovação do Comitê Diretor;
2. Definir as estruturas de apoio necessárias nas diversas áreas da Empresa para a implantação do Programa, como pode ser observada na figura 13;
3. Centralizar e coordenar todo o contato externo à Empresa relativo ao assunto qualidade;
4. Propor ao Presidente a filosofia geral de treinamento de interesse do Programa;
5. Executar o treinamento interno para a implementação do Programa;

6. Coordenar e controlar, no âmbito geral da Empresa, todas as atividades de treinamento externo relativas à qualidade;
7. Monitorar o processo de implantação do Programa em todas as áreas da Empresa;
8. Difundir por toda a Empresa os resultados alcançados com a implantação do Programa;
9. Apresentar ao Comitê Diretor recomendações de Qualidade para serem implementadas na Empresa;
10. Promover eventos internos de integração e desenvolvimento do Programa de Qualidade;
11. Avaliar e relatar mensalmente ao Comitê Diretor o andamento das atividades de implantação do Programa; e
12. Elaborar e gerenciar o orçamento anual para a execução de suas atividades.

Figura 15: Estrutura organizacional da qualidade e a estrutura formal da CELESC



Fonte: Deliberação n° 128/94, de 05/07/94, da Diretoria Colegiada.

O Conselho de Administração, em 22 de agosto de 1994, ratificou as decisões de contratação da FCO e de desenvolvimento do Programa CELESC de Qualidade Total - TQC.

O Escritório da Qualidade adotou como forma de comunicação as orientações Técnicas - OT, que eram documentos emanados do escritório contendo as orientações necessárias para a implantação do Programa CELESC de Qualidade Total - TQC nas áreas das empresa. A OT 01 - Gerenciamento da Rotina, definia os passos e as ações que deveriam ser implementadas para a implantação do Gerenciamento da Rotina, anexo A.6.

Para facilitar a implantação do Programa, e criar um maior número de pessoas capacitadas e comprometidas com a implantação do mesmo, foram criadas as figuras dos Assessores e Facilitadores da qualidade, tendo suas atribuições definidas através da Orientação Técnica n ° 2 - OT 02, anexo A.7.

Tendo sido definida como prioridade principal a divulgação e treinamento gerencial para 1994, os diretores participaram de seminário de 8 horas com o Prof. Falconi. Os gerentes e facilitadores, em número de 185, foram treinados em Gestão da Qualidade através de curso de 36 horas ministrado pela Fundação Christiano Ottoni. Para os supervisores os treinamentos foram ministrados pela equipe de instrutores do Escritório da Qualidade, atingindo 560 participantes. Assim, dos 5.619 Funcionários, 750 foram treinados (13,3 %).

A divulgação foi realizada através de palestras proferidas por instrutores do Escritório da Qualidade nas agências regionais da CELESC, atingindo a 820 funcionários. Foi lançado o informativo "Ponto Q", que divulgava as notícias do Programa de Qualidade e era distribuído a todos os funcionários da empresa.

Foi solicitado o financiamento do programa de qualidade a Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, no valor de R\$ 653.618,00.

Os resultados obtidos foram poucos expressivos, principalmente por estar em fase inicial de implantação e pelas realidades enfrentadas no segundo semestre de 1994. Esse foi um período de final de governo, ficando definida em outubro a alternância partidária para 1995. No mês de setembro durante as discussões para o dissídio coletivo, a empresa passou por um período de greve. Essas realidades influenciaram muito no comprometimento demonstrado pelo corpo gerencial e dessa forma se refletindo no corpo funcional. Em alguns poucos locais foi possível registrar sinais positivos da implantação da metodologia da qualidade, como por exemplo, a realização do I Seminário Regional de Qualidade Total realizado na Agência Regional de Chapecó, com apresentação de cinco (5) trabalhos, e do Departamento de

Suprimentos - DPSU que iniciou o gerenciamento da rotina, identificando processos e estabelecendo 11 itens de controle.

4.2.2. Os Resultados da Implantação do TQC

4.2.2.1. Resultados da Implantação do TQC em 1995

O cenário previsto para o ano de 1995 era o seguinte: redução de atividades de janeiro a março em função da troca de governo, novo corpo gerencial, as comemorações dos 40 anos da CELESC e, o dissídio coletivo em setembro e outubro.

O ano de 1995 levou a CELESC a preparar-se para uma nova série de mudanças, com a instalação do novo governo estadual, como já tinha ocorrido outras vezes, todos os ocupantes de cargo gerencial foram substituídos, de presidente à chefe de supervisão. Essa alteração não ocorreu imediatamente, iniciou em janeiro sendo concluída somente em abril. Durante o período de transição, a empresa teve suas atividades reduzidas de forma significativa.

Para o Programa de Qualidade da CELESC ocorreu um fato bastante positivo, fazia parte do plano de governo a implantação de um programa de qualidade e produtividade nas empresas públicas. Assim foi criada a Secretaria Extraordinária para a Implantação da Qualidade e Produtividade nos Serviços Públicos objetivando implantar um novo modelo de gestão nas empresas e autarquias do Estado, utilizando as ferramentas da Qualidade Total.

Com base nesse cenário foi apresentado a diretoria da empresa a seguinte proposta de ação para 1995:

1. Ações imediatas: Acertar um contato da Fundação Christiano Ottoni - FCO com a diretoria da empresa, para apresentação da filosofia do TQC e de seus resultados em outras empresas brasileiras; decidida a continuidade do programa de qualidade, divulgar o "Compromisso do Presidente" de acordo com Falconi, p. 177, 1995; iniciar uma forte campanha de divulgação através do boletim "Ponto Q", de palestras e vídeos; oportunizar treinamento aos novos gerentes em gestão pela qualidade; participação da diretoria em um dos seminários para altos executivos promovidos pela FCO, em São Paulo.

2. Ações de médio prazo: Formar equipe de instrutores e facilitadores para ministrar cursos no estado, através de uma interação entre o Escritório da Qualidade e o CeFA², promover o intercâmbio de experiências entre áreas similares na empresa e o aproveitamento de experiências de outras empresas; realizar seminários regionais para apresentação de trabalhos, sendo os melhores indicados para seminários nacionais; logo após o treinamento dos novos gerentes, estabelecer o gerenciamento da rotina de acordo com a Orientação Técnica n° 01; trabalhar as grandes diretrizes da empresa no primeiro semestre para, após já existir um razoável encaminhamento do gerenciamento da rotina, fazer o desdobramento das diretrizes no segundo semestre; dentro do gerenciamento do crescimento do ser humano foi prevista a implementação do Programa 5 S, no final do ano ou antes de acordo com o interesse da diretoria; manter um processo de reuniões mensais com o consultor da FCO, para analisar os resultados e propor correções.

O programa de trabalho foi apresentado a diretoria colegiada, o comitê diretor, e aprovado pela mesma. Assim, foi dado andamento as ações recomendadas no planejamento do ano de 1995, tendo sido realizada em 15 de fevereiro a reunião entre o consultor da Fundação Christiano Ottoni, Sr. Mauro Monteiro, e a diretoria colegiada.

Em, 07 de março foi realizada no auditório da administração central a cerimônia de lançamento das ações para 1995, da logomarca e do slogan, com a presença da diretoria colegiada, do Secretário Extraordinário para a Implantação da Qualidade e Produtividade e, do Sr. Governador do Estado. A logomarca era constituída pela letra Q estilizada, e o slogan era o seguinte: "*Compromissa com o futuro*". No mesmo mês a diretoria participou de eventos de treinamento em Gestão da Qualidade Total em São Paulo e Salvador. Os cursos para os novos ocupantes dos cargos gerenciais, em Gestão da Qualidade Total - 36 horas, iniciaram no final do mês de março, ministrados por instrutores do Escritório da Qualidade.

² Centro de Formação e Aperfeiçoamento - CeFa, é responsável pelas ações de treinamento na empresa.

No mês de abril o autor foi designado Coordenador do Programa CELESC de Qualidade Total - TQC, com a manutenção e prestígio aos profissionais que já integravam o Escritório da Qualidade foi possível o prosseguimento das atividades sem interrupções. Tendo sido integrados a equipe mais dois (2) profissionais, esses mais voltados para as áreas humanas, um profissional com grande experiência na área de ensino e na área técnica, já tendo sido inclusive chefe do CeFA, e, a outra com experiência em treinamento na área gerencial e de formação de equipes.

A ênfase do Programa CELESC de Qualidade Total - TQC estava concentrada no gerenciamento da rotina, levado a efeito de acordo com a Orientação Técnica n ° 01, e na busca de solução de problemas através do Método de Análise de Falhas - MAF, Orientação Técnica n ° 03 (visualizadas nos anexos A.1 e A.2). Essa era a orientação defendida pela FCO e por seus consultores na época.

A implantação do Gerenciamento da Rotina ficou bastante prejudicada por diversos fatores. A demora na nomeação das novas chefias criou uma grande dificuldade para a aplicação da metodologia da qualidade, bem como, no gerenciamento das áreas de responsabilidade, pelas indefinições decorrentes dessa situação que perdurou até abril. Após a nomeação dos mesmos esses passaram pelo treinamento em Gestão pela Qualidade, no período de março à abril. Com a solicitação da diretoria para a antecipação do lançamento do Programa 5 S e o grande engajamento dos empregados na sua realização, ocorreu uma redução nas atividades de Gerenciamento da Rotina nos meses de junho e julho. No mês de setembro, quando das negociações do dissídio coletivo, a empresa passou por um período de greve e de negociações difíceis. Para culminar as dificuldades, o presidente declara em novembro a sua intenção de afastar-se da empresa em março de 1996, para concorrer as eleições municipais, deflagrando o processo sucessório. Em dezembro ocorre uma redução nas atividades, tradicionalmente, em função das festas de final de ano e das férias dos empregados.

Assim ficou bem caracterizado que para as atividades de Gerenciamento da Rotina, ficaram somente os meses de maio, outubro e novembro, para a realização de atividades plenas. Por esses motivos podemos considerar os resultados obtidos como satisfatórios.

Os resultados eram acompanhados através de uma ficha de acompanhamento como a mostrada na figura a seguir.

Tabela 04: Resultados obtidos no ano de 1995

Gerenciamento da Rotina (OT-01)	Totais
Empregados treinados (%)	-
N ° de produtos definidos	2.690
N ° de produtos selecionados para gerenciamento	277
N ° de fluxogramas de processos elaborados	146
N ° de itens de controle estabelecidos	148
N ° de problemas resolvidos aplicando MASP	18
N ° de grupos montados para solução de problemas aplicando MASP	42
Ganhos U\$ com solução de problemas aplicando MASP	402
Solução de Problemas aplicando o Método MAF (OT-03)	Totais
Empregados treinados pela chefia para aplicação do método MAF	848
N ° de levantamento de problemas (Shake Down) efetuados	399
N ° de problemas resolvidos aplicando MAF	161
N ° de encontros de TQC efetuados	192
N ° de grupos montados para solução de problemas aplicando MAF	192
Ganhos (U\$) auferidos com a solução de problemas aplicando MAF	326.622

Fonte: Relatório de Escritório da Qualidade - CELESC, 1995.

O programa de treinamento utilizado abrangia toda a sistemática de implantação da Gestão pela Qualidade Total, com uma carga horária de 36 horas. Com o objetivo de repassar uma visão global ao corpo gerencial, ele foi desenvolvido de acordo com a orientação da FCO, mas o número de reclamações dos participantes era crescente, abrangendo desde preocupações com a metodologia de ensino, o uso de muitos termos em inglês, o grande número de treinandos em cada turma (50 pessoas), a forma de ministrar as aulas, até a carga horária que era considerada muito extensa prejudicando o aprendizado e retirando o gerente de sua área de responsabilidade, principalmente os que haviam assumido a pouco tempo.

Quando se iniciou os preparativos para o treinamento dos demais empregados, essas preocupações foram levadas em consideração, era necessário um treinamento mais objetivo, com um tempo menor, e que tivesse uma aplicação diretamente relacionada com o dia-a-dia dos empregados. Assim foi desenvolvido o treinamento denominado “Gerenciamento da Rotina - 16 horas”, esse era ministrado em somente dois dias, apresentando os conceitos de gerenciamento da rotina e de solução de problemas através do Método de Análise de Falhas - MAF, através de conceitos teóricos e do uso de exemplos práticos escolhidos pelos próprios participantes do treinamento. A repercussão foi muito boa e os resultados positivos. Para melhorar a capacitação dos instrutores do Escritório da Qualidade, bem como, preparar os facilitadores para ministrar os cursos de treinamento e as palestras motivacionais em seus locais de trabalho, foi previsto a realização de cursos de técnicas de apresentação no início de 1996.

4.2.2.2.1. O Programa 5 S

A diretoria da empresa após a participação no curso de Gestão da Qualidade, percebendo a necessidade de um fato motivador para o desenvolvimento do TQC, resolveu antecipar o lançamento do Programa 5 S de novembro de 1995 para o mês de junho. Tendo sido definidos os seguintes objetivos:

1. Motivar os funcionários;
2. Demonstrar que o programa de qualidade é simples e atende as necessidades diárias de todos;
3. Melhorar o relacionamento interpessoal;
4. Servir como um estímulo para a implantação plena do TQC;
5. Permitir as chefias o contato direto com seus subordinados, através do treinamento para o Programa 5S;
6. Permitir a todos na Empresa perceber que se tem muito a fazer em termos de qualidade, de melhorias no local de trabalho e, principalmente, que é necessária uma mudança de postura e um envolvimento permanente.

Foram apresentadas ao Comitê Diretor, duas propostas para o treinamento: a primeira, uma forma de treinamento tradicional através da equipe do TQC e dos Facilitadores e, a segunda forma de treinamento através da participação direta das chefias no treinamento. O Comitê Diretor optou pela segunda opção, em função do resultado mais significativo do treinamento através da participação direta da estrutura formal da Empresa, demonstrando assim o seu comprometimento com o Programa de Qualidade. Essa forma permitiu, também, que além do treinamento em 5 S fossem discutidos diversos assuntos de grande importância para as áreas. Aconteceu na grande maioria dos casos que, após o treinamento em 5 S, as reuniões foram transformadas em reuniões gerenciais, com significativo reflexo no moral dos empregados e conseqüente motivação para a realização do Dia 5 S.

O Escritório de Qualidade organizou um conjunto de materiais a serem utilizados pelos gerentes nos treinamentos:

- apostila com os conceitos básicos do Programa 5 S, desenvolvida de forma a orientar o treinamento de forma seqüencial;
- conjunto de transparências referenciadas diretamente com a apostila utilizada;
- Livro “5 S O Ambiente da Qualidade”, Silva (1994), para preparação dos gerentes;
- Cartilha “Dando um Jeito na Bagunça”, Wagner & Ricardo - Soluções Criativas, para distribuição a todos os empregados.
- Orientações Técnicas: OT - 04, para Administração Central e OT - 05 para as Agências Regionais (ver anexos A.9 e A.10), onde constavam as orientações gerais sobre a preparação, divulgação e organização do Dia do 5 S.

Se decidiu utilizar a denominação “Dia do 5S”, e não “Dia D” ou outra denominação mais comum em literaturas, com uma forma de fixação do conceito e de marketing do Programa 5 S.

A divulgação do Programa 5 S foi organizada em conjunto com o Departamento de Marketing e teve as seguinte programação: utilização do informativo Ponto Q para divulgação inicial do Programa 5 S; utilização de cartazes para motivação e divulgação do Programa 5 S. Foram confeccionados três cartazes com a letra “Q”, logotipo do Programa CELESC de Qualidade Total, sobre fundo preto e em cor cinza e com mensagens diferentes:

1. Primeiro: “Aguarde” na cor amarela, divulgado antes do lançamento do Programa 5 S;

- 2.Segundo: “Fique Ligado” na cor verde, divulgado alguns dias antes do Dia do 5 S;
- 3.Terceiro: “Participe” na cor azul, divulgado no dia anterior ao Dia do 5 S.

Também foram criados materiais de divulgação pelos departamentos e agências regionais para divulgação e motivação interna.

Para a cerimônia de lançamento do Programa 5 S, foi enfatizada a visão de que o Programa 5 S foi desenvolvido para ser um programa interno a empresa, e voltado para os funcionários. Para conseguir esta visão foi evitado o convite a autoridades externas, bem como, a divulgação ostensiva na imprensa. Assim, estiveram presentes no lançamento, a Diretoria e os funcionários da empresa. Foram utilizados dois vídeos: “O Brasil do Desperdício” da TV Educativa e, “Programa 5 S” da Empresa Martins, como motivadores e elucidadores dos objetivos do Programa 5 S.

Sendo que, imediatamente após o lançamento do Programa foi ministrado pelo Sr. Presidente o treinamento para os seus subordinados diretos, e na seqüência os Diretores ministraram os treinamentos a seus subordinados diretos. Dando assim início a seqüência de treinamentos na Empresa.

O Programa 5 S foi implantado a partir de junho de 1995, com a realização do Dia 5 S em todas as áreas da empresa. Desse trabalho resultaram o descarte de 146 toneladas de papeis recicláveis, 65 toneladas de sucatas, o remanejamento de incontáveis móveis e equipamentos. Os materiais recicláveis obtidos foram repassados a Fundação Viva Vida e assim, encaminhados a entidades assistenciais. Sendo que o principal resultado foi a percepção entre os funcionários que o Programa de Qualidade é algo simples e ligado diretamente ao seu dia-a-dia. No âmbito estadual, a participação nos treinamentos do Programa 5 S foi de 90% dos empregados da CELESC, aproximadamente 5.300.

Durante a realização do Dia do 5 S ocorreram situações que podem ser ditas como peculiares, tais como na:

- Agência Regional de Florianópolis foi encontrado um armário cheio de copinhos plásticos para água e café - usados, segundo o funcionário ele tinha “pena” de jogá-los fora.

- Agência Regional de Lages existia em um armário, um conjunto completo de roupas para coral infantil, pertencentes a uma assistente social que já havia saído de Lages a mais de 10 anos. A área estava solicitando a compra de mais armários.
- Administração Central foi encontrada em uma divisão, uma máquina de escrever guardada em um armário, o funcionário explicou que “a mantinha guardada, pois um dia a que ele utilizava poderia estragar.”

Figura 17: Fotografia da área de descarte do Dia do 5 S na Administração Central



Figura 18: Fotografia do interior da Administração Central no Dia do 5 S



Quando da execução do Dia do 5 S, foi distribuída para todos os funcionários a cartilha “Dando um Jeito na Bagunça”, Andrade 1994, sobre a realização do Programa 5 S nas residências. Essa cartilha foi muito divulgada no estado, criando uma discussão nas escolas

sobre programas de qualidade. Hoje diversas escolas incluíram em seus programas o estudo do Programa 5 S.

A equipe do Escritório da Qualidade foi convidada a auxiliar na organização, e nos treinamentos, para realização do Dia do 5 S em diversos órgãos do governo do Estado. Tendo participado de forma ativa nos eventos realizados no Palácio do Governo (400 funcionários do Gabinete do Governador, Gabinete do Vice-Governador, Casa Civil, Casa Militar, Secretaria da Qualidade e Secretaria do Mercosul) e na Secretaria de Transportes e Obras. Esta estratégia de atuar intensamente em outros órgãos governamentais, foi utilizada como uma forma de divulgação e valorização dos trabalhos desenvolvidos na CELESC pela equipe do Escritório da Qualidade. O resultado foi positivo pois, quando o corpo gerencial da CELESC percebeu a grande procura pela equipe do Escritório por outros órgãos governamentais, passou a valorizar e a procurar mais a equipe do Escritório, chegando inclusive a reclamar que os mesmos estavam dando mais atenção a outras empresas do que a CELESC.

