



**SNPTEE
SEMINÁRIO NACIONAL
DE PRODUÇÃO E
TRANSMISSÃO DE
ENERGIA ELÉTRICA**

GPD – 24
16 a 21 Outubro de 2005
Curitiba - Paraná

**GRUPO XV
GRUPO DE ESTUDO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, PESQUISA E DESENVOLVIMENTO - GPD**

FORMAÇÃO DA CULTURA DA EXCELÊNCIA – CASO PROGRAMA EXCELÊNCIA DA GESTÃO COPEL

Luciana Hoshiguti Grandizoli*

Roberto Carlos de Souza

COPEL

COPEL

RESUMO

No ambiente global atual a competição acirrada oferece aos consumidores um leque crescente de opções de produtos e serviços, aumentando a exigência da qualidade. Para satisfazer e fidelizar clientes e angariar vigor sustentável organizações procuram traduzir seus anseios usando modelos de gestão capazes de gerar resultados perceptíveis, gerenciando processos com indicadores e práticas de *benchmarking*. Este trabalho aborda a formação da cultura empresarial focada na excelência, tendo as pessoas como fatores críticos de sucesso, apresentando impactos sociais, cujo modelo referencia-se no que se considera o estado da arte da gestão, estruturado em fundamentos e critérios de excelência.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão da qualidade, cultura da excelência, fundamentos, critérios de excelência.

1.0 - INTRODUÇÃO

A busca de novos patamares de evolução, novas fontes de conhecimento e expertise para se manterem vivas e saudáveis são desafios que as organizações enfrentam para desenhar no tempo uma trajetória ascendente e sustentável rumo ao futuro. A prática de *benchmarking* pode ser uma estratégia para alavancar a melhoria da gestão como meio para aprendizado, fonte de inspiração para aderir a novos modelos de gerenciamento de pessoas, processos, materiais e de tecnologias que maximizem resultados - tangíveis ou não, a partir de práticas previamente planejadas, levando em conta todas as partes interessadas no desenvolvimento de produtos, bens e serviços. Por outro lado, as práticas empresariais mais avançadas de nada valem se quem as executa - as pessoas, não estiverem motivadas e preparadas para mover as turbinas que transformarão visionárias missões em fatos e resultados concretos na ótica de quem as requisita – o cliente.

Para alçar este vôo rumo ao futuro de crescimento sustentável são necessários mais do que robôs e linhas de montagem: são fundamentais os valores humanos como base do processo decisório, o uso inteligente do tempo e dos recursos disponíveis, uma comunicação eficaz e meios de compartilhamento do conhecimento gerado e/ou acessado como mecanismos de manutenção e proteção deste capital intelectual. *“Os valores compartilhados constroem confiança e criam comunidade. Também criam coesão e unidade”* (2).

Considerando esta abordagem preliminar e a necessidade de criar mecanismos para avaliar e aprimorar a gestão a diretoria da Companhia Paranaense de Energia – Copel, propôs um modelo de gestão para viabilizar as estratégias, objetivos e metas empresariais.

Este trabalho se reporta especificamente à COPEL, empresa de base tecnológica que presta serviços de interesse público.

*Rua Coronel Dulcídio, 800 – CEP 80420-170 - Curitiba - PR - BRASIL
Tel.: (041) 331-4717 - e-mail: luciana@copel.com

2.0 - METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foi realizada, inicialmente, uma pesquisa em referencial bibliográfico, seguida de análise de documentos referentes ao processo de qualidade na COPEL e do resultado da pesquisa qualitativa e quantitativa realizada junto aos clientes que aderiram ao programa.

3.0 - BREVE HISTÓRICO

Em meados de 1993 estudos de reestruturação do setor elétrico brasileiro promoveram uma série de transformações nas empresas concessionárias de energia e, nesse cenário, a COPEL experimentou significativas mudanças em sua estrutura, buscando preparar-se para a privatização. Na nova configuração do modelo as funções de geração, transmissão e distribuição passaram a constituir entidades distintas em 1999 foram criadas cinco unidades de negócio: COPEL Geração, COPEL Transmissão, COPEL Distribuição, COPEL Tecnologia da Informação e COPEL Telecomunicações. Com a desverticalização de suas operações em 2001 foram constituídas, formalmente cinco subsidiárias integrais ligadas à holding COPEL, COPEL Geração, COPEL Transmissão, COPEL Distribuição, COPEL Telecomunicações e COPEL Participações.

