



Experiência:

Gestão por Processos

Laboratório Central da Eletronorte – Lacen

Responsável: Luis Cláudio da Silva Frade

Equipe: (na tabela anexa)

Endereço: Av. Tancredo Neves, s/n – SE Guamá – bloco C (bairro Terra Firme)

CEP: 660775-530 - Belém - Pa

Telefone para contato: (91) 210-8260/ 61

Fax: (91) 210-8239

E-mail para contato: lacen@eln.gov.br.

Data do início da implementação da experiência: janeiro de 1997

Relato da situação anterior à introdução da inovação

Identificação dos problemas que se pretendia resolver :

A Eletronorte desde meados de 1993 participa de programas em busca da Excelência Empresarial, treinando e difundindo a todos os seus colaboradores as Ferramentas da Gestão pela Qualidade Total - GQT. A introdução das empresas de energia elétrica no Programa Nacional de Desestatização - PND, do Governo Federal, fez surgir um ambiente de “ameaça” que suscitou mudanças na forma de atuação de muitos órgãos da empresa, visando adequar-se a uma nova realidade mais competitiva. Neste contexto, o Laboratório Central da Eletronorte - **Lacen** vem, desde o final de 1996, buscando aperfeiçoar sua forma de gestão de forma a atender as necessidades dos clientes, dos acionistas e dos colaboradores em harmonia com os novos cenários do Brasil e do mundo.

Estes fatos propiciaram um ambiente para que o processo de mudança começasse a ser desenvolvido. Uma reunião com todos os colaboradores foi realizada no dia 23/09/96, onde os cenários foram apresentados de maneira clara e objetiva e no final apenas uma certeza ficou evidente. Era preciso fazer algo.

Por iniciativa dos colaboradores foram levantados os principais problemas que afetavam o **Lacen** e criados sete grupos de trabalho para propor soluções através de *brainstorming* feito pelos grupos. É importante ressaltar que todos os colaboradores do Laboratório participaram intensamente deste trabalho, que foi denominado “**Repensando o Laboratório Central**” e perdurou até novembro de 1996. Abaixo são listados os sete principais problemas levantados e os Grupos:

- Falta de Definição do Negócio, Missão, Visão, Diretrizes, Funções e Processos do **Lacen**. (Grupo 1)
- Falta de Conscientização, Comprometimento e Profissionalismo dos colaboradores no atendimento aos clientes. (Grupo 2)
- Falta de acompanhamento e preocupação com a continuidade dos serviços prestados durante e pós-execução. (Grupo 3)
- Falta de estrutura de “Marketing”. (Grupo 4)
- Falta de Planejamento com metas bem definidas. (Grupo 5)

- Falta de estrutura administrativa para levantamento e controle dos negócios do **Lacen**. (Grupo 6)
- Falta de definição da forma de atuação do **Lacen**. (Grupo 7)

Descrição da experiência inovadora

Objetivos a que se propôs e resultados visados:

Objetivos:

- Desenvolver um ambiente de gestão participativa;
- Credenciar o Laboratório Central na Rede Brasileira de Calibração - RBC e Rede Brasileira de Laboratórios de Ensaio – RBLE;
- Desenvolver uma metodologia de gestão com foco no cliente;
- A autonomia e agilidade para as equipes de trabalho;
- Proporcionar um ambiente de trabalho onde as pessoas tivessem segurança e estivessem estimuladas ao crescimento pessoal e profissional;
- Desenvolver parcerias.

Resultados Visados:

- Uma produção sintonizada com a evolução tecnológica e com o ambiente competitivo instalado no mercado do setor elétrico;
- Um atendimento ágil e otimizado para os clientes;
- Ser um laboratório de referência no setor que atua.

O que é considerado inovador:

O relacionamento entre as divisões e os processos que, sendo matricial, conduz a uma maior autonomia de gestão para os processos e permite a interação direta dos mesmos com os clientes, resultando maior agilidade no atendimento dispensado.

Concepção da experiência (se a idéia surgiu de uma pessoa ou de um grupo, dentro ou fora da instituição).

As mudanças surgiram como resultado de foros internos ao **Lacen**, onde os gerentes e colaboradores elaboraram a proposta, motivados pelo ambiente interno à empresa devido a implantação do programa da qualidade, o novo cenário de ambiente competitivo para o setor elétrico que se apresentava a época (anos de 1995/1996), o Programa Nacional de Desestatização, e sugestões da Consultora Avia Internacional, que após tomar conhecimento da realidade da empresa, recomendou o uso da metodologia de gestão por processo para as diversas unidades da mesma.