Ao final de 1995, a implantação do programa de qualidade não apresentava um desenvolvimento uniforme na empresa, os resultados melhores apareciam somente nas áreas onde as chefias demonstravam claramente seu interesse e/ou, onde os empregados demonstravam uma maior maturidade e buscavam melhorar seus resultados através do método de gestão pela qualidade. O Escritório da Qualidade apresentou a diretoria colegiada, como Comitê Diretor para implantação da qualidade, os fatos que mais preocupavam:

- As reuniões do Comitê Diretor não estavam sendo realizadas de forma regular, sendo muitas vezes transferidas;
- Muitas chefias de departamento e agências, não demonstram interesse pelo andamento do programa, não faziam cobranças aos empregados que não se engajam no programa, nem destacavam os que apresentavam resultados;
- Numa das feiras de TQC, realizada em uma agência regional, estavam presentes diversos representantes da sociedade local, dos clientes, da imprensa e expressivo número de empregados mas, não contou com a presença de nenhum diretor da empresa;
- Existia uma desmotivação causada pela diferença entre o discurso da implantação do programa de qualidade e as ações demonstradas pela empresa, como: os impasses gerados na negociação do dissídio coletivo de trabalho, a alteração do lay-out da administração central

sem orientação e consulta aos empregados, e a centralização de decisões na administração central.

Na avaliação do Escritório de Qualidade, partindo-se do programa de ação para 1995, pode-se verificar que:

1. Ações para implementação do programa: foi emitido periodicamente o Boletim Informativo Ponto Q; foi impresso e divulgado o Compromisso do Presidente; foi emitido o cartaz com a logomarca do programa; foi iniciado o Programa de Crescimento do Ser Humano através do Programa 5 S e de um curso específico;
2. Treinamento em TQC: todos os diretores, gerentes e facilitadores foram treinados; foi desenvolvido o curso de gerenciamento da rotina - 16 horas, sendo realizadas 16 eventos para 535 empregados;
3. Gerenciamento pelas Diretrizes: não pode ser realizado, sendo as ações reprogramadas para 1997, com implantação em 1998;
4. Gerenciamento da Rotina: os resultados estavam concentrados nas agências regionais, sendo que não se atingiu 50 % dos resultados previstos;
5. Método de Análise de Falhas: embora o método MAF, seja de grande praticidade e facilmente aplicável, não foi utilizado intensamente pela empresa.

Examinado-se os resultados, sob a ótica do Escritório de Qualidade, constatava-se que a maioria das ações previstas foram executadas. Podendo-se destacar o trabalho de assessoria desenvolvido pelo Escritório, através de 23 visitas técnicas às agências regionais e somente 2 visitas técnicas aos departamentos da administração central, face a indisponibilidade de tempo alegada pelas gerências. Destacou-se, também, a realização de seis (6) seminários e duas (2) feiras internas de TQC, com a apresentação de grande número de trabalhos. A CELESC, no âmbito estadual, era considerada uma das referências em implantação da qualidade, tendo sido constantemente objeto de pedidos para realização de palestras, assessoramento e treinamento por outras empresas estatais.

Tabela 05: Fatos relevantes em 1995

	Meses											
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Indicação dos novos gerentes	X	X	X	X								
Realização treinamentos novos gerentes				X	X							
Realização Dia do 5 S						X	X					
Dissídio coletivo com greve									X	X		
Declaração saída presidente, processo sucessão												X

4.2.2.2. Resultados da Implantação do TQC em 1996

O cenário revisto para o ano de 1996 era o seguinte:

- No período de janeiro `a março estava prevista a redução do ritmo e dificuldades para implantação dos trabalhos, em função da substituição do presidente e do desconhecimento de quem seria o indicado, dependendo de quem iria assumir, poderia ocorrer a troca de muitos dos ocupantes dos cargos gerenciais;
- O período de influência das eleições municipais iniciava na segunda quinzena do mês de agosto e se estendia até outubro;
- Influências anuais permanentes: períodos de férias (janeiro, fevereiro e segunda quinzena de dezembro), e o dissídio coletivo (setembro e outubro).

Baseado nesse cenário foi apresentado o plano de trabalho para ano de 1996 à diretoria colegiada, sendo o mesmo aprovado pela Deliberação N ° 08/96, de 08 de janeiro de 1996, centrado principalmente na implementação da segunda fase do Programa 5 S com o programa de acompanhamento e avaliação, definido através da orientação técnica OT - 06; e da implantação dos itens de controle que iriam monitorar o ritmo de implementação do programa de qualidade, definido através da orientação técnica OT - 07.

Aproveitando a redução de ritmo em janeiro e fevereiro, foram realizados os treinamentos em técnicas de apresentação para a equipe do Escritório da qualidade, assessores e facilitadores.

No mês de março ocorreu a alteração na presidência da Empresa, assumindo a presidência o diretor econômico financeiro. Como ele demonstrava um grande empenho na

implantação do programa de qualidade em sua diretoria e não ocorreram mudanças significativas nos ocupantes de cargos gerenciais, foi possível dar andamento ao plano de trabalho apresentado pelo Programa de Qualidade.

Os itens de controle da implementação do programa de qualidade, definidos através da orientação técnica OT - 07, foram concebidos para auxiliar os gerentes da Empresa, na avaliação da implementação do Programa de Qualidade Total na sua área de atuação. Os mesmos foram implantados a partir do mês de março e constavam dos seguintes itens de controle:

1. Índice de Reuniões Trimestrais do Comitê Diretor - I RTC.
2. Índice de Implantação do Gerenciamento da Rotina - I IGR.
3. Índice de Aplicação do Programa 5 S - I A5S.
4. Índice de Envolvimento Pessoal do Gerente com o Programa - I EPG
5. Índice de Relatórios Emitidos no Prazo - I REP
6. Índice de Contatos Pessoais do Facilitador com Equipes - I CPF
7. Índice de Qualidade do Treinamento - I QTR
8. Índice de Cumprimento de Prazos - I CPR
9. Índice de Eventos Promocionais - I EPR

Tabela 06: Objetivo dos Itens de Controle da OT 07

SIGLA DO ITEM	O QUE O ITEM DE CONTROLE SE PROPÕE A ACOMPANHAR	GERENTES USUÁRIOS
I RTC	Atividades do Comitê Diretor	Comitê Diretor
I IGR	Progresso do gerenciamento da rotina x meta estabelecida na área	Diretores
I A5S	Progresso da implantação do 5 S	Chefes Departamentos.
I MAF	Solução de problemas via MAF x meta estabelecida na área	Chefes Agências Regionais
I EPG	Dedicação do gerente ao Programa	Chefes Agências Distribuição
I REP	Cumprimento prazos pelo facilitador	Chefes Divisão
I CPF	Atuação do facilitador	Chefes Escritório
I CPR	Cumprimento prazos pelo Escritório	Chefes Supervisão
I QTR	Qualidade do treinamento	Escritório da Qualidade
I EPR	Ritmo de promoção do Programa	

Fonte: Escritório da Qualidade, orientação técnica OT -07.

A implantação dos itens de controle foi feita em toda a Empresa tendo sido, durante todo o ano, realizado um trabalho intenso de conscientização do corpo gerencial para sua importância. Mas as alegações, já consideradas normais, dos gerentes de que não tinham tempo para preencher os relatórios, de que essa era uma burocracia muito grande e principalmente, pela não utilização do relatório resultante dos itens de controle como um instrumento gerencial pela diretoria e pela falta de cobrança dessa quanto as áreas que não estavam enviando os dados, levou a crescentes dificuldades na sua efetiva implantação. Isso pode ser percebido nos dois (2) exemplos, dos meses de agosto e novembro de 1996, de relatório de dados recebidos dos itens de controle apresentados nas tabelas n ° 07 e n ° 08.

Tabela 07: Ficha de Acompanhamento dos Itens de Controle, Agências Regionais

Agosto	I IGR	I A5S	I EPG	Empr.	MAF	I REP	I CPF
ARLAG	28	30	100	2			
ARCON	50	54	-	44	11	100	114
ARFLO	36	57	100				
ARJOI	37	41	37	21	0		
ARITA	39	53	50	24	10		
ARCHA	21	50	100				
ARSMO	25	34	100	64	0	100	100
ARVID	11	56	50	50			
ARCRI	41	40	62	75			
ARSBS	32	54	59	39	12		
ARMAF	54	55	100	37	25		
ARBLU	50	67	100	15	48		
ARJAR	39	65	61				
ARRDS							
ARTUB							
ARJOA							
Novembro	I IGR	I A5S	I EPG	Empr.	MAF	I REP	I CPF
ARLAG	49		100			100	100
ARCON	60	49	100	44	14	100	50
ARFLO	44	69	100				
ARJOI	51	51	0	21	3		
ARITA	45	50	0	24	10		
ARCHA	22	50	0				
ARSMO	32	48	200	64	1	100	100
ARVID	25	64	0	65		100	50
ARCRI	41	39	75	75		100	100
ARSBS							
ARMAF	67	51	100	37	26	82	12
ARBLU	54	61	0	14	53		
ARJAR							
ARRDS							

Novembro	I IGR	I A5S	I EPG	Empr.	MAF	I REP	I CPF
ARTUB	49	54	50				
ARJOA							

Fonte: Escritório da Qualidade.

Tabela 08: Ficha de Acompanhamento dos Itens de Controle, Administração Central

Agosto		I IGR	I A5S	I EPG	Empr.	MAF	I REP	I CPF
D	GABDEF							
	DPEF							
	DPCO							
F	DPIN	6	43	112	42			
D	GABDA							
	DPSU	41	67	100				
	DPCP	15	68	100		48	100	120
	DPAD	42	69	100				
	DPRH	10	56	37				
	DPJR	-	69	-				
D	GABDD							
	DPSC	30	69	100				
	DPOM							
	DPSD		66	100				
D	GABDEO							
	DPEM	38	62	50	89	15		
	DPOP							
	DPEC							
	ASGER							
P	GAPRES							
	DPAI	60	64	100				
	APGE							
	TQC			100	6		-	-
	DPMK							
Novembro		I IGR	I A5S	I EPG	Empr	MAF	I REP	I CPF
D	GABDEF							
	DPEF	53	48	200				
	DPCO	30	20	30				
F	DPIN	11	49	100		9		
D	GABDA							
	DPSU	43	69	100				
	DPCP	17	71	100		48	100	100
	DPAD	42	70	96				
	DPRH	10	54	37				
	DPJR	0	74	0				
D	GABDD							
	DPSC							
	DPOM							

Novembro		I IGR	I A5S	I EPG	Empr	MAF	I REP	I CPF
DPSD		40	64	100	97	17		
D E O	GABDEO							
	DPEM	38	69	100	93	17		
	DPOP							
	DPEC							
	ASGER							
P R	GAPRES							
	DPAI							
	APGE							
	TQC			100	6		-	-
	DPMK							

Fonte: Escritório da Qualidade.

A implantação do Programa de Acompanhamento e Avaliação do Programa 5 S, ocorreu em paralelo com a implantação dos itens de controle, sendo implantada de acordo com a Orientação Técnica 06 - anexo A.11. As avaliações e os relatórios eram realizados conforme modelos fornecidos pelo Escritório da Qualidade, sendo utilizados três tipos de avaliações nas diversas unidades gerenciais básicas:

- a) Auto-avaliação.
- b) Avaliação da Chefia do Departamento ou Agência.
- c) Avaliação do Escritório da Qualidade.

Após a auto-avaliação, os ambientes de trabalho deveriam se enquadrar dentro de uma das seguintes classificações, conforme a nota da avaliação:

Tabela 09: Classificação das áreas segundo o Programa 5 S

Notas	Situação	Côr
de 1 a 1,99	Indesejável	VERMELHO
de 2 a 2,99	Regular	AMARELO
de 3 a 3,99	Bom	AZUL
Notas de 4 a 5,00	Excelente	VERDE

Fonte: Escritório da Qualidade, orientação técnica OT - 06.

Os formulários de avaliação foram, primeiramente, desenvolvidos pela equipe do escritório da qualidade e, após enviados para avaliação e testes pelos facilitadores em diversos

locais da empresa. Os mesmos receberam muitas sugestões de alterações e principalmente, propostas de simplificação. Os formulários utilizados na orientação técnica OT - 06, refletiram estas sugestões, sendo bem aceitos pelos empregados.

Após a auto-avaliação mensal, a equipe lançava a nota da avaliação do 5S no Gráfico de Progresso do 5S, discutia os resultados e buscava ações para obter melhorias na implantação do Programa 5 S na área. Para tanto, o método sugerido pelo TQC era o MAF - Método de Análise de Falhas.

Quando o ambiente de trabalho de uma equipe alcançava o nível AZUL pela auto-avaliação, e nele permanecendo por mais de dois meses, a equipe estava credenciada a solicitar e receber uma visita de avaliação do Chefe do Departamento ou Agência. Uma vez confirmado o nível AZUL, o chefe emitia imediatamente o Certificado de Qualidade de Nível AZUL.

Uma equipe que atingisse o nível VERDE, e nele permanecendo por dois meses consecutivos, tinha o direito de solicitar e receber a visita de uma comissão externa, especialmente credenciada para fazer a avaliação pelo Escritório da Qualidade. Sendo confirmado pela comissão o nível VERDE, esta imediatamente emitia, em nome do Escritório da Qualidade, o Certificado de Qualidade de Nível VERDE.

Quando foi criado o sistema de acompanhamento do Programa 5S, em especial o consultor da FCO, e alguns membros da equipe do Escritório da Qualidade possuíam dúvidas quanto a validade dos resultados, em função do uso da auto-avaliação. Ocorreram alguns problemas de avaliações muito boas mas, que não refletiam a realidade dos locais avaliados. Esses problemas não aconteceram em número significativo, sendo solucionados através das visitas técnicas e das avaliações para obtenção do selo Azul.

Na Empresa foi grande a adesão ao processo de avaliação do Programa 5 S, tendo sido possível uma mudança significativa nos ambientes de trabalho. Os gráficos de acompanhamento estavam afixados na maioria dos ambientes de trabalho e a certificação pelo Selo Azul começava a ser crescente na Empresa. Exemplos de resultados obtidos na implantação do Programa 5 S:

- Na Administração Central a Divisão de Programação de Suprimentos -DVSU, da Diretoria Administrativa - DA / Departamento de Suprimento - DPSU, foi o primeiro local da Empresa a receber o Selo Azul.
- Agência Regional Joinville: A Supervisão de Faturamento e Arrecadação - SPFA, da Divisão Comercial - DVCL, recebeu o Selo Azul. A organização dos armários e a classificação dos documentos era o ponto alto do trabalho da equipe. O trabalho em equipe proporcionou resultados que eram motivo de orgulho para cada um.
- Agência Regional Blumenau: Para quem visitava a Subestação Piçarras, Selo Azul, era possível encontrar um grupo de operadores coeso, conscientes de que um ambiente de trabalho organizado e limpo contribui tanto para o bom rendimento dos serviços como para a própria satisfação com o que se faz. A própria fachada da Subestação, voltada para a rodovia era um verdadeiro jardim e uma demonstração aos viajantes de um dos lados positivos da CELESC. A equipe da Supervisão de Utilização de Energia - SPUE, da Divisão Comercial, idealizou e estruturou, sem nenhum custo para a Empresa, uma sala para os eletricitistas. O trabalho destaca-se pela iniciativa e adequação da sala nos princípios de Utilização, Ordenação e Limpeza.
- Agência Regional Florianópolis: A subestação de Tijucas, à distância mostra ser uma instalação modelo. O seu pátio mostrava-se limpo e em ordem. Os canteiros, cultivados pelos próprios operadores, encontravam-se sempre floridos. Materiais de serviço todos em perfeita ordem e armazenados adequadamente. Os operadores se orgulhavam dos resultados que estavam obtendo. O progresso do Programa 5S na subestação levou-a a conquistar o Selo Verde, credencial mais alta do Programa 5S.
- Agência de Distribuição de Palmitos, São Miguel: Sua equipe provou que para se conseguir bons resultados no programa 5 S não são necessárias instalações novas, nem reformas, nem gastos elevados. Bastou boa vontade, dedicação, arregaçar as mangas e o resultado apareceu. Uma sala de atendimento, uma sala de chefia, e um pequeno almoxarifado anexo às duas primeiras salas são o que há de mais simples em termos de instalação da Empresa. No entanto, buscando-se os detalhes, vê-se capricho, ordem, gosto pela limpeza, e muita satisfação com o que foi conseguido.

- Agência Regional de Mafra: O desempenho e o interesse das equipes da Supervisão de Manutenção da Distribuição - SPMD, da Divisão de Distribuição, se destacaram na aplicação dos princípios do 5S resultando num ambiente ordenado e limpo, fruto de um trabalho de intensa participação. Apesar de que o prédio era antigo, o resultado do trabalho ali desenvolvido impressionava. Não só os armários, prateleiras, banheiros estavam em situação exemplar, como também o jardim externo foi todo planejado e organizado pela própria equipe, sendo um verdadeiro cartão postal.
- Agência Regional de Concórdia: A assimilação dos princípios do 5S e sua aplicação no almoxarifado da Agência proporcionou ganhos significativos em termos de melhoria do layout, excelente identificação visual dos materiais e setor de armazenamento, facilitando o trabalho e aumentando a rapidez no atendimento aos clientes.
- Departamento de Auditoria - DPAI: Reorganizou o Sistema de Arquivamento com a organização desse dentro dos princípios do 5 S, passando a possuir um arquivo eficaz, que oferece confiança nas pesquisas normais de trabalho, além de agilidade e rapidez no atendimento aos seus clientes. O DPAI foi o primeiro órgão da Presidência a receber o Selo Azul.

Com a disseminação do treinamento em Gerenciamento da Rotina, foram realizados 18 eventos para 363 participantes, ministrados pela equipe do Escritório da Qualidade e pelos facilitadores que haviam sido capacitados no curso de Desenvolvimento de Habilidades da Facilitação. Os treinamentos estimularam as pessoas na implantação do Gerenciamento da Rotina, ainda, de acordo com a Orientação Técnica 01. Para acompanhar o andamento dos trabalhos, nas diversas áreas da empresa, foram realizadas visitas técnicas onde era prestada assessoria para utilização das ferramentas da qualidade e, feita uma auditoria nos resultados. Foram realizadas 62 visitas técnicas no ano de 1996.

Alguns exemplos de resultados obtidos com a implantação do Gerenciamento da Rotina:

- Agência Regional Joaçaba: O COD de Joaçaba tinha grandes dificuldades no seu trabalho diário pois não dispunha de sala para suas reuniões semanais e temiam pela segurança no trabalho devido ao local afastado da região urbana e as precárias instalações de cercas e portões. A própria equipe do COD fez os projetos necessários, acertou a responsabilidade

com engenheiro externo, executou a obra, conseguiu os materiais, arranhou com a Prefeitura as escavações do terreno, tudo com administração própria executada em horas de folga, sem ônus de horas extras para a Empresa. A escala de trabalho era: quem estava de folga, vinha trabalhar... De um orçamento inicial de R\$ 6.600,70, o custo foi reduzido pela participação dos empregados, a R\$ 1.961,50, e o saldo destinado a reforma e ampliação das salas do COD.

- Diretoria Econômica Financeira - DEF: A Divisão de Tesouraria - DVTS, do Departamento Econômico Financeiro, trabalhou no processo de Controle Financeiro das Arrecadações dos Agentes Arrecadadores, e com ele reduziu em 20 vezes o número de reconciliações, substituiu todas as correções de lançamentos manuais por on-line, reduziu em quase 100% os erros de digitação, reduziu o tempo de reconciliações mensais de 4 horas em média para 5 minutos, e agora, face ao tempo ganho, está aproveitando 3 funcionários em outras funções.
- Agência Regional Blumenau: A Supervisão de Recursos Humanos - SPRH desenvolveu um controle de processo sobre a quantidade de horas extras da Divisão Administrativa e Financeira. Os resultados do gerenciamento se fizeram sentir no segundo semestre de 1996, com a queda gradual do índice percentual sobre a folha de pagamento de 0,5275% em agosto de 96 até 0,29% em novembro de 1996. Para 1997, a meta da Supervisão é chegar a 0,21%.