O processo de transferência do controle acionário da COPEL, em andamento em 2001, não logrou êxito em vista da retração dos potenciais compradores, principalmente pela não clareza de regras para investimentos do setor elétrico brasileiro. Permanecendo sob controle da estatal, a atual política do governo decidiu reunificar a Companhia, promovendo sua reestruturação em único bloco, entre 2003/2004.

Essas mudanças organizacionais implicam forte impacto em todo o conjunto de ações voltadas à qualidade até então desenvolvidas. E, para que uma empresa possa atuar dentro dos conceitos estabelecidos pelo modelo classe mundial, é fundamental a formação e a disseminação de competência tecnológica e gerencial avançadas em toda sua área de abrangência, contemplando as partes interessadas ou *stakeholders* ou seja, clientes, acionistas, fornecedores, empregados e a sociedade.

4.0 - CULTURA DA EXCELÊNCIA

Manter o andamento dos processos empresariais a despeito de momentos de transições e de reestruturações é, sem dúvida, um dos grandes desafios, notadamente em setores mais susceptíveis a variáveis e influências externas, em que as organizações passam por sucessivas gestões caracterizadas por enfoques, prioridades, interesses e crenças distintas.

Este trabalho procura demonstrar que, quando se forma uma cultura empresarial focada na excelência, programas corporativos têm maiores chances de continuidade, neste caso a gestão da qualidade, basicamente pelos resultados e ganhos a eles atribuídos, pois o corpo técnico, principal ator na geração dos resultados operacionais da empresa, tende a manter-se em atividade, ainda que mudanças organizacionais estejam em curso.

Com vistas a aprimorar a gestão de pessoas e mapear sua cultura, a COPEL tem realizado sistematicamente pesquisas de clima organizacional, gerando ações em resposta ao diagnóstico delas resultante.

Em 2002, a pesquisa obteve a inusitada participação de 74,5% do quadro de empregados, para os quais a COPEL é um bom lugar para trabalhar (97,8%), em que as pessoas gostam do que fazem (97,2%) e consideram que é de sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa (98,6%). Para o consultor que orientou a pesquisa de valores realizada pela COPEL em 2002, Richard Barrett (2) "Uma forte cultura essencial só pode ser criada quando há alinhamento entre valores e comportamentos em todos os níveis da organização". Os resultados apontados apoiam a constatação de que as pessoas representam forças motrizes responsáveis pela formação e consolidação da cultura da excelência e delas, especificamente, depende a sua evolução e perenidade.

Atribuímos a dois valores declarados pelos empregados, comprometimento e melhoria contínua, muitos dos créditos pela busca da excelência, visto que comprometidos, os empregados tendem a envidar maior esforço na melhoria da qualidade de seu trabalho, na redução de erros e retrabalho, em benefício de sua produtividade. Estudos sobre motivos de fracasso de programas da qualidade apresentam a falta de comprometimento e de decisões formais dos líderes como uma das causas do não êxito dos esforços rumo à excelência. Para Wilson Ferreira Jr., presidente da Companhia Paulista de Força e Luz - CPFL, finalista do Prêmio Nacional da Qualidade 2004 "... o grande desafio foi de motivar as pessoas e mobilizá-las para a construção de uma nova empresa, com excelência de gestão". Desta forma pode-se concluir que, se a base da pirâmide empresarial, os empregados, for bem preparada, a manutenção e a perenidade de programas corporativos, como os da qualidade, ocorrerão com maior efetividade, visto já estarem incorporados na cultura. Desde o início da implementação do programa de qualidade, ênfase foi dada à capacitação das pessoas, que levou a presidência e diretoria a países como o Japão, EUA e alguns da Europa para aprender com a experiência de empresas, com especialistas no assunto, buscando adaptar o conhecimento e as técnicas aos objetivos e peculiaridades da empresa, levando em conta sua cultura, seus valores, sua força e trabalho e seu mercado, como recomenda a literatura e a prática das empresas ditas de excelência. "É arriscado copiar. É preciso compreender a teoria do que se deseja fazer" (3). Contudo, também não bastam os esforços de treinamento se não houver um conjunto de condições que ensejem

a obtenção de resultados para as partes interessadas. Outra característica do processo é a interação entre gerente e equipe, oportunidade para conhecimento de novas idéias e identificação de talentos. “Os líderes em produtos impõem poucas restrições às pessoas e fazem o possível – seja o que for necessário – não para cercear, mas para estimular a imaginação de seus integrantes. Os líderes em produtos dominam o poder motivador dos alvos ambiciosos. (...)” Ela (a empresa) sabe que não teria chance de atingir suas metas se não fossem suas pessoas enormemente talentosas, competentes em suas especialidades, naturalmente curiosas e plenas de energia para tentar atingir objetivos quase impossíveis” (9).