Etapas da implementação:

- Levantamento dos problemas e criação de 7 grupos de trabalho que apontariam as soluções.
- Ações a partir das soluções apontadas pelos grupos:
 - Grupo 1: Foram definidos o Negócio, Visão, Missão, Processos e Diretrizes com envolvimento de todos os Colaboradores. No início de 1998, em consonância com a Visão, Missão e Diretrizes da Eletronorte, foi feita uma reavaliação dos mesmos surgindo a Política da Qualidade, Negócio e Missão do Laboratório Central;
 - Grupo 2: Como resultado do trabalho deste Grupo, foram definidos o Perfil do Colaborador do Laboratório Central, o Perfil do Líder, os treinamentos necessários ao desenvolvimento de atividades (inglês técnico, informática e

português). Treinamentos que iniciaram em janeiro de 1997 e continuam até hoje. Outra importante definição deste grupo foi à necessidade de mudança comportamental, que vem sistematicamente sendo tratada na denominada “Reunião da Terça-feira”, envolvendo todos os colaboradores do Laboratório Central;

- Grupo 3: O principal resultado do trabalho deste Grupo foi a definição que o colaborador envolvido com um determinado serviço e/ou cliente ficaria responsável por acompanhar o serviço antes, durante e após a realização do mesmo. Foi criada a Ficha de Avaliação de Serviço que seria encaminhada com o resultado de qualquer trabalho e como seriam tratadas as reclamações/sugestões dos clientes;
 - Grupo 4: Neste Grupo foram criados o Perfil Empresarial e o Catálogo Técnico de Serviços, como forma de divulgar os serviços do mesmo;
 - Grupo 5: A utilização do Gerenciamento Pelas Diretrizes – GPD definindo como uma das metas o Credenciamento do Laboratório às Redes do INMETRO: Rede Brasileira de Calibração – RBC e Rede Brasileira de Laboratório de Ensaios – RBLE e a outra a manutenção dos serviços de rotina do mesmo foram os resultados deste Grupo. Foi também consenso a utilização da Matriz 5W2H no desdobramento das ações;
 - Grupo 6: Dentro deste Grupo foram levantados os custos de todos os serviços, as previsões de receitas e outros parâmetros referentes aos orçamentos de custeio e investimentos. Ficaram bem definidas as responsabilidades pelo controle e acompanhamento destes dados.
 - Grupo 7: Foi neste Grupo que ocorreu a mais drástica definição de mudança na história recente do Laboratório Central, a mudança da gestão tradicional para a Gestão por Processos - GPP. Seriam extintos os quatro setores originais e adotada a gestão por processos. A estrutura de Gestão Empresarial do Laboratório Central seria composta por um líder no macro-processo Orientar (denominado Orientações Empresariais), cuja função seria exercida pelo Gerente do Laboratório Central, nomeado pelo Diretor de Operação; um líder no macro-processo Prospectar e um terceiro líder nos macro-processos Produzir e Implementar. Os líderes dos macro-processos Prospectar e Produzir/Implementar seriam eleitos por todos os colaboradores, em eleição direta, para um mandato de três anos.
- Com a mudança de foco e estrutura da Diretoria de Operação que passou a se chamar Diretoria de Produção e Comercialização, no final de janeiro de 1997, foi encontrada a oportunidade ideal para que o trabalho proposto pelo Grupo 7 fosse aplicado na prática. Depois da sensibilização e autorização da Diretoria, deu-se início a implantação da Gestão por Processos no Laboratório Central. Foram eleitos os novos gerentes por votação direta de todos os colaboradores, e teve início o processo de mudança da estrutura por setor para processos.
 - Uma decisão importante tomada a partir do trabalho de Gestão por Processos foi o credenciamento do Laboratório Central na Rede Brasileira de Calibração - RBC e Rede Brasileira de Laboratórios de Ensaios - RBLE, a partir do final de 1997.

Clientela visada

Todos os colaboradores do **Lacen**.

- Participação dos quadros técnico-administrativos, da clientela ou de outros possíveis atores envolvidos.

Por ser uma mudança com foco na estrutura interna e gestão do **Lacen**, houve a participação de todos os seus colaboradores.