Dentro do programa de Crescimento do Ser Humano, foi preparado um curso de Desenvolvimento de Equipes, objetivando desenvolver habilidades em administração de conflitos, negociação, relacionamento interpessoal, comunicação, criatividade, condução de reuniões. Já em sua primeira aplicação os resultados foram considerados muito significativos pelos funcionários do COD da Agência Regional de Tubarão. Do curso participavam todos os empregados da unidade gerencial e o chefe da mesma, sendo discutidas e trabalhadas as dificuldades de relacionamento levantadas em um questionário de avaliação aplicado no primeiro dia de trabalho. Assim o curso era preparado para atender as necessidades daquele grupo em particular, e os trabalhos desenvolvidos em várias reuniões semanais.

A Área Planejamento e Gestão Empresarial, iniciou em 1996 as definições necessárias ao Planejamento Estratégico da CELESC. Assim foram definidos:

- Negócio: “Energia “

• Visão: “A CELESC, durante os próximos dez anos, firmar-se-á como a empresa de energia melhor gerenciada do Brasil e como um agente de desenvolvimento e de qualidade de vida em Santa Catarina, assegurando a produção, transmissão, distribuição e serviços afins em quantidade, qualidade e segurança.”

- Missão: “ Fornecer energia para o desenvolvimento e qualidade da vida. “

- Diretrizes:

- Garantir a oferta de energia.
- Melhorar a qualidade do fornecimento e atendimento.
- Garantir a segurança do público e do empregado.
- Contribuir para o desenvolvimento social e preservação do meio ambiente.
- Promover a valorização do corpo funcional.
- Garantir a rentabilidade.

Apesar da importância da existência dessas definições, as mesmas ainda necessitavam ser difundidas e desdobradas pela Empresa, resultando em metas a serem seguidas pelo corpo gerencial.

As avaliações do andamento do Programa da Qualidade eram freqüentes, sendo realizadas nas visitas técnicas, na análise dos itens de controle, e em reuniões de avaliação com a equipe do Escritório da Qualidade e com os facilitadores. Para perceber o clima e o que estava acontecendo, são apresentadas algumas colocações dos facilitadores nas reuniões:

• “os gerentes declaram não ter tempo, demonstrando pouco interesse. Na CELESC todo mundo faz o quer”;

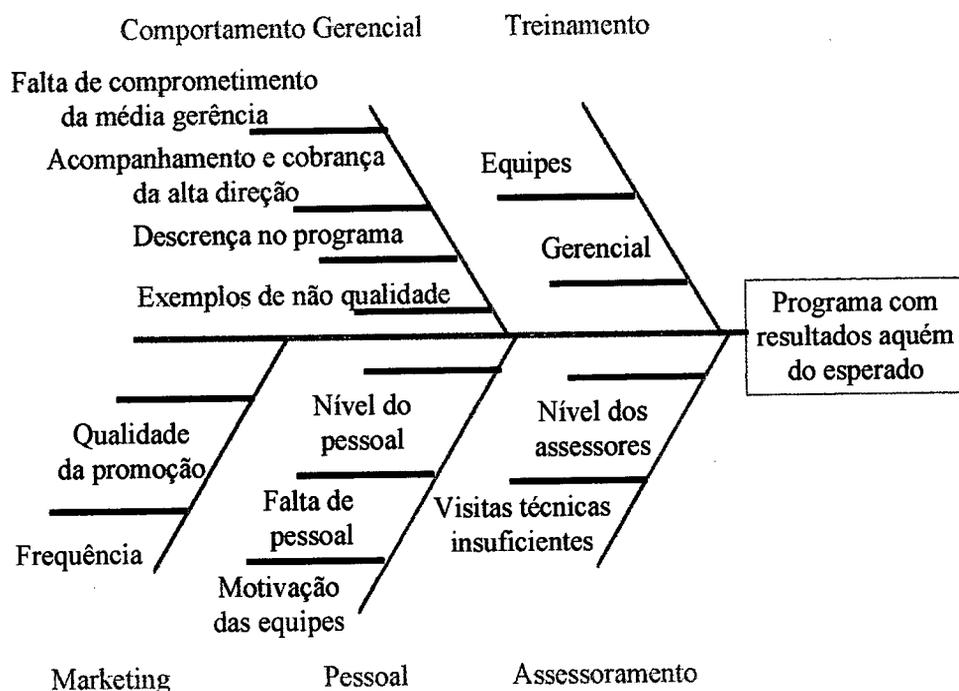
• “a utilização de grupos de cumbuca facilitou os trabalhos. Em uma análise através do MAF, os problemas salariais não foram considerados como causas fundamentais para as dificuldades na implantação da qualidade”;

• “o TQC iniciou bem mas, parou após a greve do ano passado. A utilização de contratados por períodos de seis meses, causas muitos problemas nas áreas de atendimento. O TQC pode ter dificuldades na CELESC, mas na minha casa está ótimo (se referindo a Cartilha do 5S).”;

- “o facilitador é um ser muito solitário. O TQC não esta sendo utilizado como um método gerencial.”;
- “temos reuniões semanais para acompanhar o andamento da qualidade. Existe um levantamento permanente dos problemas e de suas soluções nos COD, temos um profissional acompanhando diretamente esses trabalhos.”;
- “temos na CELESC ilhas de qualidade, se não tivéssemos problemas não seria necessário um programa de qualidade”;
- “após o chefe da agência regional colocar “a faca no peito” dos gerentes dizendo “ou faz ou sai” o processo voltou a andar”;
- “a posição do Escritório da Qualidade está correta, não se pode fazer uma qualidade de marketing.”.

Assim em avaliação realizada pelo Escritório da Qualidade, em conjunto com os facilitadores, foram levantadas as causas influentes para que os resultados obtidos na implantação do programa de qualidade estivessem aquém do esperado.

Figura 19: Análise das causas influentes nos resultados da implantação da qualidade



Fonte: Escritório da Qualidade, 1996.

Assim foi desenvolvido o seguinte plano de ação para buscar eliminar as causas escolhidas como mais influentes nos resultados obtidos:

CAUSA MAIS INFLUENTE	AÇÃO	COMO FAZER
Acompanhamento e cobrança pela alta direção	1. Conjunto de eventos que caracterizem uma nova etapa no programa de qualidade	1. Reunião do presidente com demais diretores 2. Reunião da diretoria com chefes de departamento e de divisões 3. Reunião da diretoria com chefes das agências regionais
	2. Acompanhamento do programa através do itens de controle	1. Fixar gráficos dos itens de controle nas salas dos diretores 2. Acompanhar os resultados do programa nas reuniões gerenciais
	3. Acompanhamento do andamento do programa através do visitas “in loco”	1. Visitas dos diretores aos departamentos e agências, para verificar como está o progresso do programa
	4. Programa de treinamento da diretoria	1. Curso de reciclagem para os diretores
Falta de comprometimento da média gerência	1. Programa de intercâmbio externo	1. Visitas a outras empresas que estejam se destacando em qualidade
	2. Programa de reconhecimento	1. Evento destacando os melhores trabalhos 2. Dotação orçamentaria para solução de problemas levantados pelo 5 S 3. Outras formas de reconhecimento pelos bons resultados
Exemplos de não qualidade	1. Nas orientações e decisões devem ser considerados os reflexos das mesmas no programa de qualidade	

Em dezembro de 1996 foi entregue para todos os empregados da CELESC a Cartilha “O Fantasma do Desemprego”, Andrade (1996), objetivando conscientiza-los para as novas necessidades de capacitação profissional, com vistas aos novos conceitos de empregabilidade e pagabilidade.

Tabela 10: Fatos relevantes em 1996

	Meses											
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Processo sucessão presidente	X	X	X									
Dissídio coletivo com greve									X	X		
Influência do período eleitoral							X	X	X	X		

4.2.2.3. Resultados da Implantação do TQC em 1997

O cenário revisto para o ano de 1997 era de que seria o melhor ano desde o início do Programa de Qualidade em 1994. Não estavam previstos fatos que pudessem atrapalhar de forma significativa a implantação do Programa, além do mais, a participação e cobrança da diretoria demonstrava-se crescente e, o Planejamento Estratégico estava em implantação. Esta situação permitiria avançar nos trabalhos de Gerenciamento pelas Diretrizes, dando um rumo definido para a Empresa e que seria conhecido de todos. Assim, também, os trabalhos para o Gerenciamento de Rotina, poderiam ser direcionados para os processos críticos das diferentes áreas. Processos críticos são denominados os processos diretamente relacionados à missão das áreas, aplicando Pareto, são aqueles processos responsáveis por 80 % dos resultados das áreas.

As únicas preocupações eram com as influências anuais permanentes, os períodos de férias (janeiro, fevereiro e segunda quinzena de dezembro), e o dissídio coletivo (setembro e outubro).

Com base nesse cenário foi apresentado o plano de trabalho para ano de 1997 à diretoria colegiada, sendo o mesmo aprovado pela Deliberação N ° 19/97, de 29 de janeiro de 1997, ele aparece resumido na figura n ° 20.

O fato novo que motivou uma mudança de postura do corpo gerencial, foi a adoção da “Carta Compromisso”, figura n ° 21. Essa era constituída por um plano de ação, que descrevia as atividades e prazos para implantação do programa de qualidade em cada unidade gerencial da Empresa. O plano de ação era acompanhado de uma carta assinada por todos os gerentes daquela agência ou departamento, na qual se comprometiam com o Presidente ou o diretor a cumprir o plano de ação. Os diretores assinavam um compromisso com o presidente.

Figura 20: Resumo do Plano de Trabalho para 1997

PROGRAMA DE TRABALHO DO TOC PARA 1997	
VISITAS TÉCNICAS	SERÃO PROGRAMADAS QUATRO VISITAS TÉCNICAS PARA CADA DEPARTAMENTO OU AGÊNCIA REGIONAL, SENDO DUAS POR OCASIÃO DOS SEMINÁRIOS INTERNOS.
SEMINÁRIOS	META PARA CADA DEPARTAMENTO OU AGÊNCIA: REALIZAR UM SEMINÁRIO INTERNO POR SEMESTRE. META PARA AS AGÊNCIAS: REALIZAR QUATRO SEMINÁRIOS REGIONAIS ATÉ FINAL DE JULHO. META PARA AS DIRETORIAS: REALIZAR UM SEMINÁRIO POR DIRETORIA ATÉ FINAL DE JULHO. META PARA O PROGRAMA: REALIZAR UM SEMINÁRIO DA CELESC EM AGOSTO. (Organização pelo Escritório)
5 S	META PARA O DIA 30 DE JUNHO: 25% DOS AMBIENTES COM SELO VERDE META PARA O DIA 31 DE DEZEMBRO: 50% DOS AMBIENTES COM SELO VERDE META PARA O DIA 30 DE JUNHO: 25% DOS AMBIENTES COM SELO AZUL META PARA O DIA 31 DE DEZEMBRO: 50% DOS AMBIENTES COM SELO AZUL META PARA DEPTOS E AGÊNCIAS: ESTUDAR A CONVENIÊNCIA DE REALIZAR UMA NOVA DATA DE DESCARTE NO DEPTO. META PARA AS DIRETORIAS: REALIZAR UM EVENTO DE DESTAQUE PARA OS GANHADORES DOS SELOS AZUL E VERDE.
GERENCIAMENTO DA ROTINA	ATÉ 30 DE JUNHO: META PARA OS DEPTOS: DEFINIR A MISSÃO DE CADA DIVISÃO, SEUS PROCESSOS CRÍTICOS, E PARA ESTES ÚLTIMOS, OS INSUMOS, FORNECEDORES, PRODUTOS, CLIENTES, FLUXOGRAMAS, METAS E ITENS DE CONTROLE. ATÉ DEZEMBRO: META PARA OS DEPTOS: ALCANÇAR AS SETE FASES DO GERENCIAMENTO PARA OS PROCESSOS CRÍTICOS.
ÊNFASE DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL PARA 1997	ORIENTAÇÃO DA FCO: CONCENTRAR ESFORÇOS E RECURSOS EM ÁREAS QUE TENHAM GRANDE POTENCIAL DE OBTENÇÃO DE: CONQUISTA DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE EXTERNO OBTENÇÃO DE ALTOS GANHOS DE PRODUTIVIDADE. Deverá haver um processo de seleção de: a) áreas com as características acima, e b) deptos / agências para modelagem. (Processo de seleção via indicadores de progresso do ano de 1996.)
ÍTEM DE CONTROLE	I IGR; I ASS; I EPG; I CPF; e I REP; CONTINUAR, CONFORME ORIENTAÇÃO PARA 1997.

Fonte: Escritório da Qualidade, 1997

Para atender o previsto no plano de ação, que analisou as causas escolhidas como mais influentes nos resultados do ano de 1996, foi programada a realização de um evento de premiação para os Destaques da Qualidade em 1996. Esse se realizou em 23 de abril, com a premiação de dezesseis (16) trabalhos que se destacaram na aplicação do Gerenciamento da Rotina e do Programa 5 S.

Figura 21: Modelo de Carta Compromisso

**ANEXO I
CARTA RESPOSTA AO PRESIDENTE**

Senhor Presidente

Com referência ao Programa CELESC de Qualidade Total, este Departamento confirma as datas propostas para as Visitas Técnicas, garantindo tanto a realização do Seminário Local, a ser organizado pelo próprio Departamento, como a sua participação no Seminário de Diretoria, a ser organizado em conjunto com os demais departamentos.

Datas das Visitas Técnicas:
Data do Seminário Interno :
Data do Seminário de Diretoria:

Outrossim, o Plano de Ação do Departamento para a implantação do Gerenciamento da Rotina dos seus Processos Críticos é o seguinte:

PLANO DE AÇÃO PARA 1997				
GERENCIAMENTO DA ROTINA DOS PROCESSOS CRÍTICOS DAS DIVISÕES				
O QUE ?	DATAS PREVISTAS PARA COMPLETAR (QUANDO ?)			
MISSÃO, SELEÇÃO, e FASE 1.				
FASE 2 e FASE 3.				
FASE 4 à FASE 7				
QUEM ? Responsável				
RUBRICA DIVISÃO				

MISSÃO Definição da Missão do Orgão.
SELEÇÃO Identificação dos seus Processos Críticos.
FASE 1 Definição de Produtos, Clientes, Insuancos e Fornecedores dos Processos Críticos.
FASE 2 Elaboração participativa dos Fluxogramas.
FASE 3 Estabelecimento de Metas e definição dos Itens de Controle.
FASE 4 Acompanhamento e Coleta de Dados (3 MESES).
FASE 5 Análise dos resultados, MAF e Planos de Ação.
FASE 6 Execução dos Planos de Ação. Etiqueta de orçãos.
FASE 7 Melhorias. Ajuste de metas e itens de controle.

LOCAL E DATA: _____

ASSINATURA : _____

CHEFE DEPTO : _____

Fonte: Escritório da Qualidade, 1997

Dentro do programa de Crescimento do Ser Humano, além da continuidade do Programa 5 S, foram programados a realização do curso de Desenvolvimento de Equipes e o programa de desenvolvimento das equipes dos COD.

O programa de desenvolvimento das equipes dos COD era realizado no DPOM, e passou a ser realizado pelo Escritório da Qualidade, com a integração do profissional responsável por sua condução, à equipe do Escritório.

As Visitas Técnicas estavam sendo efetuadas nas Agências Regionais e nos Departamentos da Empresa, por um profissional do Escritório da Qualidade, ou por dois representantes do Escritório. Os representantes eram escolhidos entre profissionais que tivessem mostrado boa desenvoltura na condução do Programa em suas respectivas áreas. Nestas ocasiões eram discutidos e analisados em conjunto com os empregados os processos e problemas de suas áreas. No final da visita técnica, era realizada uma reunião com as chefias da área para discutir os resultados apresentados.

Em 1997 foram obtidos melhores resultados a nível de conscientização e sensibilização para implantação do Programa CELESC de Qualidade Total, isso ocorreu devido aos trabalhos desenvolvidos durante as Visitas Técnicas, pela implantação do Programa 5 S, pelo uso dos Itens de Controle e pelos resultados apresentados nos Seminários Internos e Regionais.

Dentro da ênfase definida para o ano de 1997, concentrar esforços e recursos em áreas com grande potencial com base nos resultados apresentados no ano de 1996, foram escolhidas as áreas que se enquadravam dentro desses pré-requisitos. Sendo escolhidas as seguintes áreas: Agência Regional de Concórdia, nas divisões comerciais de Blumenau e Joinville, na Supervisão de Operação - SPOD de Chapecó e, nas supervisões de Manutenção da Distribuição - SPMD e Econômica Financeira - SPEF de Mafra.

Na Agência Regional de Concórdia foi desenvolvido um trabalho intenso envolvendo toda a equipe do Escritório da Qualidade, com o objetivo de criar um local que fosse referência e uma prova real, de que a implantação do Programa de Qualidade era possível na CELESC. Assim, após a obtenção do apoio do corpo gerencial e dos empregados da agência para esse trabalho, iniciou-se pelo programa de Desenvolvimento de Equipes. Praticamente todos os empregados da agência participaram dos cursos, juntos com suas chefias, buscando priorizar o trabalho com o Crescimento dos Seres Humanos. Após foi deslocada uma equipe do Escritório da Qualidade para assessorar os empregados da agência de Concórdia a buscar o Gerenciamento das Rotinas. Esses percorreram todas as áreas da agência, orientando e treinando as pessoas no gerenciamento dos processos das áreas e, na aplicação do programa 5S.

Completada primeira etapa do trabalho, com a participação efetiva do Escritório da Qualidade, a segunda etapa dos trabalhos foi conduzida pelo facilitador e por uma equipe de empregados da própria agência, que se encarregaram da manutenção do processo de implantação e do atendimento aos escritórios³ ligados a mesma. Assim, pelo empenho dos empregados e pela maioria dos gerentes foi possível a agência apresentar resultados significativos já no segundo semestre. Passando inclusive a receber a visita de empregados de

³ As Agências da CELESC atendem a diversos municípios, sendo que nesses municípios são instalados escritórios da empresa para os atendimentos locais.

outras áreas da empresa, que saiam de lá impressionados com os resultados e estimulados para a implantação do Programa de Qualidade Total em suas áreas de origem.

O Programa 5 S manteve um nível de adesão significativo devido, principalmente, ao processo de auto-avaliação dos ambientes de trabalho, que estimulava a participação de todos os envolvidos.

Por seu turno, a implantação dos Itens de Controle e da carta compromisso, permitiu que o corpo gerencial iniciasse um processo de comprometimento maior para com a implantação do Programa CELESC de Qualidade Total em sua unidade gerencial.

Em 1997 evidencia-se uma percepção mais clara do conjunto dos funcionários sobre a necessidade da Qualidade para se alcançar o sucesso, tanto na vida da Empresa, como na vida profissional. Esta postura, que ainda não podia ser considerada satisfatória, vinha sendo percebida pela equipe do Escritório da Qualidade durante suas visitas junto aos diversos órgãos da Empresa, indicava uma mudança de comportamento, e estava sinalizando que o Programa ingressava numa nova fase, de melhores resultados.

Mas o ponto de destaque em 1997 foi uma notória melhoria na predisposição do funcionário em relação ao Programa de Qualidade. Se em 1996 era difícil citar muitos resultados concretos obtidos com a aplicação dos princípios da Qualidade Total, em 1997, casos de sucesso estavam ocorrendo em muitas áreas da CELESC, os quais se converteram no principal fator motivador para trazer novos colaboradores às linhas do Programa de Qualidade:

1. Agência Regional De Concórdia:

- Processo de fiscalização de instalações de consumidores: Aumento da receita mensal como resultado de atuação no processo e da detecção e redução de fraudes: R\$ 13.000,00.
- Corte de consumidores inadimplentes: Redução de cortes indevidos (corte quando o consumidor já pagou a conta) de 20% para 0 (zero)%.
- Construção de redes de distribuição: Redução de custos operacionais anuais de R\$ 25.000,00.