4.1 O Programa da Qualidade na COPEL

No caso COPEL, o programa da qualidade, criado em 1992 e mantido pelo então Escritório da Qualidade, atravessou várias gestões, com momentos de maior e menor ênfase, podendo-se creditar os méritos de sua manutenção à força de vontade e iniciativa do seu quadro de empregados que, junto com suas gerências, reconhecem a necessidade e os ganhos da sua continuidade. Desta forma, a longevidade dos processos da qualidade têm sido sustentada pelas certificações internas em 5S, as certificações ISO 9000, acredita-se pelos resultados e impactos gerados, pelo comprometimento das pessoas e pelo seu caráter voluntário e de adesão, somada à credibilidade que os processos adquiriram ao longo de quase uma década.

4.2 O Programa Excelência da Gestão COPEL

Em 1997 a COPEL criou, no âmbito da Gestão pela Qualidade, a Certificação Interna em Qualidade de Gestão, com a finalidade de adotar um sistema para avaliação da qualidade de gestão das unidades da empresa utilizando os fundamentos e critérios de excelência classe mundial (figura 1). Promover ações de melhoria na gestão empresarial sempre foi o enfoque do Programa, de forma planejada, sistemática e uniforme, proporcionando alinhamento das ações da área com o modelo de gestão COPEL, permitindo a medição do desempenho das áreas em uma ampla gama de indicadores.

4.3 Os Fundamentos e Critérios de Excelência 2005 do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ

Os fundamentos de excelência (5) foram identificados nas organizações de sucesso e são considerados formadores de uma cultura orientada para resultados e estão representados a seguir:

Fundamentos da Excelência

▪ Visão sistêmica
▪ Aprendizado organizacional
▪ Agilidade
▪ Inovação
▪ Liderança e constância de propósitos
▪ Visão de futuro
▪ Foco no cliente e no mercado
▪ Responsabilidade social
▪ Gestão baseada em fatos
▪ Valorização das pessoas
▪ Abordagem por processos
▪ Orientação para resultados