Não houve a participação dos clientes do **Lacen**.

Mecanismos de transparência, responsabilização e accountability (prestação de contas).

São utilizados os indicadores de desempenho para prestação de contas interna e externa ao **Lacen** (dentro da Eletronorte).

Outras informações que demonstrem a adequação da experiência aos critérios do Concurso.

O **Lacen** no seu novo ambiente de gestão ampliou suas oportunidades de parcerias interna e externa a Eletronorte, a exemplo o convênio de cooperação técnica na área de análises químicas com o Instituto Evandro Chagas de Belém - Pa e o programa de estagiários para alunos das escolas técnicas e universidades da cidade de Belém foi ampliado.

E, internamente a Eletronorte, novos projetos de modernização das plantas de produção de energia elétrica nas áreas de instrumentação, puderam ser implementadas.

Obstáculos encontrados.

Descrição dos principais obstáculos encontrados durante a implementação e das soluções para superá-los.

1. Cultura da Gestão Setorial (organograma por “caixinha”) – Na estrutura antiga os colaboradores se reportavam ao seu gerente de setor (Elétrica, Química, Mecânica e Eletrônica). Com a implantação da GPP e a extinção dos setores os processos passaram a funcionar autonomamente, ligados diretos as duas divisões;
2. Medo da Perda do “Meu Espaço” – Como os colaboradores não pertenciam mais a um setor específico, mas sim a vários processos por especialidades (Calibração, Ensaio, Manutenção e Desenvolvimento), num primeiro momento todos se sentiram perdendo(sala, mesa, cadeira, bancada) e se inscreveram em vários processos. Com o passar do tempo eles perceberam que 1, 2 e no máximo 3 processos era o ideal para eles trabalharem;
3. Resistência dos Gerentes dos Setores – Como deixariam de perceber a gratificação de função, inicialmente não foram favoráveis às mudanças;
4. Eleição dos Gerentes – A escolha dos gerentes das divisões por eleição de todos os colaboradores fez com que vários deles temessem pela escolha de um colaborador que tivesse dificuldade de relacionamento. A definição das regras da eleição dirimiu todas as dúvidas e fez o processo transparente;
5. Resistência da Gestão Coletiva – Como previsto na concepção original, de forma a atuar mais transparente, o superintendente e os dois gerentes deviam trabalhar no mesmo ambiente físico. Isso provocou uma reação, pois cada um tinha a sua sala de trabalho. Essa mudança implantada em 1998 mostrou-se muito eficiente já que os problemas eram tratados de forma coletiva e transparente, facilitando a gestão.
6. Responsabilidade dos Líderes dos Processos – Como os líderes não teriam uma remuneração por ser líder, houve resistência por parte de alguns em assumir essa função. Outros se adaptaram devido a sua própria liderança. Como os líderes passaram a elaborar o planejamento, orçamento, férias e plano de treinamento alguns resistiram a idéia, sendo que

com o passar do tempo e a maturação da GPP todos assumiram essa nova responsabilidade e a desenvolvem com responsabilidade e autoridade.

7. Desconhecimento da Autonomia dos Processos – No passado os gerentes decidiam em todos os níveis e os colaboradores executavam. Com a implantação da GPP os processos decidem desde o contato com os clientes até o envio dos resultados. Os gerentes funcionam como supervisores ou orientadores das ações dos processos. Como os colaboradores não foram preparados para isso, muitas reuniões com delegações tiveram que ser realizadas para resolver esse problema.

8. Relacionamento Interpessoal – Pelo fato de serem extintos os setores e criados virtualmente os processos, muitos conflitos entre ocupantes de novos processos ocorreram. As Reuniões das Terças-Feiras, mecanismo criado juntamente com a GPP para dar transparência as decisões, foram o fórum onde esses assuntos foram discutidos e avaliados. Como solução vários colaboradores fizeram treinamentos como o ACS – Treinamento de supervisores da Amana-Key em São Paulo para facilitar a convivência nos processos.