- Elaboração de projetos de redes de distribuição: Aumento da produtividade na elaboração de projetos em 30%. Prazo para atendimento na elaboração de projetos reduzido de 64 para 38 dias em média.
- Processos de utilização e aquisição de materiais de consumo: Redução do preço de aquisição de combustível em 11%, após a implantação de um novo processo de pesquisa. Redução do material de consumo em geral na agência em torno de 40%.

2. Agência Regional de Chapecó :

- Processo de Atualização de Diagramas Unifilares e Cadastramento em Campo: Erros praticamente eliminados; aumentou confiabilidade; passou a ter atualização em tempo real; e liberou uma equipe com veículo. Economia anual: R\$ 96.000,00
- Interrupção Programada no Fornecimento de Energia: Redução do número de desligamentos cancelados e melhoria da credibilidade junto aos clientes. Economia anual R\$ 25.000,00.
- Ligação de Novos Consumidores: Redução do índice de retornos para execução da ligação e definição clara dos procedimentos. Economia anual R\$ 144.000,00.
- Controle de interrupções de energia: Definição clara do fluxograma e redução no índice de interrupções. Economia anual R\$ 76.000,00.

3. Agência Regional de Joinville:

- Processo de corte de consumidores inadimplentes: Gerenciamento da rotina triplicou o número de cortes realizado pela mesma equipe. Cobrança de taxas de religação passou de R\$ 10.000,00 para R\$ 32.000,00 por mês. Número de cortes indevidos de consumidores que já haviam quitado suas contas passou de 1 para cada 50, para 1 corte indevido para cada 1.980 cortes efetuados.

4. Agência Regional de Mafra:

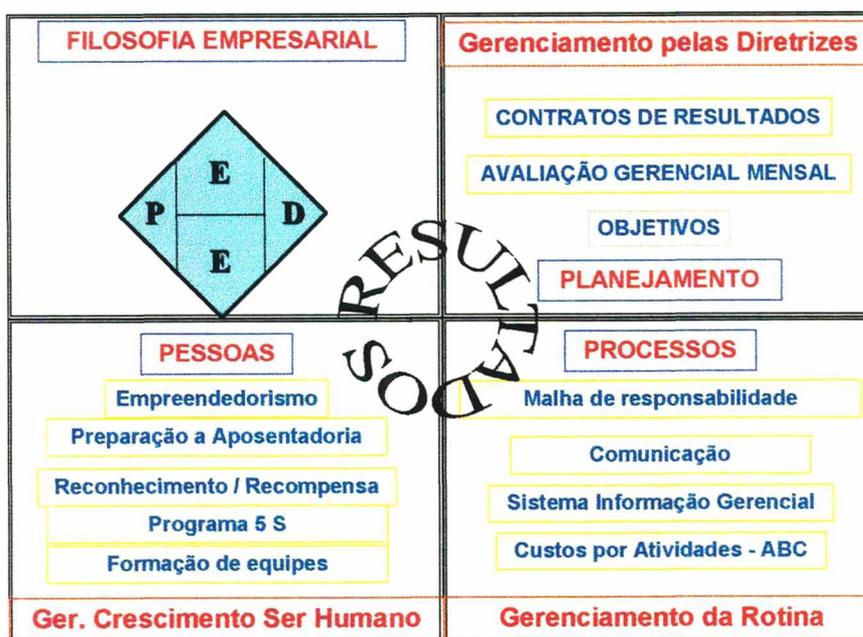
- Processo de ligação de novos consumidores: Gerenciamento da rotina e trabalho junto aos eletricitas da cidade, reduziu a necessidade de voltar à instalação do novo consumidor por motivos de não conformidade com as normas da Empresa, de 36% para 2,5%. Ganhos

ainda não estimados neste caso, mas envolvem o deslocamento de veículo e pessoal à instalação dos consumidores novos.

A maior dificuldade para a implantação do programa de qualidade no ano de 1997, foi a incerteza que tomou conta do Estado, com as discussões em torno do chamado “escândalo das letras” e a votação do “impeachment” do governador. Esse fato criou uma grande insegurança nos ocupantes dos cargos gerenciais e um processo de busca do poder, e de possíveis cargos, nos empregados ligados a outros partidos políticos. Outro fator influente, foi a substituição do presidente em setembro. Um fato positivo, foi a realização do dissídio coletivo sem greve.

No final do primeiro trimestre foi apresentado a diretoria um projeto desenvolvido em conjunto pela CELESC e consultores da UFSC, denominado “Nova CELESC”. Esse projeto tinha como objetivo transformar a CELESC em uma empresa eficiente e eficaz, independentemente da mesma continuar estatal ou ser privatizada, levando a mesma a uma nova fase de crescimento e preparando-a para as novas realidades do setor elétrico. A operacionalização desse projeto podia ser resumida em ações a serem desenvolvidas em quatro quadrantes, como apresentado a seguir.

Figura 22: Os quatro quadrantes do projeto Nova CELESC



Como o projeto previa uma série de ações a serem deflagradas pela CELESC, mudando de forma significativa a sua atuação, a logomarca da empresa e até a sua estrutura

organizacional, o mesmo necessitava de aprovação pelo governo do Estado. Em função do momento por que passava o Estado, com a discussão do “impeachment”, a diretoria não considerou adequado o momento para o lançamento desse projeto.

Com a não aprovação desse projeto criou-se na empresa uma situação de duplicidade de ações, o Escritório de Qualidade continuou com sua missão de implantar o Programa CELESC de Qualidade Total - TQC, e a área de planejamento - APGE, buscou a implantação do projeto Nova CELESC. Por mais que as atividades procurassem ser desenvolvidas em conjunto, essa dualidade de projetos não foi bem compreendida pelos empregados.

Apesar das dificuldades, pelos resultados apresentados o ano de 1997 representou o melhor ano do período 1994 à 1998, para a implantação do Programa CELESC de Qualidade Total - TQC. A realização de vinte e oito (28) seminários internos nos departamentos e agências, três (3) seminários regionais e do seminário estadual, com a participação de 2.922 pessoas, representam os resultados obtidos.

4.2.2.4. Resultados da Implantação do TQC em 1998

O cenário previsto para o ano de 1998 não era muito otimista, além do desgaste sofrido pelo governo do estado com o episódio do “impeachment” que criou um clima desmotivador, estavam previstas muitos acontecimentos que poderiam interferir no andamento normal dos trabalhos: a nova troca de presidente no mês de janeiro, a copa do mundo, e o período eleitoral com todas as suas possíveis implicações.

Tabela 11: Fatos relevantes que poderiam ter influência em 1998

	Meses											
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Declaração saída presidente, processo sucessão	X											
Copa do mundo						X	X					
Período eleitoral								X	X	X		
Dissídio coletivo									X	X		
Preparação para posse do novo governo												X

Em reunião realizada com os assessores e facilitadores da qualidade, foi feita uma análise dos problemas e resultados que o Programa CELESC de Qualidade Total - TQC estava apresentando. Sendo após solicitado aos mesmos, propostas para o ano de 1998. Para

estimular a criatividade foi solicitado que a análise fosse apresentado sob a forma de manchetes de um jornal, com as seguintes seções: problemas e resultados negativos, realizações e resultados positivos e, medidas para melhoria do Programa em 1998. Os resultados obtidos são apresentados a seguir:

1. Problemas e resultados negativos

- Devido a burocratizante forma de avaliação, o programa 5S não conseguiu avançar por mais de 2 meses, na agência Rio do Sul;
- Falta de treinamento e prática é a causa fundamental na paralização do gerenciamento dos processos em Joinville;
- O Programa 5S, em Chapecó, é campeão de desculpas, está mais para não do que para sim;
- Qualidade na CELESC ainda é a busca de um rumo;
- A inexistência do gerenciamento da rotina nas atividades desenvolvidas está fazendo falta, principalmente agora, pelas aposentadorias de profissionais experientes, uma vez que suas atividades não foram gerenciadas;
- Programa 5S sozinho é impossível. Assimilar os três primeiros senso sem a interação dos dois restantes, tornou sua manutenção impraticável, a ausência de auto-disciplina a partir do dia do 5S, fez com que tudo voltasse a ser como antes;
- Baixo interesse e participação mínima do corpo gerencial nas atividades inerentes ao programa deu a esse pouca credibilidade.

2. Realizações e resultados positivos

- Grandes realizações durante o ano de 1997, muitos aspectos positivos aconteceram com relação ao Programa CELESC de Qualidade Total - TQC;
- As visitas técnicas nas agências pelos facilitadores, foi sem dúvida a grande alavanca da qualidade em 1997;
- A agência de Concórdia, como agência modelo em Qualidade Total, foi destaque em 1997, orgulhando a todos os celesquianos, sendo um modelo a ser seguido;
- Substituição de supervisor não altera ritmo da qualidade no COD de Chapecó;
- Vontade da facilitadora, emociona celesquianos de Joinville, a ponto de criar novas expectativas;

- Padronização do mobiliário de Rio do Sul mostra vontade da empresa em fazer sua parte no programa 5 S;
- Programa de Desenvolvimento de Equipes, ministrado pelo Escritório da Qualidade, colhe resultados;
- Em Joaçaba 90 % dos funcionários foram treinados para o programa 5 S e Gerenciamento da Rotina;
- A qualidade pode criar uma nova perspectiva de relacionamento entre gerentes e funcionários;
- O Programa CELESC de Qualidade Total teve seu melhor momento por ocasião da realização dos seminários, principalmente os regionais, nos quais se teve a oportunidade de apresentar trabalhos efetivos, com importante troca de experiências;
- O treinamento mostrou ser a forma mais eficaz para o desenvolvimento do programa;

3. Medidas para melhoria do Programa em 1998

- Comprometimento e participação efetiva da diretoria e dos níveis gerenciais da empresa no programa da qualidade;
- Desburocratização do sistema de avaliação do programa 5 S;
- Mais treinamentos;
- Rotatividade no programa de visitas técnicas;
- Valorização e profissionalização dos facilitadores da qualidade;
- Implantação na CELESC como um todo, de processos padronizados para as agências;
- Reuniões mais frequentes dos facilitadores e assessores com o Escritório da Qualidade;
- Maior participação no planejamento estratégico da empresa;
- Criação de comitês regionais para discussão de problemas comuns à região;
- Introdução de uma disciplina obrigatória sobre qualidade em todos os treinamentos ministrados na empresa;
- Maior intercâmbio entre as agências regionais no que diz respeito ao programa de qualidade;
- Melhor divulgação dos bons resultados e dos destaques na implantação do programa de qualidade.

Com base nos cenários previstos para o ano de 1998, e nas experiências dos anos anteriores, foi apresentado o seguinte programa de ações para o ano:

- Sob a coordenação da APGE foram definidas 16 diretrizes empresariais, que deveriam ser desdobradas em metas para todas as áreas da empresa. Assim, para auxiliar as áreas à alcançar essas metas, o Escritório da Qualidade e o facilitadores, viabilizariam o treinamento na utilização dos instrumentos e métodos da qualidade, de forma que os gerentes pudessem conduzir adequadamente seus processos;

- Seria continuado o gerenciamento da rotina dos processos críticos, e em áreas selecionadas, por seus resultados e pelo impacto na satisfação dos clientes, seria iniciada a uniformização e a padronização de procedimentos;

- O sistema de acompanhamento e avaliação do Programa 5 S, deveria sofrer algumas alterações, de acordo com sugestões apresentadas pelas áreas que se destacaram no uso dos princípios do 5 S. Buscando, prioritariamente, a simplificação das fichas de auto-avaliação e a definição de um sistema de incentivo à participação;

- Se intensificariam os trabalhos de desenvolvimento de equipes, buscando promover a integração entre as pessoas, facilitando a implantação do programa de qualidade;

- Promover o evento de Destaques da Qualidade e os seminários;

- Seriam promovidas visitas técnicas pelo Escritório da Qualidade e pelos facilitadores.

Conforme o planejado foi continuado o gerenciamento da rotina dos processos críticos, tendo sido selecionadas as supervisões de faturamento e arrecadação - SPFA, e as supervisões de utilização de energia - SPUE, por seus resultados e pelo impacto na satisfação dos clientes, onde seriam desenvolvidos os trabalhos de uniformização e padronização de procedimentos. Como essas supervisões existiam em todas as agências regionais, sendo em número de desaseis (16), o trabalho foi planejado da seguinte forma, por supervisão:

1. Foi realizada uma reunião com representantes do Escritório da Qualidade, o chefe e um representante dos empregados de cada supervisão, para o levantamento dos processos desenvolvidos e a escolha de três (3) processos críticos para serem gerenciados numa primeira etapa;

2. Os chefes e representantes, retornaram para suas supervisões, com a missão de repassar as informações e iniciar o gerenciamento da rotina dos processos críticos escolhidos, bem como, envidar esforços para buscar o selo azul;

3. O Escritório da Qualidade definiu um cronograma de visitas técnicas, para acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos nas supervisões, assessorar e orientar as equipes das supervisões. Devendo o curso de Desenvolvimento de Equipes ser realizado prioritariamente nessas supervisões;

4. Para finalizar, as supervisões foram estimuladas a criar um programa de inter-visitação para troca de experiências, e marcada uma próxima reunião para acompanhamento dos resultados obtidos.

Na primeira reunião foram levantados os processos executados nas supervisões e analisados se esses eram realizados por todas as supervisões, como apresentados nas figuras a seguir. Pode-se perceber que existem processos que eram realizados somente por uma das supervisões, e outros que eram realizados por todas, menos por uma delas. Essa diversidade de formas de agir era o grande desafio a padronização na CELESC, pois mesmo respeitando as realidades regionais, a diversidade estava acima do limite gerenciável. O resultado da reunião foi considerado por todos os participantes, como muito bom, pois somente com a troca de experiências foi possível resolver muitos problemas. Foi realçada a importância e a necessidade desse trabalho em toda a empresa.

Tabela 12: Processos executados na Supervisão de Utilização de Energia - SPUE

N °	PROCESSOS	Críticos ?
01	Ligação de novos consumidores do Grupo B	
02	Ligação de novos consumidores do Grupo A	crítico
03	Fiscalização de novos consumidores do Grupo B	crítico
04	Fiscalização de novos consumidores do Grupo A	crítico
05	Aferição de medidores de energia	
06	Gerenciamento de medidores de energia	
07	Leitura consumidores do Grupo A	crítico
08	Execução de corte e religação de consumidores do Grupo B	
09	Corte e religação de consumidores do Grupo A e monômios	
10	Análise de projetos elétricos de consumidores	
11	Controle da consulta prévia para novas ligações dos Grupos A e B	
12	Desligamento e religação de consumidores do Grupo A	
13	Desligamento e religação de consumidores do Grupo B	
14	Substituição de equipamentos de medição	

N°	PROCESSOS	Críticos ?
15	Atendimento técnico	
16	Gerência da medição do Grupo A	
17	Solicitação carga para consumidores com demanda acima de 200 kW	
18	Gerenciamento de baixa renda	
19	Gerenciamento do Programa Baixa Renda	
20	Medição transitória do fator de potência em consumidores do Grupo B	crítico
21	Vistoria de consumidores do Grupo B	crítico
22	Vistoria de edifícios de uso coletivo	
23	Faturamento de consumidores do Grupo A	
24	Gerenciamento e controle das solicitações de serviço	
25	Cadastramento dos eletricitas	
26	Cadastramento de fornecedores de materiais	
27	Controle da inadimplência	

Tabela 13: Relação dos processos que não são executados pela Supervisão de Utilização de Energia - SPUE, mas em outras áreas da agência

N°	F L O	I T A	J A R	J O A	J O I	C H A	S M O	S B S	C R I	T U B	B L U	R D S	L A G	C O N	V I D	M A F
01																
02																
03																
04																
05	X															
06	X															
07																
08																
09	X		X			X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
10					X			X				X	X			X
11																
12				X		X		X	X		X	X	X	X	X	X
13																
14																
15																
16																
17			X													
18																
19							X			X			X	X	X	
20																
21				X		X	X				X	X	X	X		X
22																
23	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X
24												X				
25	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	
26	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X			X	X	X
27	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X

Esse trabalho se desenvolveu durante o ano todo, sendo realizada uma reunião de avaliação em dezembro. Nessa os resultados alcançados foram considerados muito bons, pois

apesar de todas as condições restritivas acontecidas no ano, 40 % das supervisões estavam gerenciando seus processos críticos e tinham obtido melhorias; 15 % estavam acompanhando os itens de controle dos processos; 20 % procuravam acompanhar os resultados dos processos mas, sem usar a metodologia e; 35 % não tinham um acompanhamento sistemático dos processos. Sendo que a análise das causas foram divididas em quatro categorias:

1. *Dificuldades no Gerenciamento da Rotina:*

- dificuldades na coleta dos dados;
- resistências a mudança;
- falta de pessoal;
- falta de tempo;
- falta de comprometimento.

2. *Dificuldades na aplicação do Programa 5 S:*

- resistências pessoais;
- instalações físicas alugadas ou inadequadas;
- limitações financeiras.

3. *Bons resultados com o Gerenciamento da Rotina:*

- melhores resultados nos processos gerenciados;
- facilidade de gerenciamento;
- satisfação pessoal.

4. *Bons resultados com o Programa 5 S:*

- melhoria do ambiente de trabalho;
- satisfação pessoal e espírito de equipe.

Como exemplo de resultados práticos podem ser citados os seguintes: a retirada de medidores danificados passou de 16 % para 39 %; o número de faturas substituídas reduziu de 42 para 16 e; as leituras de consumidores pela média caiu de 2 % para 0,93 %.

A APGE desenvolveu intensas atividades na busca da implantação do planejamento estratégico na empresa. Sendo lançado o caderno de diretrizes e metas, foram desenvolvidos esforços no sentido da integração do orçamento ao planejamento e na realização dos seminários de energização. Esses seminários foram realizados nas agências regionais de São

Bento, Concórdia, Jaraguá, Blumenau e Joinville, objetivando divulgar o planejamento estratégico da empresa e ser o marco inicial dos trabalhos de efetização do planejamento setorial das agências regionais.

A organização dos seminários de energização era conduzida pela APGE e por uma consultoria contratada, sendo realizado com a utilização de técnicas de jogos de empresa. Dele participavam todos os empregados e chefias da agência regional, estagiários e funcionários de empresas prestadoras de serviços à CELESC, em grupos de até 100 pessoas. A equipe de apoio era formada, em sua maioria, pelos facilitadores.

No final do seminário, o corpo gerencial da agência, recebia o conjunto de diretrizes e metas de sua agência e ficava com a responsabilidade da realização do desdobramento e acompanhamento dessas. O desdobramento das diretrizes e o gerenciamento das rotinas para atingir as metas previstas, era realizado através da metodologia do Programa CELESC de Qualidade Total - TQC, com o apoio e assessoria do Escritório da Qualidade e dos facilitadores. Sendo montada uma equipe para execução desse trabalho.

Em função, principalmente do resultado eleitoral, os resultados desse trabalho não refletiram os investimentos financeiros e humanos dispendidos.

No final do ano foi realizada uma reunião com os facilitadores, onde foi discutida a experiência dos mesmos no papel de facilitadores, sendo as conclusões divididas em quatro enfoques:

1. Dificuldades para exercer a função de facilitador:

- falta de comprometimento e participação das chefias;
- envolvimento com outras atividades, acúmulo de funções; e
- desmotivação em função de resultados negativos;

2. Vantagens de exercer a função de facilitador:

- crescimento pessoal e profissional;
- maior conhecimento da empresa, aquisição de uma visão mais generalista;
- satisfação com as mudanças obtidas;
- aumento na credibilidade pessoal perante os colegas; e
- troca de experiências.

3. *Perfil esperado para o facilitador:*

- ser participativo, persistente, criativo, ter liderança, demonstrar comprometimento, ser acessível, humilde, ter visão estratégica e formação escolar.

4. *Sugestões:*

- criação da função de facilitador, com dedicação exclusiva;
- intensificação dos treinamentos e da capacitação dos facilitadores; e
- maior participação dos facilitadores nos treinamentos e nas visitas técnicas.