Fonte: Critérios de Excelência 2005

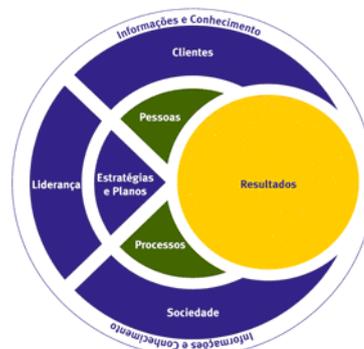


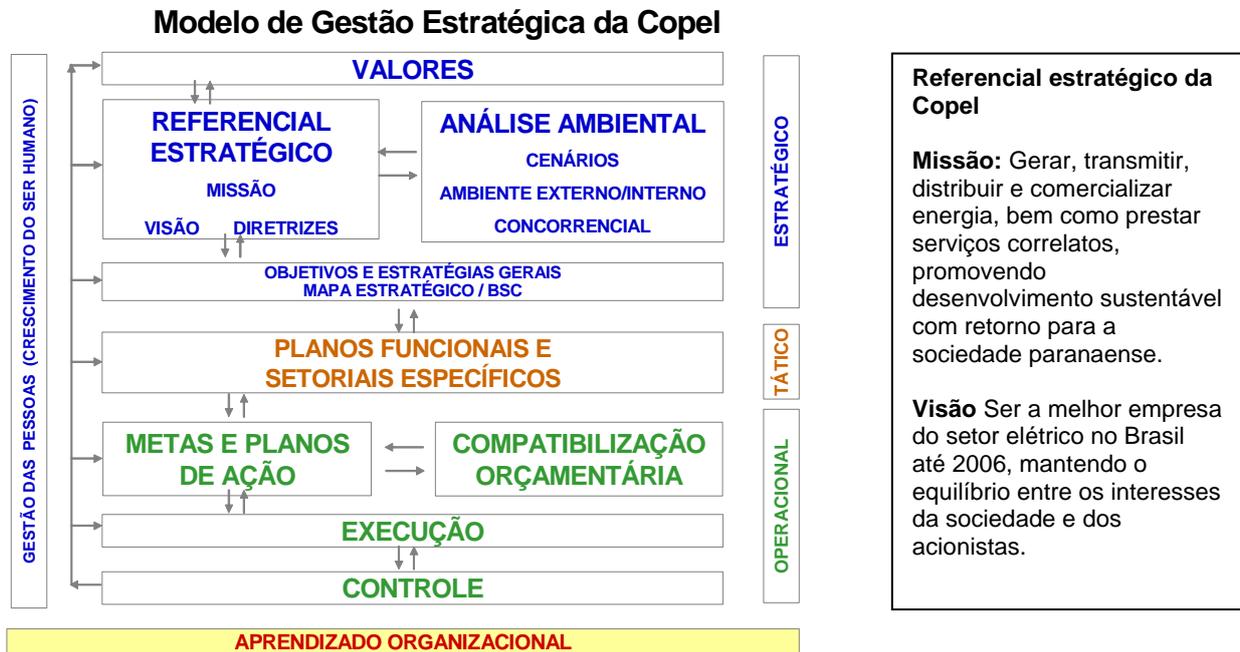
FIGURA 1 – Modelo de Excelência PNQ

Os critérios de excelência constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por organizações classe mundial e incorporam em seus requisitos as técnicas mais atualizadas de administração de organizações, ou seja, o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. Sua utilização independe do porte ou ramo de atividade da empresa, devido à adaptabilidade e flexibilidade da estrutura dos critérios, além da característica da não prescrição de práticas, instrumentos ou modelos de gestão.

Anualmente são realizadas revisões para atualização e evolução deste processo que, em 2003, migrou da Certificação em Qualidade de Gestão para o Programa de Excelência da Gestão COPEL.

O modelo de gestão proposto pelo programa de excelência permite o balanceamento da gestão, ao contemplar os doze fundamentos e oito critérios de excelência classe mundial que dão sustentação ao nosso instrumento de auto-avaliação, um questionário de fácil manuseio para apoio à avaliação da gestão da área-cliente. Ao implementar este programa na gestão empresarial a COPEL buscou alinhamento do referencial estratégico e diretrizes da empresa, via gerenciamento pelas diretrizes, os benefícios de uma visão sistêmica que contempla o

cliente, as pessoas, os acionistas, a sociedade, os processos e principalmente os resultados para todas as partes interessadas ou *stakeholders*. A figura 2 apresenta o modelo de Gestão Estratégica da COPEL, que adotou o Desdobramento das Diretrizes, desenvolvido na década de 90 com a consultoria da Fundação Christiano Ottoni.



Os Valores declarados em pesquisa interna com orientação do consultor inglês Richard Barret são: Ética, Responsabilidade social, Alianças estratégicas, Comprometimento, Melhoria contínua, Assumir riscos, Valorização dos empregados, Clareza de objetivos, Satisfação dos clientes, Valor para o acionista e Segurança.

FIGURA 2 – Modelo de Gestão Estratégica da COPEL

O programa de excelência da gestão COPEL constitui uma proposta de modelo de gestão, ou seja, um conjunto de métodos, sistemas e ações para apoiar as áreas na realização dos seus objetivos, a partir da reflexão sobre o estágio da sua gestão, identificando pontos fortes e oportunidades para melhoria, num amplo diagnóstico envolvendo toda a equipe e a gerência, além das partes interessadas, numa ação de aprendizado rumo à excelência, com impactos nos seus resultados.

A base do programa continua sendo os fundamentos e critérios de excelência classe mundial, que atualmente representam o estado da arte da gestão e estão presentes nos principais programas de excelência mundial, tais como os prêmios Deming, Malcolm Baldrige National Award foundation, European Foundation of Quality Management, Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ entre outros. Segundo Pagliusi (7), diretor técnico da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade: "Muitas pessoas entendem os Critérios como uma ferramenta, como um método de gestão, sendo que na realidade ele se constitui em um modelo".

As certificações em 5S, certificações ISO 9000 e o programa Excelência propriamente dito são as grandes vertentes que promovem a formação da cultura da excelência na COPEL. Vamos abordá-las sucintamente neste trabalho.