Recursos utilizados

Recursos humanos, financeiros e materiais envolvidos

1. Estiveram envolvidos todos os colaboradores do **Lacen** distribuídos nos 7 grupos de trabalhos que apontaram os problemas, propuseram as soluções e implementaram as ações decorrentes.
2. A mudança da estrutura gerencial através da GPP levou uma mudança no *lay out* do **Lacen** de modo a que cada processo estivesse preparado da melhor forma possível para o atendimento aos Clientes, garantindo o acesso restrito aos processos, visando a confiabilidade e confidencialidade dos resultados e informações. Por causa disso em 1999 foi apresentada, discutida e aprovada uma proposta de alteração do *lay out* em uma das Reuniões das Terças-feiras. Foram criadas salas especiais para todos os processos procurando agrupá-los da melhor forma possível em Calibração, Ensaios, Manutenção e Desenvolvimento. Ainda em 1999 as obras iniciaram, sendo concluídas em junho de 2000. Nesta reforma foram gastos cerca de R\$ 82.000,00 (oitenta e dois mil reais). A administração e a gerência também foram contempladas. Grande parte do mobiliário foi trocada.

• Adequação dos custos: mensuração e redução.

Redução do número de funções gratificadas (de 5 para 3), otimização operacional com implantação do sistema da qualidade e informatização dos processos, otimização da mão de obra com a autonomia para os processos.

A mensuração é feita pelo indicador ROP (razão operacional = despesas/receitas).

Mudanças efetivamente ocorridas: relato da situação atual

Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

- Implantação e consolidação do Sistema da Qualidade do **Lacen** incorporando os requisitos da ABNT ISO/IEC 17025 (requisitos para competência de laboratórios de calibração e de ensaios) e os da NBR ISO 9002 pertinentes a prestação de serviços de calibração.
- Evolução dos índices de satisfação dos colaboradores (Escala de Clima Organizacional no ano 2000: 80% de aprovação), clientes (ISC ano 2000: meta: 75; alcançado: 78,42). e redução do absenteísmo (ABS ano: 2000 – meta: 1,8; alcançado: 0,35).
- Aumento da receita com serviços para clientes externos no ano de 2000 (em 1999: R\$ 68.681,00/em 2000: R\$ 154.131,24).

- Obtenção do credenciamento pelo INMETRO do laboratório de calibração de vibração em 06/09/2000 (o primeiro laboratório do Brasil nesta especialidade a receber credenciamento pelo INMETRO).
- Obtenção do credenciamento pelo INMETRO do laboratório de calibração dimensional em 18/06/2001 (o segundo laboratório do Estado do Pará a receber credenciamento pelo INMETRO).

Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

Como forma de monitorar e controlar o desempenho do **Lacen** é celebrado um Acordo de Desempenho, com a Diretoria de Comercialização e Produção da Eletronorte onde são definidas as metas e estratégias que definirão o Plano de Ação anual e que por sua vez é monitorado pelos seguintes indicadores:

ABS - Absenteísmo dos colaboradores;
 TFA - Taxa de Frequência de Acidentes de Trabalho;
 TGA - Taxa de Gravidade de Acidentes de Trabalho;
 ROP - Razão Operacional (Despesas/Receitas);
 IFE - Índice Físico em Educação;
 IIE - Índice de Investimento em Educação;
 PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade;
 ECO - Escala do Clima Organizacional;
 ISC - Índice de Satisfação dos Clientes;
 IIC - Índice de Insatisfação dos Clientes (Preço);
 RNG - Receita de Novos Negócios;
 Hxh - Número de Homens X Horas Treinados;
 NRC - Número de Reclamações dos Clientes,
 NSC - Número de Sugestões dos Clientes.

Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e/ou na qualidade dos serviços prestados.

Melhorias no ambiente de trabalho

- Baixos índices de acidentes e redução dos índices de absenteísmo.
- O clima organizacional é monitorado na Eletronorte por um recurso metodológico chamado de Escala do Clima Organizacional (ECO). No ano 2000 o **Lacen** foi à unidade da Eletronorte que obteve os melhores índices da escala (cerca de 80% de aprovação dos colaboradores).

Melhorias na qualidade de serviços

- Atendimento ao cliente otimizado, devido ao contato direto deste com o especialista do **Lacen** encarregado do serviço.
- Maior garantia aos serviços de calibração nos processos já credenciados pelo INMETRO.
- Maior garantia de qualidade nos serviços ofertados com a adoção das normas ISO/IEC 17025 regulamentando as atividades nos processos de trabalho no **Lacen**.
- A monitoração da satisfação do cliente, através do Formulário de Avaliação de Serviço, como termômetro do acerto.