Foram apresentadas uma série de sugestões para os planos de trabalho futuros, a busca da certificação ISO nas áreas que estejam se destacando na implantação do Programa de Qualidade; a integração, de forma efetiva, dos trabalhos da APGE com o Programa CELESC de Qualidade Total; o fortalecimento da equipe de facilitadores; premiar as áreas que estão se destacando na implantação da qualidade; criar um forma de efetiva cobrança dos resultados pela alta direção; e, a preparação de novos treinamentos com a utilização de jogos empresariais.

O cenário previsto para o ano se confirmou, com o agravante das eleições terem definido uma nova orientação política partidária, no governo do Estado, com todos os reflexos administrativos decorrentes da substituição de todo o corpo gerencial em consequência dessa.

CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nos estudos efetuados nessa dissertação buscou-se sempre a visão situacional dos fatos, respeitando-se a realidade em que a CELESC estava inserida, e a contextualização das ações realizadas durante a implantação desses modelos de gestão.

Até o final da década de 1980, a história da CELESC, mostra uma empresa em franco crescimento, com relativa estabilidade administrativa, ilustrada pela permanência do administrador da agência de Rio do Sul por 17 anos. As altas taxas de crescimento do mercado da empresa, e a falta de consciência da crise que se aproximava com o final da década de 1980, criavam uma natural acomodação na empresa.

A proposta de implantação do modelo de Gestão Participativa, em 1987, foi feita no contexto de grandes mudanças no governo do Estado, com a posse de um partido que esteve na oposição por muitos anos. A equipe gerencial que assumia na CELESC, enfrentou grandes dificuldades principalmente por sua inexperiência gerencial e pelas resistências dos empregados em se comprometerem com a busca do sucesso desse modelo de gestão. Pois, em sua maioria, haviam sido contratados através de indicação política e apoiar abertamente as idéias da diretoria, significava apoiar um partido com o qual não tinham afinidade política. Mendonça (1992), descreve esse tipo de resistência ideológica.

Outro foco de resistência à Gestão Participativa, pode ser atribuída a reação de determinados grupos de empregados temerosos com as demissões realizadas no início dessa gestão. Ficando evidenciada a importância desse fato, pelas ações de algumas pessoas após a alternância da gestão em 1991, um dos primeiros atos da nova diretoria foi a extinção do Programa de Gestão Participativa e as pessoas que defendiam a validade do programa não eram bem vistas.

Se buscarmos os conceitos da Liderança Situacional, percebemos que o nível de maturidade ainda era baixo para a aplicação de um processo de gestão participativa, que pressupõe o uso de um estilo de liderança participativo (E3) e/ou de delegação (E4), Hersey e Blanchard (1986). O paradigma fundamental da CELESC, na maioria dos empregados, era de

que o exercício das funções de direção estavam reservadas à hierarquia da empresa, restando aos empregados a tarefa de execução, um tipo de resistência conceptual segundo Mendonça (1992).

Quando da implantação do Programa CELESC de Qualidade Total - TQC, em 1994, um grande foco de resistência foi a experiência de descontinuidade na implantação dos outros programas de qualidade, Gestão Participativa, Programa CELESC de Qualidade e Produtividade e, o Programa de Qualidade da Diretoria Administrativa. Muitos consideravam que seria apenas mais uma “moda” que acabaria na primeira troca de gestão, principalmente por seu lançamento ter ocorrido em 1994, a chamada “Síndrome dos Quatro Anos”, Monteiro (1991). Com o advento da Secretária da Qualidade e a utilização desse sistema por um significativo número de empresas no Brasil, esse tipo de resistência diminuiu.

Muitos gerentes sempre mantiveram o poder, beneficiando-se da falta de organização da empresa, mantendo-se mais pelas suas relações políticas do que por seus resultados operacionais. Esses percebiam a implantação do TQC, baseado em fatos e dados como uma ameaça a sua posição, resistindo de forma velada. Demonstrando o estilo “burocrático” da CELESC, segundo o conceito de Adizes (1993), e uma típica resistência gerencial prevista por Mendonça (1992).

A redução do número de funcionários em função das demissões voluntárias e aposentadorias, tabela 01, teve um reflexo mais significativo nas áreas técnicas. Fornecendo argumentos verdadeiros, em alguns casos, para as dificuldades na implantação do gerenciamento da rotina em algumas áreas operacionais. Na maioria dos casos, os gerentes não perceberam a necessidade da modificação nos processos de trabalho, exatamente em função da redução do número de empregados. Passou a ser necessário aumentar o uso de tecnologia e reduzir o uso de mão de obra, mudança essa muitas vezes não implementada por comodismo, pois era mais fácil reclamar nas reuniões da falta de pessoal, do que apresentar planos de ação que otimizassem suas rotinas de trabalho ou mesmo, comprovassem a necessidade da contratação de mais empregados. As áreas que apresentaram esses planos de ação foram, em sua maioria, contempladas quando das admissões por concursos públicos. Ressalvando-se sempre, algumas influências políticas. A redução de pessoal, aliada as mudanças do setor elétrico influenciaram na motivação dos empregados para aplicação do Gerenciamento da

Rotina, pois possuíam o receio de que, após a documentação de seus processos se tornariam dispensáveis, vindo assim a perder seus empregos, um tipo de resistência psicossocial.

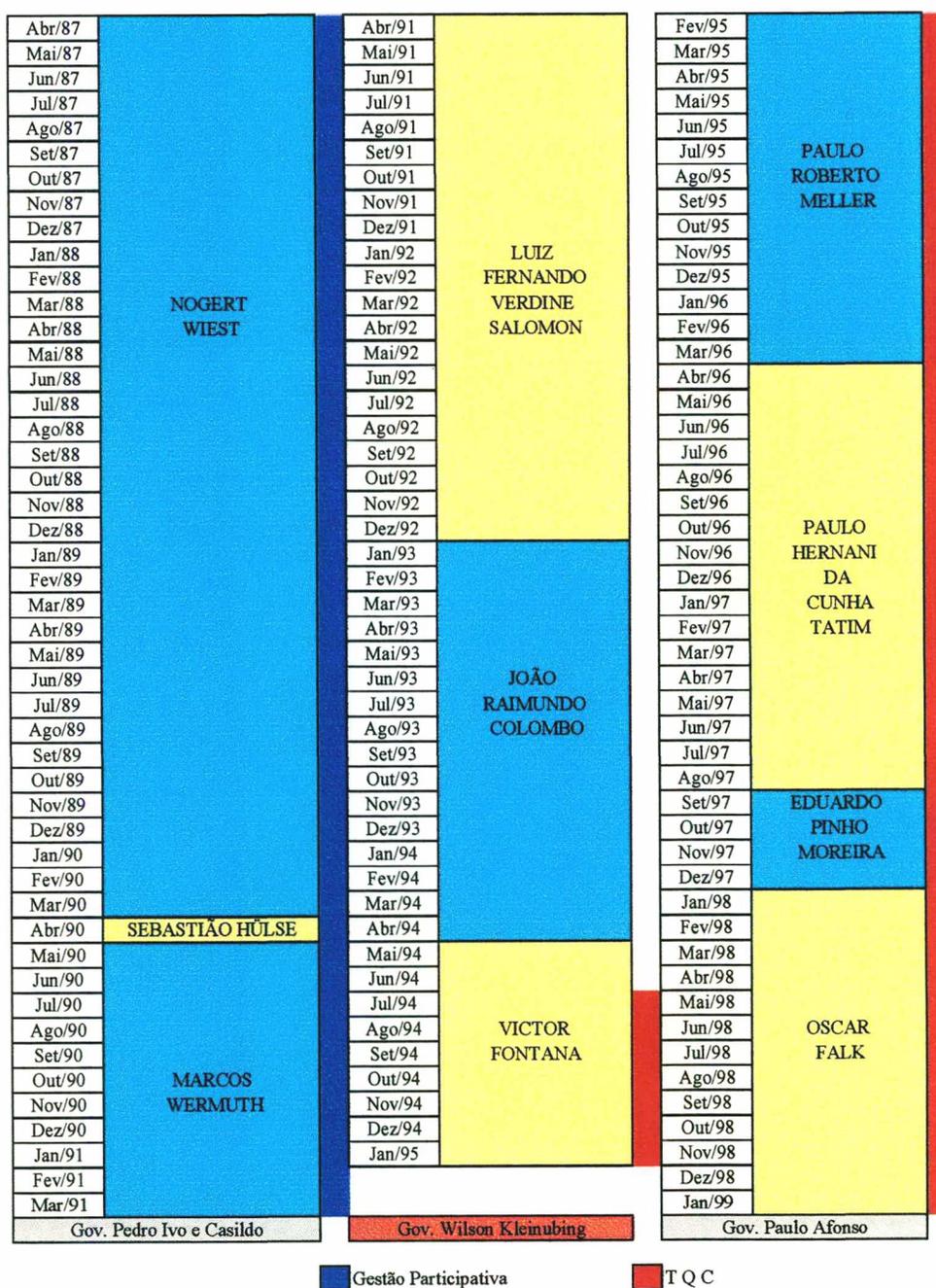
Essa redução do número de empregados deve ser analisada, também, por suas implicações no sistema de poder da empresa. Um número significativo dos que saíram, eram líderes em suas áreas e na empresa, há muitos anos. Com isso, iniciou-se um grande processo de sucessão de lideranças, estando muitos gerentes e aspirantes a gerentes, mais interessados em consolidar espaços políticos do que em demonstrar competência técnica. A indicação para os cargos gerenciais depende da indicação política, independente do partido que está no poder.

Uma dos pontos positivos na implantação desses modelos de gestão foi a sua necessária adequação as diversas “celesc” existentes na empresa, essa realidade é consequência do processo de crescimento da CELESC através da incorporação de empresas, ficando bem demonstrado na sua história e evidenciado na pesquisa de Clima Organizacional, aplicada em 1991. Os bons resultados colhidos com essa forma de agir confirma a forma de administrar defendida por Maslow, de que diferentes pessoas devem ser administradas de diferentes formas, Drucker (1999).

Mesmo assim, os resultados documentados ficaram abaixo das metas estipuladas, isso pode ser atribuído a diversos fatores. O fator mais relevante é que, em função da descontinuidade administrativa, no período de implantação do TQC, quatro anos e seis meses, a empresa teve cinco presidentes, vide figura n ° 23. A implantação desses modelos de gestão ainda está em uma fase inicial, de sensibilização e mudança de cultura. Assim, os resultados práticos não podem ser identificados em muitas das áreas da CELESC.

O estilo de trabalho que enfatiza o “o que fazer”, característico de uma empresa em crescimento segundo Adizes (1993), é outro fator importante, pois as áreas operacionais não documentaram todos os sucessos e bons resultados obtidos. Esse pode ser realçado como um dos pontos falhos dos modelos em estudo, ao procurar-se não fazer programas de marketing e sim de resultados reais, obteve-se muito pouca divulgação dos bons resultados. O ano de 1997, em que houve uma melhor divulgação dos resultados, com a realização dos seminários, foi o melhor ano a nível de motivação dos empregados.

Figura 23: Períodos de gestão dos Presidentes da CELESC de 1987 à 1998



Outro motivo para os resultados terem ficado aquém do esperado, foi devido a CELESC ser uma empresa formada basicamente por engenheiros, ela tem uma natural focalização em processos e ferramentas, buscando solucionar os problemas de forma “técnica”, com dificuldades de envolver os seres humanos. Isso ficou demonstrado na dificuldade de realização dos trabalhos de Desenvolvimento do Ser Humano, pois, apesar da realização do Programa de Desenvolvimento de Equipes ser muito bem recebida, gerando efeitos positivos

na implantação do Gerenciamento da Rotina, os gerentes pressionavam por resultados rápidos. Reagindo negativamente à necessidade de trabalhos continuados e de médio prazo.

Pelos trabalhos desenvolvidos pode-se concluir que os gerentes e empregados, muitas vezes, não procuravam se habilitar no uso das metodologias de qualidade. Utilizavam os conceitos repassados nos cursos, procurando criar atalhos para chegar aos resultados, quando não conseguiam, culpavam a metodologia. Diziam ser ela difícil e burocrática, essa realidade ficou clara através das visitas técnicas. Após a realização de exercícios em conjunto, eles se mostravam surpresos com sua simplicidade e aplicabilidade. O grande número de visitas técnicas, realizadas pela equipe do Escritório da Qualidade e/ou pelos facilitadores, se revelou importante para os resultados obtidos. Mas, deve-se tomar cuidado, são trabalhos de assessoramento, não se deve fazer o trabalho pelas pessoas, pois como afirma Adizes (1993 , p. 288), David Shapiro conseguia obter mudanças porque punha o paciente para trabalhar.

Em empresas em envelhecimento, características apresentadas principalmente pela administração central da CELESC, são necessários “insultores” e não consultores de acordo com Adizes (1993). Afirmo que, é muito difícil para um agente interno de mudanças ser um “insultor”, pois a organização irá reagir a essa tentativa de alteração da política da empresa. Na prática, essa afirmação foi visualizada na dificuldade de atuação encontrada pelos facilitadores e pela equipe do Escritório da Qualidade.

De um modo geral, apesar das contra-medidas adotadas principalmente na área comportamental, as maiores dificuldades para a implantação dos modelos de gestão são:

- Resistência natural às mudanças;
- Contexto de mudanças no setor elétrico e muita preocupação com o futuro da Empresa;
- Necessidade de maior envolvimento do corpo gerencial;
- Descontinuidade administrativa;
- Experiências de programas anteriores.

Os dois modelos tem em comum a necessidade da participação das pessoas, não necessariamente a participação de todos, o claro comprometimento da alta direção para a obtenção de resultados no médio prazo, com uma atuação orientada pela Teoria da Liderança Situacional, seguindo a figura 5. Os resultados obtidos pela Gestão Participativa nos três primeiros anos, refletiram o estilo E1 adotado pelo presidente da época, quando a maioria dos

empregados ainda não possuíam um nível de maturidade adequado a um processo participativo. De forma similar ao registrado por Arante (1996), na CSN. Já durante a implantação do TQC foi adotado pelos presidentes os estilos E3 e E4, criando assim a imagem na CELESC, de que os mesmos não estavam muito interessados na implantação do programa. Nas áreas onde o nível de maturidade era mais elevado, pode-se perceber bons resultados, com o uso da liberdade de ação permitida por esses estilos.

A consultoria utilizada na Gestão Participativa apresentou como ponto positivo a intensa participação do consultor Sr. José Heliodoro Mendes, no acompanhamento e aplicação da metodologia no dia-a-dia da empresa, vivendo todos os momentos junto com os empregados. A consultoria prestada pela FCO, apresentou como ponto positivo a metodologia do TQC, que foi bastante adequada para o nível cultural e de maturidade dos empregados à época de sua implantação, tendo como ponto negativo a tentativa de utilização de uma metodologia padrão, com uma menor flexibilidade de adaptação ao momento vivido pela empresa..

A postura dos sindicatos frente a esses modelos pode ser sintetizada através de dois depoimentos. Quando da implantação da Gestão Participativa um diretor sindical declarou, no jornal Linha Viva de 11/05/1988, que esses modelos tinham por objetivo iludir o trabalhador, na tentativa de criar escravos contentes e auto assumidos. Que o empresariado, cansado de explorar o corpo do operário, queria agora explorar a mente da mão-de-obra, a baixo custo. Sob a manipulação psicológica do discurso da satisfação do trabalhador. Essa postura refletia, em grande parte, uma reação ao estilo de agir do presidente da CELESC, que durante sua gestão não teve uma convivência pacífica com os sindicatos.

Durante a realização do Dia do 5 S, líderes sindicais declararam que esse tinha sido o primeiro evento da empresa, em que os empregados não solicitaram a fiscalização dos sindicatos. A convivência com os sindicatos, durante a implantação do Programa CELESC de Qualidade Total - TQC, foi harmoniosa, apesar das sucessivas greves ocorridas nos dissídios coletivos.

Finalizando, recomenda-se e/ou sugere-se, a continuidade desse trabalho através do aprofundamento de estudos relativos à:

- correlação entre a evolução dos modelos do setor público no Brasil e na Inglaterra;

- pesquisas sobre o relacionamento entre a maturidade gerencial e os resultados apresentados pelas organizações;

- relação entre a Teoria da Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard, e Os Ciclos de Vida das Organizações, de Adizes; e finalmente,

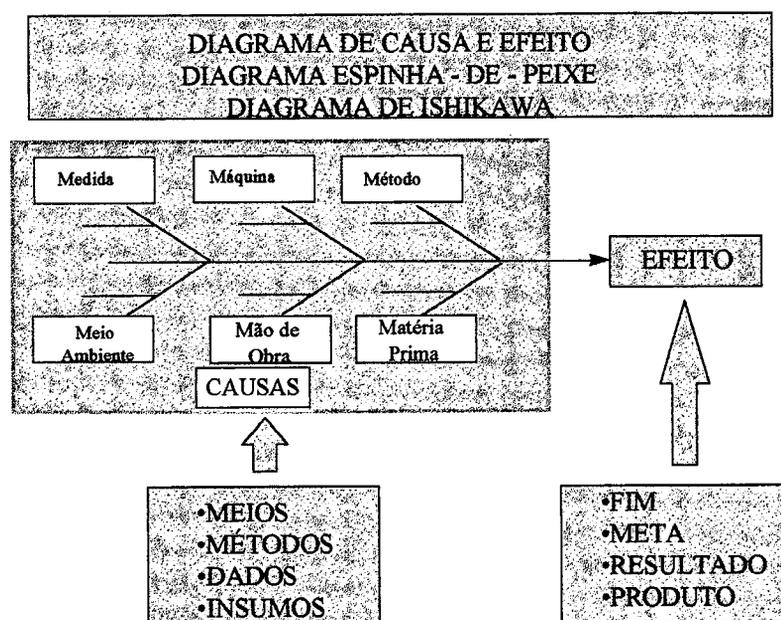
- o autor sugere e espera, que novos esforços possam ser efetivados por outros estudiosos do tema promovendo, assim, o estudo acadêmico como forma de um contínuo processo de observação, análise e compreensão dos modelos de gestão e de sua adequação a realidade sócio-espacial das empresas do setor elétrico.

6. ANEXOS

A.1. DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

O Diagrama de Causa e Efeito, de Ishikawa ou Espinha de Peixe é uma ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre o problema a ser solucionado (efeito) e os fatores (causas) do processo que podem influenciar na ocorrência do problema. A espinha de peixe além de tornar claras as possíveis causas do problema, também facilita a identificação da causa fundamental da ocorrência do problema. Permitindo que se possa fazer um plano de ação para eliminar a causa fundamental que leva ao efeito indesejável.

Figura 24: Diagrama de Causa e Efeito



O diagrama é formado por seis braços (seis M - método, mão de obra, matéria prima, máquina, meio ambiente e medida) servem para facilitar a busca das causas, não sendo necessário o preenchimento de todas.

A.2. MÉTODO REI

O nome REI se origina das iniciais das palavras que formam os três fatores de ponderação, utilizados para a priorização de alternativas neste método: Resultado, Exequibilidade e Investimento. São dados pesos de 1 à 5 para cada um dos fatores de acordo com sua relevância para cada fator. O Método REI pode ser resumido na tabela N° 14.

Tabela 14: Método R E I

Resultado	Exequibilidade	Investimento	Prioridade
É o grau de resultado que a alternativa proporciona:	É a facilidade que a alternativa tem de ser implantada:	É o custo da alternativa para sua implantação:	$R \times E \times I = (P)$
Elimina todas as dificuldades ? (Peso = 5)	É fácil de fazer ? (Peso = 5)	Custa pouco ? (Peso = 5)	(125)
Elimina parcialmente ? (Peso = 3)	É mais ou menos fácil ? (Peso = 3)	Mais ou menos ? (Peso = 3)	(27)
Elimina poucas ? (Peso = 1)	É difícil ? (Peso = 1)	Custa muito ? (Peso = 1)	(1)

A.3. MÉTODO GUT

O nome GUT se origina das iniciais das palavras que formam os três fatores de ponderação, utilizados para a priorização de situação neste método: Gravidade, Urgência e Tendência. São dadas pesos de 1 à 5 para cada um dos fatores de acordo com sua relevância para cada fator. O Método GUT pode ser resumido na tabela N° 15.