4.4 Como utilizar o Programa de Excelência COPEL

A participação nos processos da qualidade é voluntária e a despeito das naturais dificuldades de adesão a programas que envolvem amplas mudanças inclusive comportamentais, nos dois últimos anos houve um expressivo incremento nos pedidos de certificações, principalmente em áreas nas quais ainda não havia iniciativas neste sentido.

Para as áreas que desejam utilizar o programa e assim obter os benefícios e ganhos decorrentes da avaliação da gestão, basta acessar o Guia do Programa de Excelência, disponível na rede corporativa da Companhia. As áreas de gestão também estão disponíveis para prestar os subsídios e orientação na realização da auto-avaliação. O instrumento para a realização da auto-avaliação é um questionário desenvolvido em planilha eletrônica, composto de perguntas simples e objetivas que a gerência juntamente com a equipe, responde ao tempo em que, refletindo

sobre as questões, identifica as lacunas em seu processo de gestão. Já ao final de seu preenchimento, poderá ser visualizado um diagnóstico com a pontuação, gráfico de barras por critério e gráfico “radar”, demonstrando como está a gestão da área. A auto-avaliação foi desenvolvida e é atualizada anualmente pela equipe de voluntários participantes do programa.

5.0 - A CERTIFICAÇÃO EM 5S

A segunda vertente do programa é a Certificação em 5S, igualmente formalizada em 1997, com o propósito de preparar o ambiente e criar uma base para a implantação do programa da qualidade.

Trata-se de um conjunto de ações para implantação dos 5S e sua manutenção ao longo do tempo, compreendendo: consultoria, treinamento, certificação e apoio ao monitoramento às áreas-clientes da empresa. Os cinco sentidos são **Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde e Auto-disciplina**.

Missão da Certificação 5S

Disseminar a filosofia dos 5 sentidos e orientar a sua implantação e manutenção pelas pessoas, para a melhoria da qualidade de vida e dos resultados empresariais.

Visão da Certificação 5S

Promover mudança cultural e comportamental no âmbito da COPEL, de forma que essa mudança seja percebida e refletida nas pessoas e no desempenho empresarial.

Os níveis e requisitos das Certificações 5S e Monitoramento 5S são apresentados a seguir:

NÍVEIS DE CERTIFICAÇÃO	% da auto-avaliação (pré-requisito)	Prazo mínimo para a próxima certificação	Prazo de validade
1. Bronze	70%	1 ano	2 anos
2. Prata	80%		
3. Ouro	90%		
4. Monitoramento 5S	90%		

Em todos os processos, tanto no programa de excelência como nas certificações 5S, assim como no monitoramento Selo 5S, as pessoas representam o foco central, pois a credibilidade reside na qualidade e eficácia da sua atuação, sendo vital um bom preparo, alto grau de profissionalismo e conduta impecável. Por esta razão, é enfatizada a seleção quanto ao perfil, a capacitação e o treinamento em diversas etapas, nas quais os empregados de várias formações e áreas de atuação se candidatam voluntariamente para atuar nos diversos papéis, como certificadores, monitores, instrutores e facilitadores, submetendo-se a participar de treinamentos, desenvolver atividades prévias de estudo, acompanhar a atuação dos mais experientes, inicialmente como *trainée* para conhecer, em seguida como “segundo” e, em função de sua performance e avaliação do processo, poderá finalmente atuar como líder da dupla de certificadores.

5.1 Pré-requisitos para a obtenção da Certificação

Além do percentual de conformidade com a auto-avaliação 5S, que contempla os sentidos de utilização, ordenação, limpeza, saúde e auto-disciplina, para cada nível de certificação - Bronze, Prata ou Ouro - existem pré-requisitos específicos a serem atendidos, que serão constatados nas visitas de certificação, cujo propósito é identificar as práticas e experiências de implantação e manutenção dos 5S pelas áreas. Na hipótese de não obtenção da certificação a área poderá obter nova oportunidade, a partir da elaboração do plano de ação para solucionar os itens e pré-requisitos pendentes.

5.2 Procedimentos para a Certificação 5S

A seguir são apresentados os principais procedimentos da Certificação 5S, a cargo da equipe de certificadores.