Tabela 15: Método G U T

Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
O prejuízo que esta situação poderá causar é:	Sinto que deverei tomar uma ação:	Se eu não fizer nada a situação irá:	$G \times U \times T = (P)$
Muito, muito importante. (Peso = 5)	Já, já mesmo. (Peso = 5)	Piorar. (Peso = 5)	(125)
Mais ou menos importante. (Peso = 3)	Posso aguardar. (Peso = 3)	Permanecer como está. (Peso = 3)	(27)
Pouco importante. (Peso = 1)	Não há pressa. (Peso = 1)	Melhorar. (Peso = 1)	(1)

A.4. MÉTODO DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS - “QC Story”

A busca da solução dos problemas deve ser realizada por todos os membros da empresa, sendo que o método proposto pelo TQC é o “QC Story”. É um método simples que permite a busca das causas dos problemas e a preparação dos plano de ação para sua eliminação, através do PDCA. O método, segundo Falconi (1992), pode ser resumido na tabela abaixo:

Tabela 16: Método de Solução de Problemas - “QC STORY”

PD CA	Fluxo- grama	Fase	Objetivo
P	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais
	4	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear as causa fundamentais
D	5	Ação	Bloquear as causas fundamentais
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo
	?	(Bloqueio foi efetivo?)	Se não, retornar a fase 2
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema
	8	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro

Fonte: tabela 5.5. Método de Solução de Problemas - “QC STORY”, FALCONI, P.61

A.5. O MÉTODO 5 W 1 H

Sabe-se que a recomendação do uso do 5W1H não é nova, mas sim bastante antiga. O mais antigo registro que encontramos nesse sentido está no “Tratado sobre Oratória”, escrito por Marcus Fabius Quintilianus entre os anos 30 e 100 D.C, esse tratado se refere à obras discursivas, a crítica literária e ensinamentos morais. Quintilianus observava que, para se obter a compreensão do público sobre qualquer tema era necessário a utilização do hexágono de perguntas (e respostas) contido em seu tratado. As seis perguntas básicas a serem respondidas para o êxito da comunicação eram: O QUE, QUEM, QUANDO, ONDE, POR QUÊ e COMO.

MÉTODO DOS 5W1H			
5W	WHAT	O QUÊ?	QUE AÇÃO SERÁ EXECUTADA?
	WHO	QUEM?	QUEM IRÁ EXECUTAR A AÇÃO?
	WHERE	ONDE?	ONDE SERÁ EXECUTADA A AÇÃO?
	WHEN	QUANDO?	QUANDO A AÇÃO SERÁ EXECUTADA?
	WHY	POR QUÊ?	POR QUE A AÇÃO SERÁ EXECUTADA?
1H	HOW	COMO?	COMO SERÁ EXECUTADA A AÇÃO?

Quando se acrescenta o item “quanto custa”(How Mach), passamos a falar em método 5W 2H.

O 5W 2H é conhecido como “o sonho do subordinado” ou “a esperança do gerente”. Pois é dito que o empregado sempre sonhou em receber as ordens sob a forma de 5 W 2H: o que se deve fazer, quem é o responsável, onde deve realizar a tarefa, quando deve fazer, porque deve fazer, como deve realizar a tarefa e quanto custará. O chefe sonha que os subordinados lhes tragam os problemas sob a forma de 5W 2H: o que está acontecendo, quem pode resolver o problema, onde está o problema, quando ele pode ser solucionado, por que ele deve ser resolvido com urgência, como pode ser solucionado e quanto custará.

A.6. ORIENTAÇÃO TÉCNICA N ° 01

GERENCIAMENTO DA ROTINA

Identificação de Processos, Produtos, Clientes e Fornecedores.

Estabelecimento de Itens de Controle, Análise e Solução de Problemas.

Passo I - Defina os processos e os produtos de cada processo da Unidade Gerencial.

Ferramenta - Reúna o seu “staff” e os seus subordinados imediatos e pergunte: Quais são os nossos processos e seus respectivos produtos / serviços ?

Conceito - Unidade Gerencial é o menor nível de gerência da empresa, formal ou informal. No caso da Celesc, são as Supervisões. Tudo aquilo que for feito para satisfazer as necessidades de alguém é um produto ou serviço.

Passo II - Defina os clientes de cada produto da Unidade Gerencial.

Ferramenta - Reúna seu “staff” e seus subordinados imediatos e pergunte: Quem são os clientes internos e externos de cada produto ?

Conceito - Cliente é o usuário do produto ou serviço. Cliente é o próximo processo.

Passo III - Defina os fornecedores do processo de cada produto da Unidade Gerencial.

Ferramenta - Reúna seu “staff” e seus subordinados imediatos e pergunte: Quem são os órgãos ou pessoas que fornecem insumos para nossos processos ?

Passo IV - Selecione um produto e o(s) seu(s) respectivo(s) cliente(s)

Recomendação - O objetivo, no momento, é mais didático. Escolha um produto com um processo simples e fácil de ser entendido e caracterizado.

Os Passos V a XI referem-se ao produto selecionado no Passo IV.

Passo V - Identifique as necessidades de cada cliente em relação ao produto selecionado.

Ferramenta - Pesquisar, junto ao cliente, quais são as suas necessidades, considerando as Dimensões da Qualidade (Qualidade Intrínseca, Custo, Atendimento, Moral e Segurança).

Passo VI - Elabore o fluxograma dos processos, para o produto selecionado.

Passo VII - Estabeleça os itens de controle do produto selecionado.

- Defina primeiro as características de qualidade ou de controle do produto.

Ferramenta - Reúna o seu “staff” e os seus subordinados imediatos e pergunte: De que maneira podemos expressar ou medir as necessidades identificadas junto ao cliente no passo V? Oriente-se pela Tabela 5.3, página 49, Falconi (1992).

- Defina agora as metas, os valores numéricos ou faixas de valores para as características da qualidade definidas acima.

Ferramenta - As metas devem ser estabelecidas pela alta administração. Porém, enquanto os gerentes não podem dispor destas metas, devem estabelecer suas próprias metas adotando regras simples. Pode-se utilizar inicialmente de dados históricos ou da experiência do pessoal envolvido.

Conceito - A definição das características da qualidade do produto e o estabelecimento de metas definem os itens de controle.

Passo VIII - Elabore a tabela para o gerenciamento dos itens de controle, definidos no Passo VII, aplicando a técnica do 5W1H.

Ferramenta - Seguir a orientação de Falconi (1992), item 5.4.4, página 54.

Passo IX - Elabore e fixe em lugar visível os gráficos para representar os itens de controle estabelecidos.

Ferramenta - Seguir as orientações de Falconi (1992), item 5.4.1, página 48.

Passo X - Colete os dados, registre nos gráficos e acompanhe o desempenho do processo. Se as metas estão sendo atendidas, o processo encontra-se sob controle. Caso contrário, estamos diante de resultados indesejáveis ou seja, problemas. Usar o Método de Análise de Falha - MAF (PDCA simplificado de solução de problemas) ou o método MASP (PDCA de solução de problemas) para resolvê-los.

Passo XI - Estando o processo sob controle (metas estão sendo atendidas) e decorrido certo tempo de acompanhamento procure efetuar uma análise de processo para promover uma melhoria (TQC é um processo de melhoria contínua) ou seja, altere as metas para os itens de controle e os métodos para atingir as novas metas.

Ferramenta - Aplique o método MAF ou o MASP para identificar e eliminar as causas que impedem de se chegar a estas novas metas.

Passo XII - Escolha um segundo produto e seu respectivo processo e repita todos os passos estabelecidos anteriormente a partir do Passo IV.

Passo XIII - Procure gradativamente aplicar o mesmo procedimento para os demais processos até que todos estejam gerenciados. Isto é a base para a padronização e para o gerenciamento pelas diretrizes.

A.7. ORIENTAÇÃO TÉCNICA N ° 02

ATRIBUIÇÕES DOS ASSESSORES DA QUALIDADE E DOS FACILITADORES DOS DEPARTAMENTOS E AGÊNCIAS REGIONAIS

a) ASSESSORES DA QUALIDADE

Os Assessores da Qualidade deverão atuar assessorando os Diretores em assuntos de Controle da Qualidade Total, tendo as seguintes atribuições nas Diretorias:

- I. Coordenar o processo de implantação do Programa CELESC de Qualidade Total - TQC, na Diretoria;
- II. Acompanhar a implantação do Programa junto aos Departamentos;
- III. Atuar como Consultor Interno na Diretoria para assuntos de Qualidade; e
- IV. Manter o Diretor informado do andamento da implantação do Programa de Qualidade Total na Diretoria.

b) FACILITADORES

Os Facilitadores deverão atuar como auxiliares do Escritório da Qualidade, tendo as seguintes atribuições no Departamento ou na Agência Regional:

- I. Coordenar as atividades de Controle da Qualidade (implantação do Gerenciamento da Rotina);
- II. Propor um plano de ação em conjunto com as chefias para a implantação do Programa no Departamento ou Agência Regional;
- III. Atuar como Consultor Interno para assuntos da Qualidade;
- IV. Efetuar a coleta de dados sobre a implantação do Programa e encaminhá-los mensalmente ao Escritório da Qualidade, através da “Ficha de Acompanhamento”;
- V. Coordenar as ações de educação e treinamento em Controle da Qualidade; e
- VI. Propor em conjunto com as chefias as metas a serem atingidas com o TQC.

A.8. ORIENTAÇÃO TÉCNICA n ° 03

APLICAÇÃO DO MÉTODO DE ANÁLISE DE FALHA - MAF

Aplicação do Método de Análise de Falha - MAF para identificar e eliminar as causas dos problemas:

Passo I - Identifique os resultados indesejáveis (problemas) nos processos que estão sendo gerenciados na sua Unidade Gerencial ou aqueles decorrentes da implantação do Programa 5S.

Ferramenta - Verifique em quais itens de controle ou em quais dos sentidos (utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina) as metas propostas não estão sendo alcançadas.

Passo II - Caso você não tenha itens de controle definidos e metas estabelecidas, faça um levantamento sumário dos problemas de sua área (Shake Down de problemas), utilizando o método proposto a seguir, e selecione os problemas mais prioritários para resolvê-los.

1. Reúna-se com seu staff e colaboradores imediatos, e faça uma pequena palestra sobre o tema: O que é problema?

2. Solicite que eles listem os principais problemas da área.

3. Colete as opiniões e faça uma triagem dos problemas, um por um, na presença de todos, selecionando aqueles que são resultados indesejáveis. As outras ações não selecionadas devem ser guardadas para ação futura.

4. Caso o grupo ache conveniente, deixe o pessoal listar problemas adicionais.

5. Classifique os problemas (resultados indesejáveis) em controláveis (aqueles nos quais é possível exercer o controle dentro da própria área) e não controláveis.

6. Os problemas que dependem de outras gerências deverão ser tratados posteriormente num relacionamento interfuncional.

Observação - Procure separar o que é problema daquilo que não é problema! Ex: se alguém disser: Estamos com problema de falta de linhas telefônicas. Você pode perguntar: É objetivo de nossa gerência ter muitas linhas telefônicas? Lógico que não ! Falta de linhas telefônicas não é problema! Poderá ser eventualmente a causa de um problema. Qual o problema? Demora no atendimento às chamadas do cliente?

Passo III - Monte um grupo para resolver os problemas. Caso seja possível, monte um grupo para resolver cada problema.

Recomendação - O grupo de solução de problema deve ser montado dentro da sua Unidade Gerencial, com duas ou três pessoas, no máximo. Caso o problema também esteja ligado a outras áreas, deve-se montar um grupo com representantes das áreas envolvidas.

Ferramenta: Utilize o Método de Análise de Falhas - MAF.

Passo IV - Para eliminar as causas fundamentais dos problemas anteriores, monte um Plano de Ação baseado no PDCA, seguindo o Método dos 5W1H.

Passo V - Realize periodicamente Encontros de TQC no nível de Divisão nas Agências Regionais e no nível de Departamento na Administração Central e apresente para o pessoal os problemas resolvidos. O Escritório da Qualidade deverá promover Seminários nas Agências Regionais e na Administração Central para a apresentação dos trabalhos de TQC (Gerenciamento da Rotina, Solução de Problemas e Programa 5S).

Método de Análise de Falha - MAF para Solução de Problemas

1. INTRODUÇÃO

O Método de Análise de Falha - MAF é um método simplificado de solução de problemas, utilizado no TQC como uma ferramenta poderosa na solução de problemas simples, que não exigem um tratamento mais elaborado de dados, ou seja, é aplicado para resolver anomalias do dia-a-dia cuja solução envolve um número reduzido de variáveis. Para problemas mais complicados, deve-se utilizar o MASP. Ao utilizar o MAF procure seguir rigorosamente todas as etapas, registrando os resultados no formulário mostrado no final desta instrução (Figura N ° 25).

2. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Tendo selecionado o problema a ser resolvido, levantado através do SHAKE DOWN, procure caracterizar muito bem o problema ou o resultado indesejável obtido. Nesta fase é interessante observar em que circunstâncias o problema ocorre. Faça as seguintes perguntas: O que está realmente ocorrendo? Onde ocorre ? Quando ocorre? Como ocorre? Com quem ocorre? Se possível, levante alguns fatos ou dados relativos ao problema e faça uma avaliação através de uma Estratificação de Gráficos Seqüenciais ou uma Análise de Pareto. Após a identificação clara do problema, faça uma descrição sucinta e uma síntese dos fatos e dados levantados.

3. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS

Descreva sucintamente qual era a meta desejada e não alcançada ou, então, o objetivo que se queria alcançar com a solução do problema, caso se esteja buscando uma melhoria.

4. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS ATUALMENTE

Descreva sucintamente quais são os resultados, que estão sendo obtidos atualmente, com os quais não se está satisfeito.

5. IDENTIFICAÇÃO DAS POSSÍVEIS CAUSAS

Agregue mais alguns colaboradores ao grupo encarregado da solução do problema e faça uma Tempestade Cerebral (Brainstorming), para levantar todas as possíveis causas que podem estar contribuindo para este resultado indesejável. Para a eficácia desta técnica, procure registrar todas as opiniões dos participantes sem questioná-las.

6. RELAÇÃO DAS CAUSAS INFLUENTES.

Utilizando o Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe, relacione nas "várias espinhas" as causas que realmente podem influenciar na obtenção do resultado indesejável. Faça a seguinte pergunta a partir dos dados registrados no Brainstorming: Quais são as causas que realmente podem influenciar neste resultado?

7. ESCOLHA DAS CAUSAS MAIS PROVÁVEIS (HIPÓTESES)

A partir do Diagrama de Ishikawa, selecione as causas mais prováveis de estarem provocando o resultado indesejável. A experiência dos participantes e as informações obtidas na caracterização do problema são importantes nesta fase.

8. IDENTIFICAÇÃO DA CAUSA FUNDAMENTAL.

Para as causas julgadas como mais prováveis, procure confirmar através de um teste se estas causas têm correlação com o Problema. A verificação deve ser feita através de dados e fatos específicos. Havendo confirmação de alguma provável, utilize a Técnica dos POR QUÊS, descrita a seguir, para determinar a causa fundamental do problema.

Técnica dos POR QUÊS - A técnica consiste em perguntar por quê?, três, quatro ou cinco vezes, até chegar-se à causa fundamental do problema e erradicá-la de maneira definitiva.

9. PLANO DE AÇÃO

Para a implementação das ações para eliminar a causa do problema é imprescindível planejar cuidadosamente cada ação que será adotada, aplicando a Técnica do 5W1H.

10. VERIFICAÇÃO

Procure verificar através de itens de controle, gráficos seqüenciais ou observações, se os resultados desejados estão sendo alcançados. Em caso positivo, o bloqueio foi efetivo e o novo procedimento deve ser padronizado. Em caso negativo, deve-se retomar o processo.

11. PADRONIZAÇÃO

Estando a causa fundamental bloqueada, estabeleça o novo procedimento operacional ou altere o antigo, caso seja necessário. Utilize o Método 5W1H, ou seja: esclareça no novo procedimento operacional “o que”, “quem”, “quando”, “onde”, “como”, e principalmente “por que”, para as atividades que efetivamente devem ser incluídas ou alteradas nos padrões já existentes.

12. CONCLUSÃO

Faça uma breve análise dos resultados obtidos.

Figura 25 A: Frente do Formulário do MA F

CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA :
RESULTADO ESPERADO :
RESULTADO OBTIDO ATUALMENTE :
POSSÍVEIS CAUSAS (BRAINSTORMING) :

Figura 25 B: Verso do Formulário do MA F

CAUSA (S) FUNDAMENTAL (IS)					
PLANO DE AÇÃO					
ATIVIDADE O QUE ?	OBJETIVO POR QUE ?	RESPONSÁVEL QUEM ?	PRAZO QUANDO ?	LOCAL ONDE ?	FORMA COMO ?
VERIFICAÇÃO (O BLOQUEIO FOI EFETIVO ?) COMENTÁRIOS			PADRONIZAÇÃO (É NECESSÁRIO ALTERAR O PADRÃO ?)		
CONCLUSÃO				GANHOS RS	
ELABORADO POR	RESPONSÁVEL (NOME/VISTO)	CHEFIA (NOME/VISTO)		DATA	

A.9. ORIENTAÇÃO TÉCNICA n ° 04

IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5 S NAS AGÊNCIAS REGIONAIS

FASE PREPARATÓRIA

ATRIBUIÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL – *ESCRITÓRIO DA QUALIDADE*

Passo I - Reunião do Escritório da Qualidade com os Facilitadores.

Passo II - Treinamento dos Chefes das Agências Regionais, ministrado pelo Sr. Presidente, na Administração Central.

Passo III - Entrega do material didático aos Chefes das Regionais para promoverem o treinamento nas Agências.

ATRIBUIÇÕES DAS AGÊNCIAS REGIONAIS

Passo IV - Elaborar um Programa de Treinamento aos empregados da Regional, considerando que os Chefes devem treinar seus subordinados imediatos, ou seja:

- O Chefe da Regional treina seu staff: Chefes de Divisão e Chefes de Agências I, II e III;
- Os Chefes de Divisão treinam seus Supervisores;
- Os Supervisores treinam os empregados.

Passo V - Definir, tendo em conta o Programa de Treinamento, o dia da Implantação do 5S na Agência.

Passo VI - Informar ao Escritório da Qualidade a data escolhida para o “DIA 5S” e aguardar a confirmação do mesmo, considerando que esta data estará sendo compatibilizada com outras datas, visando a participação da Diretoria nos eventos.

Passo VII - Promover na Agência, ações de divulgação e motivação junto aos empregados para o “DIA 5S”, tais como: mensagem do Chefe da Agência a todos os empregados; fixação de faixa ou cartazes, com mensagem alusiva ao evento, com contagem regressiva, etc.

Passo VIII - Efetuar o registro da situação das instalações, através de filmagens, antes e após a Implantação do Programa.

Passo IX - Definir a área de descarte (local onde os materiais e equipamentos descartados serão disponibilizados).

Passo X - Definir, na sede da Regional, o local em que os materiais e equipamentos serão colocados no “DIA 5S”, até serem transportados para a área de descarte.

Passo XI - Providenciar transporte do material descartado para a área de descarte. Considerar também os materiais das Agências.

Passo XII - Definir a forma de classificar os materiais e equipamentos que serão descartados: materiais ou equipamentos que podem ser reaproveitados ou vendidos; sucata; lixo seletivo.

Passo XIII - Promover discussões prévias, internas nas Áreas, referente ao que poderá ser descartado em termos de equipamentos, mobiliário, etc., e quanto a liberação de espaços físicos.

Passo XIV - Considerar a possibilidade de liberar recursos para pequenas melhorias que eventualmente poderão surgir, tais como: pinturas, pequenos reparos, iluminação, etc.

Passo XV - Acionar o Setor de Patrimônio com vistas a estabelecer ações de controle sobre o material descartado.

Passo XVI - Promover visitas, no dia anterior ao “DIA 5S”, nas diversas Áreas da Regional, estimulando os empregados para o dia seguinte e fornecendo as informações necessárias.

Passo XVII - Planejar para que no “DIA 5S” nenhuma outra atividade seja realizada pelos empregados, que não seja aquelas voltadas para a Implantação do Programa. Manter em funcionamento somente os serviços essenciais.

Passo XVIII - Providenciar a documentação com fotos e vídeo as atividades do “DIA 5S”.

Passo XIX - Estabelecer formas e orientar para que em todas as áreas seja avaliados os primeiros resultados tais como: material descartado (Kg); espaço recuperado (m²), etc.

Passo XX - Contatar com a imprensa para a cobertura do evento.

FASE DE IMPLANTAÇÃO - “DIA 5S”

Passo I - Promover uma rápida cerimônia do lançamento do Programa 5S na Agência, na primeira hora da manhã, com a participação dos empregados, Chefias, Diretores ou Presidente, caso se façam presentes.

Passo II - Implantar os três primeiros “S” em todas as Áreas da Agência Regional.

Passo III - Conscientize e mostre a cada empregado a importância de ele próprio implantar o Senso de Saúde e Senso de Auto-disciplina, que são aspectos pessoais do “S”.

Passo IV - Estabeleça formas de acompanhar os resultados através de tabelas ou de gráficos que os próprios empregados vão preenchendo com o passar do tempo. Avalie, sempre que possível em termos de custo.

Passo V - Prepare Relatório conclusivo de todas as etapas da Implantação, inclusive com caracterização de eventuais problemas e registro dos dados finais.

Obs.: O ESCRITÓRIO DA QUALIDADE PROPORÁ OPORTUNAMENTE, UM PROGRAMA DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Passo VI - Observe o Cronograma abaixo para elaborar o seu Plano de Implantação do “5S”:

Tabela 17: Cronograma de lançamento do Programa 5 S

EVENTOS	MAIO	JUNHO	JULHO
Lançamento do Programa “5S”	18		
Treinamento dos Chefes das Agências Regionais, Assistentes e Chefes de Departamentos vinculados à Presidência, ministrado pelo Sr. Presidente.	18		
Treinamento dos Chefes dos Departamentos, Assistentes, Assessores e Secretárias das Diretorias, ministrado pelos Srs. Diretores.	18 e 19		
Treinamento dos empregados da Administração Central.	22 ———	—» 02	
Treinamento dos empregados das Agências Regionais.	22 ———	————» 16	
Implantação do Programa na Administração Central – “DIA 5S”.		13	
Implantação do Programa nas Agências Regionais – “DIA 5S”.		19 ———	————» 07

A.10. ORIENTAÇÃO TÉCNICA N ° 05

IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S NA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL

FASE PREPARATÓRIA

ATRIBUIÇÕES DO ESCRITÓRIO DA QUALIDADE

Passo I - Reunião do Escritório da Qualidade com os Assessores e Facilitadores.

Passo II - Preparar o material e coordenar o treinamento dos Chefes de Departamento, Assistentes e Assessores, ministrados pelo Presidente e Diretores na Administração Central.

Passo III - Entregar o material didático aos Chefes de Departamento para promoverem o treinamento nos Departamentos.

Passo IV - Efetuar o registro da situação das instalações, através de filmagens e fotos, antes e após a implantação do Programa - em conjunto com o DPMK.

Passo V - Definir a área de descarte (local onde os materiais e equipamentos descartados serão disponibilizados) - em conjunto com o DPAD.

Passo VI - Definir, na sede da Administração Central o local em que os materiais e equipamentos serão colocados no “DIA 5S”, até serem transportados para a área de descarte - em conjunto com o DPAD.

Passo VII - Providenciar transporte do material descartado para a área de descarte. Considerar também as áreas descentralizadas - em conjunto com o DPAD.

Passo VIII - Definir a forma de classificar os materiais e equipamentos que serão descartados: materiais ou equipamentos que podem ser reaproveitados ou vendidos; sucata; lixo seletivo.

Passo IX - Providenciar para que seja documentado com fotos e vídeo as atividades do “DIA 5S” - em conjunto com o DPMK.

Passo X - Contatar com o Departamento de Marketing para a cobertura do evento, e esclarecimento a população.

ATRIBUIÇÕES DOS DEPARTAMENTOS

Passo XI - Elaborar um Programa de Treinamento para os empregados do Departamento, considerando que os Chefes devem treinar seus subordinados imediatos, ou seja: o Chefe do Departamento treina sua equipe e os Chefes de Divisão; os Chefes de Divisão treinam os empregados.

Passo XII - Promover no Departamento, ações de divulgação e motivação junto aos empregados para o “DIA 5S”, tais como: mensagem do Chefe do Departamento a todos os empregados; fixação de faixa ou cartazes, com mensagens alusivas ao evento; reuniões com os empregados, etc.

Passo XIII - Promover discussões prévias, internas no Departamento, referente ao que poderá ser descartado em termos de equipamentos, mobiliário, etc., e quanto à liberação de espaços físicos.

Passo XIV - Considerar a possibilidade de liberar recursos para pequenas melhorias que eventualmente poderão surgir, principalmente nas áreas descentralizadas, tais como: pinturas, pequenos reparos, iluminação, etc.

Passo XV - Acionar o Setor de Patrimônio com vistas a estabelecer ações de controle sobre o material descartado.

Passo XVI - Realizar visitas, no dia anterior ao “DIA 5S”, nas áreas do Departamento estimulando os empregados para o dia seguinte e fornecendo as informações necessárias.

Passo XVII - Planejar para que no “DIA 5S” nenhuma outra atividade seja realizada pelos empregados, que não sejam aquelas voltadas para a implantação do Programa, mantidos os serviços essenciais.

Passo XVIII - Estabelecer formas e orientar para que em todas as áreas do Departamento sejam avaliados os primeiros resultados tais como: material descartado (kg); espaço recuperado (m²), etc.

FASE DE IMPLANTAÇÃO - DIA 5S

Passo I - Promover uma rápida cerimônia do lançamento do Programa 5S no hall do prédio da Administração Central, na primeira hora da manhã, com participação do Presidente, Diretores, Chefias e empregados.

Passo II - Implantar os três primeiros “S” em todas as Áreas da Administração Central.

Passo III - Conscientize e mostre a cada empregado a importância de ele próprio implantar o Senso de Saúde e o Senso de Auto-disciplina, que são aspectos pessoais do “5 S”.

Passo IV - Estabeleça formas de acompanhar os resultados através de tabelas ou de gráficos que os próprios empregados vão preenchendo com o passar do tempo. Avalie, sempre que possível em termos de custo.

Passo V - Prepare Relatório conclusivo de todas as etapas da Implantação, inclusive com caracterização de eventuais problemas e registro dos dados finais.

Obs.: O ESCRITÓRIO DA QUALIDADE PROPORÁ OPORTUNAMENTE, UM PROGRAMA DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Passo VI - Observe o Cronograma de Implantação do “5 S”. (Tabela 17)

A.11. ORIENTAÇÃO TÉCNICA N ° 06

PROGRAMA 5 S.

PROGRAMA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO.

1.INTRODUÇÃO

O presente programa visa sistematizar o acompanhamento da implantação do 5S na CELESC. O acompanhamento e a avaliação do Programa 5S serão feitos através de avaliações visuais e de relatórios destas avaliações. As avaliações e os relatórios seguirão modelos fornecidos pelo Escritório da Qualidade que são apresentados no conjunto de anexos do presente documento.

2.PERÍODO DO PROGRAMA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO.

Início do Programa: ABRIL DE 1996.

Duração do Programa: O Programa é permanente, sem previsão de término.

3.CATEGORIAS DE AVALIAÇÕES VISUAIS.

Haverá três tipos de avaliações nas diversas unidades gerenciais básicas:

- a) Auto-avaliação.
- b) Avaliação da chefia do Depto/Agência.
- c) Avaliação do Escritório da Qualidade.

4.AUTO-AVALIAÇÃO.

A equipe constituída das pessoas da área a ser avaliada, duas ou três pessoas, sob a orientação da chefia imediata, verificará como está a implantação de cada S do Programa 5S no seu próprio ambiente de trabalho.

Para esta avaliação, deve ser utilizada a Ficha de Avaliação do 5S (Figura n ° 26), fornecida pelo Escritório da Qualidade, verificando-se, item por item, a situação encontrada no dia da auto-avaliação. Cada item, uma mesa, um armário, etc., será avaliado através de uma nota, que poderá variar de 1 até 5. No final, uma média de todas as notas dadas, chamada de Nota da Avaliação do 5S, resultará numa cor, indicando o nível de implantação do 5S que foi alcançado:

Notas de 1 a 1,99	Indesejável	- VERMELHO
Notas de 2 a 2,99	Regular	- AMARELO
Notas de 3 a 3,99	Bom	- AZUL
Notas de 4 a 5,00	Excelente	- VERDE

A auto-avaliação deverá ser feita no mínimo uma vez por mês, na última semana. No entanto, nada impede que as equipes façam avaliações e controles mais freqüentes, segundo critérios próprios, para manter o seu ambiente de trabalho sempre em ordem e limpo.

Após a auto-avaliação mensal, a equipe discutirá os resultados e buscará ações para obter melhorias na implantação do Programa 5 S. Para tanto, o melhor instrumento é o MAF.

As fichas utilizadas na auto-avaliação devem ser guardadas para controle próprio da equipe.

A equipe lançará a Nota da Avaliação do 5S no Gráfico de Progresso do 5S, mostrado na figura 27, que deverá ser afixado em local de fácil visualização, de preferência na entrada do ambiente de trabalho.

As Notas das Avaliações de todas as equipes deverão ser encaminhadas para as chefias imediatas, até o último dia útil do mês. Elas serão utilizadas para calcular mensalmente o item de controle denominado ÍNDICE DE ANDAMENTO DO 5S, de responsabilidade das chefias e do Chefe do Depto/Agência.

5.AVALIAÇÃO DO CHEFE DO DEPTO/AGÊNCIA.

Quando o ambiente de trabalho de uma equipe alcançar o nível AZUL pela auto-avaliação, e nele permanecer por mais de dois meses, a equipe estará credenciada a solicitar e receber uma visita de avaliação do Chefe do Depto/Agência.

Nesta visita, a equipe mostrará para a chefia, item por item, a situação do 5 S. Relatando como se organizou para alcançar o nível AZUL, destacando os fatos importantes. Em seguida, o Chefe do Depto/Agência discutirá com a equipe os resultados da sua avaliação, confirmando ou não a auto-avaliação feita pela equipe.

Confirmado o nível AZUL, o chefe emitirá imediatamente o Certificado de Qualidade - Nível Azul (ver figura n° 28), entregando-o à equipe, que deverá exibi-lo juntamente com o Gráfico de Progresso do 5S, em local bem visível. Ao final da sua visita de avaliação, o chefe do Depto/Agência discutirá com a equipe possíveis ações para obter melhorias na implantação do Programa 5S na área. Novamente, o instrumento de trabalho recomendado é o MAF.

Um Certificado de Qualidade - Nível Azul será elaborado para o órgão como um todo, se a média das Notas das Avaliações de todas as suas áreas for correspondente ao nível azul.

O Chefe do Depto/Agência poderá designar uma pessoa de sua confiança para, em seu nome, proceder as visitas de avaliação. Poderá criar comissões volantes, compostas de duas ou três pessoas, para realizar avaliações do 5S, em qualquer local de trabalho de sua área de atuação.

Estas comissões seriam utilizadas para quaisquer das seguintes finalidades:

- a- treinamento das equipes locais para avaliação do 5S;
- b- auxílio às equipes locais na avaliação do 5S;
- c- conferência de avaliações já realizadas;
- d- acompanhamento do andamento do programa dentro de sua área de atuação.

6. AVALIAÇÃO DO ESCRITÓRIO DA QUALIDADE.

Se, depois de ter alcançado e permanecido no mínimo por dois meses consecutivos no nível AZUL, em novas auto-avaliações, uma equipe atingir o nível VERDE, e nele permanecer por dois meses consecutivos, terá o direito de solicitar e receber a visita de uma comissão externa, especialmente credenciada, para fazer a avaliação do Escritório da Qualidade.

Para a sua avaliação, a comissão utilizará Fichas de Avaliação do 5S fornecidas pelo Escritório da Qualidade, verificando, item por item, a situação encontrada no dia da visita. Em seguida, a comissão discutirá com a equipe os resultados da visita. Sendo confirmado pela comissão o Nível VERDE, esta imediatamente emitirá, em nome do Escritório da Qualidade, o Certificado de Qualidade - Nível Verde, e o entregará à equipe.

Figura 26: Modelo de Formulário de Avaliação

TQC		PROGRAMA CELESC DE QUALIDADE TOTAL						OT - 06		
		FICHA DE AVALIAÇÃO						ANEXO I		
		SENSOS DE UTILIZAÇÃO, ORDENAÇÃO E LIMPEZA						FL 03/09		
		ESCRITÓRIO DA QUALIDADE						DATA		
DIVISÃO: _____		SUPERVISÃO: _____		LOCAL: _____						
DEPTO/AGÊNCIA: _____										
ITENS AVALIADOS: MESAS, ARMARIOS E PRATELEIRAS										
PERGUNTAS PARA AVALIAÇÃO				NOTAS DA AVALIAÇÃO						
Identificação do item >>>				01	02	03	04	05	06	07
OBJETOS E MATERIAS DE TRABALHO ESTÃO ARRUMADOS E EM ORDEM?										
EXISTEM OBJETOS E MATERIAS QUE NAO INTERESSAM AO SERVIÇO?										
HA CRITERIO VISIVEL PARA SE GUARDAR OBJETOS E MATERIAS DE ACORDO COM A FREQUENCIA DE USO?										
NOTA SE VONTADE DO USUARIO DE MELHORAR E POR ORDEM NAS COISAS?										
O VISUAL E LAY-OUT ESTAO SATISFATORIOS?										
EXISTE SENTIDO DE LIMPEZA DO USUARIO AO FINAL DO TRABALHO?										
DURANTE O USO HA POLVEIRA OU SUJEIRA?										
AS CONDIÇÕES DE ILUMINAÇÃO, DE TEMPERATURA, E DO AR, SATISFAZEM?										
TOTAIS										
MÉDIA = TOTAL ÷ 8										
SOMA DAS MÉDIAS				=		MÉDIA GERAL =				
MÉDIA GERAL =				=		MÉDIA GERAL =				
NÚMERO DE MÉDIAS				=		MÉDIA GERAL =				
AVALIADORES: _____										

Figura 27: Gráfico de Acompanhamento da Implantação do Programa 5 S

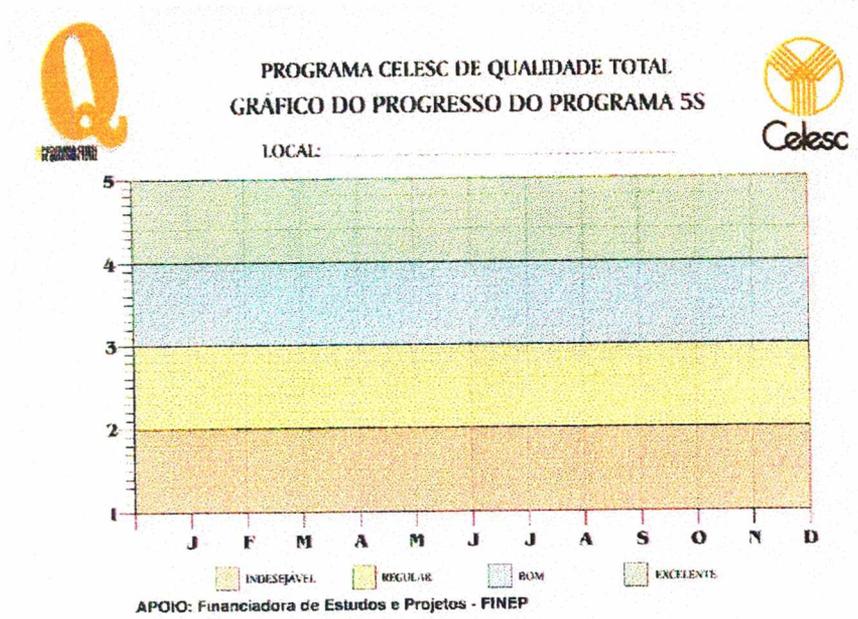


Figura 28: Selos Azul e Verde



A.12. ORIENTAÇÃO TÉCNICA n ° 07

ITENS DE CONTROLE PARA MONITORAR A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA

A adoção dos itens de controle foi aprovada pela deliberação 08/96 de 08/01/96 do Comitê Diretor do Programa CELESC de Qualidade Total. Os itens de controle de que trata esta orientação técnica têm como objetivo especial monitorar a implementação do Programa.

Os itens de controle foram concebidos para auxiliar os gerentes da Empresa, de todos os níveis hierárquicos, na avaliação da implementação do programa de Qualidade Total na sua área de atuação.

Tabela 18: Itens de Controle adotados na OT - 07

SIGLA DO ITEM	PÁG	O QUE O ITEM DE CONTROLE SE PROPÕE A ACOMPANHAR	GERENTES USUÁRIOS
I RTC	03	Atividades do Comitê Diretor	COMITÊ DIRETOR
I APG	04	Progresso do TQC na área	PRESIDENTE
I IGR	04-	Progresso do gerenciamento da rotina x meta estabelecida na área	DIRETORES
I ASS	-10		CH.DEPARTAMENTO
I A5S	10	Progresso da implantação do 5S	CH.AG.REGIONAL
I MAF	11	Solução de problemas via MAF x meta estabelecida na área	CH.AG.DISTRIBUIÇÃO
I EPG	13	Dedicação do gerente ao Programa	CH.DIVISÃO AC & AR
			CH.ESCRITÓRIO
			CH.SUPERVISÃO
I REP	13	Cumprimento prazos pelo facilitador	FACILITADOR
I CPF	13	Atuação do facilitador	
I CPR	14	Cumprimento prazos pelo Escritório	ESCRITÓRIO DA
I QTR	14	Qualidade do treinamento	QUALIDADE
I EPR	14	Ritmo de promoção do Programa	

Todos os itens de controle são mensais e expressos em percentagem, sendo os gráficos seqüenciais para registro mensal dos itens de controle serão fornecidos pelo Escritório da Qualidade.

Os valores dos itens de controle serão enviados trimestralmente ao Escritório da Qualidade. Eles serão utilizados para elaboração de relatórios para o Comitê Diretor e para fins estatísticos de implantação do TQC na CELESC.

Na tabela 18, os itens de controle estão separados por grupos. Estes grupos distinguem-se entre si pelas faixas sombreadas. Os gerentes usuários que constam na listagem de cada grupo utilizarão **todos** os itens de controle do grupo. Isto lhes permitirá uma medida completa de como o TQC caminha nas suas respectivas áreas.

ÍNDICE DE REUNIÕES TRIMESTRAIS DO COMITÊ DIRETOR - I RTC.

Meta: O Comitê Diretor deverá reunir-se, pelo menos, uma vez a cada trimestre.

ÍNDICE DE AVALIAÇÃO DO PROGRESSO DO TQC NA GERÊNCIA - I APG

I APG NA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL E NAS AGÊNCIAS REGIONAIS.

Meta: alcançar os seguintes índices até dezembro de 1996:

Divisões, Agências de Distr. e Escritórios.....: 100 %

Diretorias, Departamentos e Agências Regionais...: 90 %

Celesc: 80 %

Fórmula: $I APG = (I IGR + I A55) / 2$

ÍNDICE DE IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA ROTINA - I IGR.