- 1) Analisar a documentação da área candidata, anotando os pontos fortes, as oportunidades de melhoria e eventuais perguntas quanto à auto-avaliação
- 2) Agendar a visita, cumprindo rigorosamente o horário combinado
- 3) Iniciar a visita solicitando ao gerente/líder uma breve apresentação da experiência de implantação dos 5 sentidos na área

- 4) Visitar todas as instalações da área, incluindo plantões, subestações, usinas e áreas administrativas
- 5) Na reunião final: relatar as oportunidades de melhorias e pontos fortes identificados durante a visita
- 6) Atuar, em conformidade com o processo atualizado e o código de conduta da Certificação 5S, fazendo a sua avaliação ao final da certificação
- 7) Elaborar relatório final e enviar à área em uma semana.

5.3 Comitês de Monitoramento do Programa 5S

Após a conquista dos 3 níveis de certificação as áreas podem aderir ao processo de monitoramento dos 5S, sob responsabilidade dos Comitês 5S locais. Estes comitês são formados e capacitados pela coordenação da qualidade da COPEL, responsável pela certificação 5S e seguem padrões e diretrizes corporativas.

Esta prática vem corroborar a constatação de que o programa 5S já foi absorvido e exerce influência na formação da cultura da excelência da COPEL. Entre 2003 e 2004 foram compostos e treinados os comitês que totalizam cerca de 100 pessoas, numa capilaridade que abrange todo o estado do Paraná, os quais participaram de processo similar ao de capacitação dos certificadores, proporcionando uma disseminação considerável em termos de conhecimento, habilidades e auto-desenvolvimento.

Principais Atribuições dos Comitês

- Prestar orientação às áreas/equipes na elaboração dos planos de ação e de manutenção do programa 5S.
- Fazer o acompanhamento dos resultados obtidos com o Programa 5S.
- Identificar o nível de aplicação e internalização dos cinco sentidos.
- Disseminar as “boas práticas” das áreas.
- Recomendar os selos 5S corporativos às áreas.

5.4 Certificação 5S nas Escolas

Em função da atuação voluntária da equipe de certificadores 5S nas usinas houve um envolvimento natural das escolas, então administradas pela COPEL, que passaram a solicitar a certificação juntamente com as áreas das usinas. Em seguida foi identificada a necessidade de uma auto-avaliação abordando temas, características e particularidades das escolas. Como na certificação na COPEL, a escola elabora um processo de implantação que começa com a conscientização da diretoria, da equipe de profissionais como pedagogos, secretárias, bibliotecárias, monitores, representantes da associação de pais e mestres e da comunidade. Após as etapas de preparação as escolas solicitam a visita de certificação, podendo conquistar seus certificados bronze, prata ou ouro, a exemplo do processo corporativo. As escolas certificadas se tornam multiplicadoras dos conceitos dos 5S, levando-os para a comunidade, juntamente com os familiares dos alunos. Este processo tem chamado a atenção de lideranças inclusive de programas estaduais de qualidade e do Movimento Brasil Competitivo pela sua repercussão e impacto nas escolas certificadas.

6.0 - A EQUIPE VOLUNTÁRIA DA QUALIDADE – CERTIFICADORES, MONITORES E CONSULTORES

Como já mencionado, desde o início do programa a preparação das pessoas foi considerada fator crítico de sucesso para o êxito de seus objetivos. Por sua característica matricial, a composição das duplas de certificadores requer esforços de negociação da coordenação com as gerências dos empregados que participam do programa. “Ao pensarmos no modo de formar um time, verificamos que a tarefa proposta pode ser um desafio. São diversas as razões que podem dificultar a formação do time” (6). Leve-se em conta dois tipos de estrutura, uma formal departamental e funcional e outra matricial coexistindo simultaneamente. Destas negociações depende a aquiescência do gerente, em função de sua consciência e valorização do programa, para liberar um empregado de sua área em prol de atividade extra, ainda que corporativa, quando as equipes estão cada vez mais enxutas e sob pressão constante por resultados.

A partir de um perfil desejado quanto a qualificação e competências foi desenhado um plano de capacitação. Os integrantes da equipe vêm de diversas áreas de atuação, formação e cargos, incluindo técnicos, administrativos, eletricitas, coordenadores, gerentes e superintendentes. Atribui-se boa parte da credibilidade dos processos da qualidade a um conjunto de fatores como o elevado grau de exigência, dedicação e aprimoramento contínuos, além da busca de referenciais e práticas de *benchmarking*, participação voluntária nos processos do Prêmio Nacional de qualidade - PNQ, do Prêmio Qualidade do Governo Federal e Prêmio Sucesso Empresarial, este último lançado no Paraná em 2004, pelo MPC – Movimento Paraná Competitivo, com apoio do Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade - IBQP, Sebrae, FIEP e Gerdau, entre outras instituições públicas e privadas. No prêmio Sucesso Empresarial registrou-se participação maciça de empregados da COPEL, desde a concepção inicial do programa que criou o prêmio, como a preparação e a atuação na banca de avaliadores .

No âmbito da responsabilidade social, requisitada no critério Sociedade do Prêmio Nacional da Qualidade, cabe destaque para a atuação dos empregados nas ações voluntárias na comunidade, motivada pela crença de que as empresas brasileiras, ao melhorarem sua gestão, forçosamente trarão impactos positivos para a sociedade como um todo. Como exemplo citam-se as palestras sobre qualidade, gestão ambiental, campanhas de prevenção de acidentes, de conservação e uso racional de energia, na implantação do programa 5S nas escolas. As horas de voluntariado são registradas no programa Eletricidadania. Para obter sinergia a equipe busca entrosamento e coesão, planejando antecipadamente cada atuação, customizando o padrão de atuação e uniformizando o procedimento, de acordo com o perfil da área-cliente e com os objetivos do programa, abstendo-se, entretanto de prescrever práticas, pois cada área tem suas peculiaridades, sendo o processo de orientação e não prescritivo.

7.0 - AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS

Após a conclusão do atendimento é realizada a avaliação de todo o processo, pelo envio de formulário próprio. A avaliação representa um indicador de desempenho para aprimoramento dos processos da qualidade, com vistas a agregar valor para as áreas-clientes que avaliam desde a coordenação e o próprio programa, a contribuição do processo para melhoria da gestão da área, a linguagem e facilidade de utilização da auto-avaliação, a atuação da equipe do Programa com relação a capacidade de relacionamento, domínio e conhecimento da filosofia da Gestão pela Qualidade e suas práticas. Por fim, a área informa o percentual (0 a 100) de atendimento às suas expectativas com relação ao programa.

8.0 - PROCESSOS DE CERTIFICAÇÃO ISO 9000

Cabe a cada área a decisão sobre a oportunidade e necessidade de obtenção de Certificações ISO, em função de sua atuação no mercado, seus objetivos e resultados esperados. A Copel está consolidando um conjunto de políticas e diretrizes gerais para nortear as certificações que atualmente compreendem dezoito processos, abrangendo as áreas de distribuição, geração, transmissão, telecomunicações e tecnologia de informação.

9.0 - IMPACTOS E RESULTADOS DO PROGRAMA DE EXCELÊNCIA

A seguir são apresentados os principais impactos e resultados atribuídos aos processos do programa de excelência, em especial as certificações e monitoramento 5S, expressas nas avaliações das áreas atendidas.

Fator	Resultados qualitativos mais apontados pelas áreas clientes na avaliação do processo
Clientes e Processos	Melhoria do padrão de atendimento (urbano e rural); Compartilhamento do conhecimento Combate a fraudes; Melhoria de indicadores cliente interno; Melhor relacionamento com clientes e parceiros; Melhor entendimento dos processos da área; Intercâmbio e troca de experiências e inovações; Aumento do faturamento; Treinamento empreiteiros e estagiários na gestão; Padronização de processos
Pessoas	Melhoria do ambiente de trabalho e <i>layout</i> ; Conhecimento do código de conduta; Ênfase na segurança preventiva e ergonomia; Prática de esportes e ginástica laboral; Mudança comportamental; Maior satisfação das pessoas e motivação; Melhor qualidade de vida; Orgulho do trabalho; Envolvimento da família no trabalho; Ergonomia.
Sociedade e Meio Ambiente	Melhoria na imagem da empresa; Maior consciência ambiental; Seleção e destinação de resíduos (pilhas, lâmpadas e baterias); Apoio logístico em campanhas vacinação; Participação na formação guarda-mirim; Campanhas de agasalho e arrecadação alimentos; Reciclagem de óleos lubrificantes; Projeto de reciclagem lixo; Extensão 5S na casa, em escolas, comércio local; Oficina de brinquedos.
Produtividade	Maior eficácia nos processos; Uso racional de equipamentos; Redução do tempo de busca de materiais; Maior facilidade no manuseio de arquivos; Redução de níveis estoque de materiais; Melhor aproveitamento de recursos; Redução de gastos com materiais; Redução de desperdício; Conservação de móveis; Maior criatividade.