I IGR NA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL

Meta: Cada departamento da Administração Central deverá ter três processos gerenciados, por divisão, até o final de 1996.

NOTA: Cada divisão escolherá três processos que serão levados em conta no cálculo do item de controle ao longo de todo o ano. Outros processos, além desses, serão considerados em relatórios à parte, para fins de avaliação do progresso do Programa de Qualidade.

I IGR NAS AGÊNCIAS REGIONAIS.

Meta: Cada agência regional deverá ter, pelo menos, dois processos gerenciados, por supervisão, até o final de 1996.

NOTA: Cada supervisão escolherá os dois processos que serão levados em conta no cálculo mensal do item de controle ao longo de todo o ano. Outros processos, além desses, serão levados em conta em relatórios à parte, para fins de avaliação do progresso do Programa de Qualidade.

Definição: Processo gerenciado é um processo que passou pelas seguintes fases:

FASE	PESO	DESCRIÇÃO DA FASE
1	15	Definição da função: identificar processos, produtos, clientes e fornecedores.
2	15	Elaboração do fluxograma do processo: desenhar o fluxograma atual na forma como ele será efetivamente realizado. Consensar com a equipe.
3	15	Definição dos itens de controle: definir em conjunto com a equipe os itens de controle e elaborar os respectivos gráficos seqüenciais.
4	15	Acompanhamento dos resultados: coletar dados, registrar nos gráficos, e observar o desempenho do processo por um prazo mínimo de três meses.
5	15	Análise dos resultados: verificar, no decorrer da fase 4, se as metas propostas estão sendo atingidas. Em caso afirmativo, tudo bem. Caso contrário, identificar o problema. Usar o MAF para identificar as causas e elaborar um Plano de Ação (5W1H) para bloqueá-las.
6	15	Bloqueio das causas fundamentais: executar as ações previstas no Plano de Ação, bloquear as causas fundamentais e eliminar os problemas.
7	10	Execução de melhorias: estabelecer novas metas para obter melhores resultados. Ajustar os itens de controle. Analisar o processo e usar o MAF para identificar causas que impedem chegar a essas novas metas. Fazer e executar um Plano de Ação para atingir estas metas. Se forem atingidas, padronizar. Caso contrário, retornar à análise.

ÍNDICE DE APLICAÇÃO DO 5 S - I A5S.

I A5S NAS AGÊNCIAS REGIONAIS E NA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL.

Meta: Alcançar os seguintes níveis para os três primeiros S até dezembro de 1996:

Divisões, Agências de Distr. e Escritórios: 100 %

Departamentos e Agências Regionais: 80 %

Celesc: 60 %

ÍNDICE DE MAFs RESOLVIDOS POR GERÊNCIA - I MAF

Definição: MAF resolvido entende-se o MAF que abrangeu a elaboração e a execução de um Plano de Ação, com a obtenção de resultados positivos.

I MAF NAS AGÊNCIAS REGIONAIS.

META: Cada agência regional deverá realizar um MAF por supervisão a cada mês. Conta-se também as supervisões das agências de distribuição e dos escritórios.

I MAF NA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL.

Meta: Cada departamento da Administração Central deverá realizar dois MAF, por divisão, a cada mês.

ÍNDICE DE ENVOLVIMENTO PESSOAL DO GERENTE COM O PROGRAMA - I EPG

Meta: Cada gerente, em qualquer nível, deverá realizar, pelo menos uma reunião quinzenal com seus subordinados imediatos para coordenar as ações do Programa. Reuniões formais, com ata, com as chefias que lhe são diretamente subordinadas, para avaliar, orientar ou cobrar resultados do Programa.

ÍNDICE DE RELATÓRIOS EMITIDOS NO PRAZO - I REP

Meta: alcançar o índice 100%

ÍNDICE DE CONTATOS PESSOAIS DO FACILITADOR COM EQUIPES - I CPF

Meta: alcançar o índice de 100% em cada mês.

ÍNDICE DE QUALIDADE DO TREINAMENTO - I QTR

Meta: manter o nível 100% dos treinamentos avaliados entre bom e excelente.

ÍNDICE DE CUMPRIMENTO DE PRAZOS - I CPR

Meta: alcançar o nível de 100 % dos eventos programados cumpridos no prazo.

ÍNDICE DE EVENTOS PROMOCIONAIS - I EPR

Meta: alcançar cada departamento, agência, ou escritório, pelo menos uma vez por mês, com promoções e/ou notícias do Programa.

A.13. ORIENTAÇÃO TÉCNICA n ° 08

MODIFICAÇÕES NOS ITENS DE CONTROLE E NA FICHA DE ACOMPANHAMENTO PARA O ANO DE 1997.

Em decorrência das metas estabelecidas para 1997, foram necessárias algumas alterações em documentos e gráficos utilizados em 1996. Estas alterações visam simplificar e tornar mais efetivo o processo de acompanhamento do Programa.

UGB - Unidade Gerencial Básica: Uma UGB é um órgão executor da CELESC. Podem ser consideradas UGB: uma Supervisão da Agência Regional, uma Divisão na Administração Central, uma Agência de Distribuição, ou ainda, órgãos isolados que tenham funções importantes específicas. Exemplos deste último tipo de UGB são os laboratórios, oficinas, etc, que as chefias julgarem por bem considerá-las separadamente das divisões ou supervisões às quais estejam vinculadas.

Processos Críticos: São os processos principais da UGB. São aqueles para os quais a UGB existe. Pode-se identificar os processos críticos perguntando: qual é a missão da UGB?

Para fazer o quê a sua UGB foi criada? Qual a função básica da sua UGB? O quê os outros órgãos esperam que a sua UGB faça?

Os processos críticos podem ser identificados também pela leitura simples das atribuições da UGB, constantes dos manuais da Empresa. Os processos críticos correspondem à finalidade principal da UGB. Eles representam a essência da UGB.

Os processos críticos de uma UGB têm muita influência nos resultados dos outros órgãos. A Qualidade dos serviços de outros órgãos depende do bom desempenho dos processos críticos da UGB. O mau funcionamento de um processo crítico prejudica o funcionamento dos outros órgãos.

Se a UGB está em contato com o cliente da Empresa, os seus processos críticos são aqueles que influem, direta ou indiretamente, na satisfação do cliente.

Item de controle da Implantação do Gerenciamento da Rotina - I IGR:

Em 1997, somente serão acompanhados os I IGR dos processos críticos. O número de processos críticos pode variar de uma UGB para outra. No entanto, no mínimo um processo crítico deverá ser identificado por UGB.

O cálculo do I IGR para cada UGB deverá continuar a ser feito conforme a OT-07, mas agora de uma forma mais simples, através do preenchimento do item 6 da Ficha de Acompanhamento, ver figura 29. Os I IGR para os órgãos superiores hierarquicamente a qualquer UGB, continuarão a ser calculados de acordo com a OT-07, e farão uso do item 6 das referidas Fichas de Acompanhamento.

Com referência aos processos que vinham sendo acompanhados em 1996 pelo I IGR, os mesmos devem continuar a serem gerenciados nas respectivas UGBs. Não haverá mais necessidade de serem remetidos os seus I IGR para o Escritório da Qualidade, a não ser que sejam classificados como processos críticos da UGB.

Para fins de acompanhamento, esses processos de 1996, mensalmente serão relatados às chefias imediatas, que processarão as informações.

O facilitador receberá as informações das chefias, manterá a estatística em dia, e orientará e auxiliará o chefe da Agência/Departamento no preenchimento e remessa da Ficha de Acompanhamento ao Escritório da Qualidade, nas datas programadas.

Item de controle da Implantação do Programa 5 S - I A5S:

As metas do Programa 5S em 1997 estarão voltadas para as outorgas dos selos Azul e Verde. A meta para o final de 1997 é de que cada Agência ou Departamento tenha conseguido

outorgar Selo Verde para, pelo menos, 50% dos seus ambientes de trabalho, e Selo Azul para os demais. Sendo assim, o item de controle deste Programa (I A5S) agora passa a acompanhar o progresso das equipes na obtenção dos selos Azul e Verde.

As avaliações dos ambientes de trabalho devem continuar a ser feitas normalmente conforme a OT-06 e o Guia Auxiliar. O gráfico colorido, que tem sido utilizado nos ambientes de trabalho para indicar o nível alcançado pelas equipes segundo critério de auto-avaliação, continuará vigorando da mesma forma, pois é necessário para indicar o nível de 5S que a equipe julga estar praticando.

É fundamental para a credibilidade do sistema de avaliação e de outorga dos selos da Qualidade, que as áreas a serem outorgadas estejam realmente praticando o 5S de acordo com os parâmetros descritos no Guia Auxiliar já distribuído.

O prazo de validade tanto do Selo Azul como do Selo Verde será de 4 (quatro) meses. Ao final deste prazo, o selo deverá ser confirmado pelos mesmos critérios de outorga. As chefias deverão manter um controle simples de datas de outorga de selos azuis e verdes para fins de acompanhamento do andamento do Programa 5S.

Item do controle do Envolvimento Pessoal do Gerente - I EPG:

Este item de controle continuará a ser calculado e acompanhado da mesma forma como na Orientação Técnica n° 07.

Ficha de Acompanhamento:

Seguirá praticamente a mesma filosofia da Ficha de Acompanhamento de 1996, mas será alterada radicalmente para facilitar o trabalho e o processamento, adaptando-se às novas metas estabelecidas para 1997.

Preenchimento da Ficha de Acompanhamento

Item 1. Definição da Missão:

Cada Unidade Gerencial, deverá definir a sua Missão.

Segundo os autores Peter Drucker e Philip Kottler, somente uma boa definição da missão deixa clara a razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa ou órgão, desenvolvendo nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Missão é o papel desempenhado pela empresa ou órgão. É a expressão da razão da existência da empresa ou órgão. Na identificação da missão, podem ser utilizadas as seguintes perguntas facilitadoras: **o que** a empresa ou órgão deve fazer? Para **quem** deve fazer? **Por quê** deve fazer? **Como** deve fazer? **Onde** deve fazer? Qual responsabilidade social deve ter?

Exemplos de missão:

- a) General Motors: “Fornecer produtos e serviços de tal qualidade que nossos clientes sintam que receberam mais pelo que pagaram, nossos empregados e parceiros de negócios se beneficiem de nosso êxito e os nossos acionistas tenham maior retorno do seu investimento”;
- b) BNDES: “Contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país”;
- c) McDonalds: “Servir alimentos de qualidade, com rapidez e simpatia, num ambiente limpo e agradável”;
- d) COPEL: “promover o desenvolvimento sócio-econômico e tecnológico do Estado do Paraná, pela atuação na área de energia e em áreas vinculadas”;
- e) CELESC: “fornecer energia para o desenvolvimento e qualidade de vida”.

Figura 29: Ficha de acompanhamento do Programa de Qualidade - 1997

**Ficha de Acompanhamento do Programa Celesc de
Qualidade Total - 1997**

Diretoria: _____ UGB: _____

1. Missão da UGB:

2. Envolvimento Pessoal do Gerente - EPG:

META: REALIZAR 2 REUNIÕES POR MÊS - 100 %

96	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
EPG												

3. Programa 5 S: Número de ambientes avaliados por nível de cor.

**META: Ambientes com SELO AZUL = 25 % em JUNHO e 50 % em DEZEMBRO de 97
Ambientes com SELO VERDE = 25 % em JUNHO e 50 % em DEZEMBRO de 97**

	96	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	D
Verde													
Azul													
Amarelo													
Vermelho													
Sem Avaliação													
Selo Verde													
Selo Azul													

4. Empregados treinados em Gerenciamento da Rotina: Empregados da UGB: _____

	96	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	De
Número													

5. Número de MAF's concluídos:

	96	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	D
MAF's													
Ganhos RS													

6. Gerenciamento da Rotina - IGR

META: Gerenciamento da Rotina de 100 % dos processos críticos em Dezembro de 1997

	96	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	D
IGR													
Processos													

Data: ____ / ____ / 1997

Assinatura: _____

Item 2. Envolvimento Pessoal do Gerente - I EPG:

Deverá ser preenchido com os dados obtido do I EPG. Sendo que para 96 será utilizada a média do I EPG dos últimos seis meses do ano. Para os meses de 1997 serão utilizados o resultado do I EPG atingido pelo gerente do Departamento naquele mês.

Item 3. Programa 5 S:

Deverá ser preenchido com o número total de ambientes que se encontram na definida faixa de cor. Assim para 96 será utilizado o número total de ambientes, para cada cor, de acordo com a situação no mês de dezembro. Bem como, deve ser informado o número total de ambientes que não realizaram avaliações em dezembro de 1996.

Para o ano de 1997, deve ser informado mensalmente o número total de ambientes que se encontram em cada faixa de cor, no respectivo mês.

Nas linhas referentes aos Selo Verde e Azul, deve ser informado o número total de ambientes que já receberam o Selo Verde e o Selo Azul, respectivamente.

No caso do Departamento os dados são obtidos das Fichas de Acompanhamento preenchidas pelos Chefes das Divisões, somados os números de ambientes e acrescidos do número de ambientes ligados diretamente ao Chefe do Departamento. Ex: sala da chefia, da secretária, etc.

Item 4. Empregados treinados em Gerenciamento da Rotina:

Deve ser informado o número total de empregados da UGB, no mês do preenchimento.

Na tabela deve ser informado o número total de empregados treinados em Gerenciamento da Rotina até o mês de preenchimento.

Ex.: Até dezembro de 1996 a UGB tinha 34 empregados treinados em Gerenciamento da Rotina, na coluna 96 é preenchido com 34. Supondo que tenha acontecido um treinamento para 8 empregados em Gerenciamento da Rotina no mês de janeiro, então a coluna "Jan" será preenchida com o número 42 (=34+8).

Item 5. Número de MAF's concluídos:

Deve ser preenchido sempre com o número total de MAF's concluídos pela UGB desde o início do Programa de Qualidade Total, valores acumulados.

Item 6. Gerenciamento da Rotina - IGR:

A linha "Processos" deve ser preenchida com o número total de processos críticos que estão sendo gerenciados pela UGB, obtido pela soma dos processos críticos que estão sendo gerenciados pelas unidades subordinadas a essa UGB.

Item 7. Relação de processos em Gerenciamento da Rotina:

É preenchido pelo Chefe da UGB, somente para os processos de gerenciamento de rotina ligados diretamente a essa chefia.

6. BIBLIOGRAFIA

- ADIZES, Ichak. Os Ciclos de Vida das Organizações: Como e Por que as Empresas Crescem e Morrem e o que Fazer a Respeito. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ADIZES, Ichak. Mitos do Management. In: Revista Empresas & Tendências. Edição Nº 40, Ano IV, 1997. p. 3-7.
- ADIZES, Ichak. Profissionalização leva Empresa ao Renascimento. In: Revista Empresas & Tendências. Edição Nº 43, Ano IV, 1997. p. 19-23.
- AGUIAR, P. de P. Marcos Institucionais do Setor Elétrico. In: Seminário para Novos Dirigentes do Grupo ELETROBRÁS, Brasília, 25/09/1990. p. 1-11.
- AMARAL, Heloísa C. Martins. Antecedentes, Surgimento e Desenvolvimento dos Serviços de Luz e Força em Florianópolis. Florianópolis: FCC-UFSC, 1961. p.82. Mimeo.
- ANDRADE, Wagner Matias de. Dando um Jeito na Bagunça. Belo Horizonte: Soluções Criativas em Comunicação, 1994.
- ANDRADE, Wagner Matias de. O Fantasma do Desemprego. Belo Horizonte: Soluções Criativas em Comunicação, 1996.
- ARANTE, Aloysio Sergio de. A Implementação da Padronização Participativa sob a Ótica do TQC. In: Dissertação de Mestrado, Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1996.
- BORENSTEIN, Carlos Raul. A Dinâmica de Sistema de Poder nas Organizações do Setor Elétrico Brasileiro: O Caso da Eletrosul. In: Tese de Doutorado, Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1996.
- BRIMBERG, Associados. Liderança Situacional. In: Curso de Liderança Situacional, São Paulo, Maio 1997. p. 2-5.
- CAMPOMAR, Marcos C. Do Uso de "Estudo de Caso" em Pesquisas para Dissertações e Teses em Administração. In: Revista de Administração, São Paulo V. 26, Nº 3, Julho/Setembro 1991. p. 95-97.
- CARR, David K., LITTMAN, Ian D. Excelência nos Serviços Públicos: Gestão da Qualidade Total na Década de 90. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1992.
- CASTRO, Cláudio de Moura. A Prática da Pesquisa. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.

- CELESC. 1994 39 Anos de CELESC. In: Circuito, Jornal da CELESC, Florianópolis, Nº 23, Nov./1994. 8 p.
- CELESC. A História da CELESC. Mimeo, Florianópolis, 1995.
- CELESC - APGE. Perfil CELESC. Florianópolis, 1994. 20 p.
- DRUCKER, Peter F. Os Novos Paradigmas da Administração. In: Revista Exame edição Nº 682, 24/fevereiro/1999. p. 34-53.
- ELETRORÁS. Modelo Institucional. Brasília, 1986. 30 p.
- EZIONI, A. Organizações Modernas. São Paulo, Ed. Pioneira, 1989.
- FALCONI CAMPOS, V. TQC: Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês). Belo Horizonte, MG, Fundação Christiano Ottoni, Bloch Editores, 1992.
- FALCONI CAMPOS, V. TQC: Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia UFMG, Rio de Janeiro: Bloch, 1994.
- FALCONI CAMPOS, V. TQC: Gerenciamento pelas Diretrizes. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia UFMG, Rio de Janeiro: Bloch, 1996.
- HENDRICK. H. Organizational Design. In: Salvendy G. (Ed.), Handbook of Human Factors. New York: Wiley, p. 470-494, 1987.
- HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para Administradores. São Paulo: EPU, 1986.
- GREINER, P. Representando o Setor Elétrico. In: Eletrobrasil, São Paulo, Outubro/1990. p. 23-30.
- LAMPRECHT, James. Qualidade à Francesa. In: Controle da Qualidade, São Paulo Nº 16, Setembro 1993. P. 7-10.
- LAVACEK, Dan. Concessão, Privatização e Controle de Serviços Públicos - Modelos Internacionais. Coopers & Lybrand.
- MENDONÇA, Luís E. C. de. Administração Participativa: Onde estão as Resistências ?. In: Revista da Administração Pública, Rio de Janeiro, Julho/Setembro 1992. p. 152-162.
- MONTEIRO, José A. Qualidade Total no Serviço Público. Brasília: QA&T. Consultores Associados, 1991.
- PANORAMA DO SETOR DE ENERGIA NO BRASIL/Centro da Memória. Rio de Janeiro: Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, 1988.
- RIBEIRO, Haroldo. 5 S para Crianças. Salvador, BA. Casa da Qualidade, 1995.
- SANTA CATARINA. Governador, 1951 - 1955 (Irineu Bornhausen). Mensagem do Governo do Estado: 15 de abril de 1952. Florianópolis, 1952

- SANTA CATARINA. Governador, 1971-1974 (Colombo Machado Salles). Ação Catarinense de desenvolvimento. Ano 2. 1973. p.117.
- SANTA CATARINA. Lei nº 1.365, de 4 de dezembro de 1955. Legislação. Florianópolis: Imprensa Oficial, 1955. p.55-58.
- SECCO, Claudia Cascaes. Gestão Participativa na CELESC: Diagnóstico e Perspectivas de Aperfeiçoamento no Período 1987 - 1990. In: Monografia de Graduação, Curso de Graduação em Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1990.
- SILVA, João Martins da. 5S: o Ambiente da Qualidade. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo. Atlas, 1995.
- TURRIONI, João Batista. mineo. Escola Federal de Eng. de Itajubá, MG. Sem data.
- UMEDA, Masao. 99 Perguntas e 99 Respostas sobre o TOC no Estilo Japonês. Belo Horizonte. UFMG, Escola Federal de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- YIN, Robert K. Case Study Research: Design and Methods. EUA: Sage Publications, 1990.