10.0 - CONCLUSÃO

A formação de uma cultura de excelência é um processo complexo e de longo prazo, que exige das organizações principalmente a manutenção de foco estratégico. Considera-se que dois entre três programas de qualidade não logram êxito por razões diversas e, segundo ALBRECHT (1), uma delas é “pecar pela pressa, superficialidade e falta de persistência (pular de uma técnica para outra ou “o programa do mês é...”)). Considerando a importância da cultura e colocando a educação para a excelência como estratégia para melhoria da gestão empresarial, a Copel estabeleceu dois processos no escopo do programa da qualidade – as certificações internas em 5S e em qualidade de gestão - esta última evoluindo para o programa de excelência da gestão. Atribui-se a longevidade do programa da qualidade e sua influência na formação da cultura da excelência, principalmente ao comprometimento das pessoas com a melhoria contínua, imbuídas da vontade de contribuir com a gestão da empresa, considerada um bom lugar para trabalhar (97,8%), que é de responsabilidade das pessoas contribuir para o sucesso da empresa (98,6%), conforme dados da última pesquisa de clima. Ao contrário de muitas experiências, a não obrigatoriedade não impediu a chamada sobrevida dos processos da qualidade visto ocorrerem por adesão, constatando-se inclusive um incremento em sua demanda nos últimos anos. Ainda nos causa admiração o impacto das certificações 5S na postura e no comportamento das pessoas, a começar pela expectativa que antecede a visita de certificação, para as quais as equipes se preparam com esmero, provocando manifestações de emoção e de reconhecimento pelo aprendizado conquistado, que se verifica nas avaliações após a conclusão do processo. Ressalte-se o orgulho com que as equipes ostentam seus certificados 5S bronze, prata, ouro ou mesmo os Selos 5S de Monitoramento, afixados em locais de destaque em suas instalações, nas usinas, subestações, agências, plantões e franquias, nos mais distantes pontos do Paraná.

Como resultados atribuídos ao programa, resumidamente, podem-se contabilizar as melhorias nos processos de trabalho, no atendimento ao cliente urbano e rural, agilidade no acesso a arquivos, redução de desperdício e dos níveis de estoque de materiais, nas ações de segurança e ergonomia, além da melhoria do ambiente e da qualidade de vida.

Também podem-se citar como indicativos da cultura de excelência práticas que vão desde a realização de ações para conscientização de uso racional de energia, prevenção de acidentes, gestão pela qualidade, implantação do Programa 5S e a respectiva Certificação 5S. Na área da educação são disseminados os conceitos de qualidade na gestão escolar, na formação da “escola dos sonhos”, nas aulas de reforço, que enfatizam os valores humanos, a ética e a auto-estima.

A sociedade brasileira tem experimentado momento de crescimento, que certamente cria impulso e aquecimento na economia, repercutindo em aumento da demanda de energia. Para fazer frente a esta e outras demandas as concessionárias de energia têm a responsabilidade de orquestrar sua gestão com toda a eficácia possível, afinando seus instrumentos gerenciais com os melhores métodos. Desta forma poderá consolidar uma cultura na qual seus processos otimizados produzam resultados capazes de atrair investimentos e aporte de recursos que, em contrapartida, viabilizem o desenvolvimento sustentável do país.

11.0 –REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. 4^a. edição. São Paulo: Pioneira, 1994
- (2) BARRET, Richard. **Libertando a Alma da Empresa**. São Paulo, Cultrix, 1998
- (3) DEMING, William Edwards. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990
- (4) FONTES, José Carlos. **Gestão Estratégica da Qualidade**. 2003. Dissertação (Mestrado) IBMEC
- (5) FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crerios de Excelência 2005**. São Paulo, 2005
- (6) GOLDBARG, Marco Cesar. **Times – Ferramenta Eficaz para a Qualidade Total**. Makron Books, 1999
- (7) PAGLIUSI, Antonio Tadeu. **Modelos de Excelência: os mitos, as verdades e as tendências**, Banas Qualidade, dezembro de 2004, pp. 32–35
- (8) TREACY, Michael, WIERSEMA, Fred. **A Disciplina dos Líderes de Mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.