



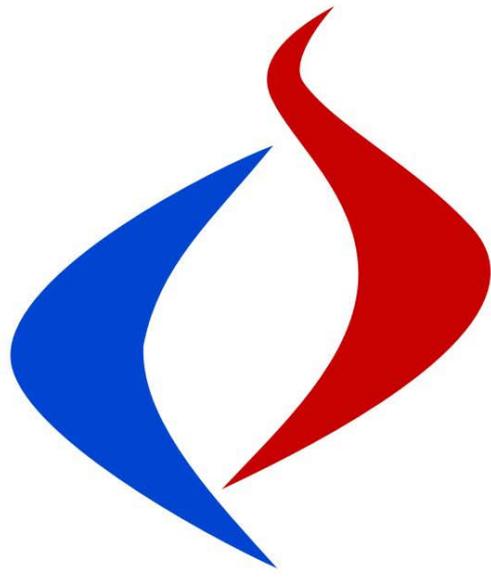
**Relatório  
de Gestão  
NIVEL II**

**PGQB 2006**



<b>1. Liderança</b>	<b>1</b>
1.1. Sistema de liderança	1
1.2. Cultura da excelência	6
1.3. Análise crítica do desempenho global	8
<b>2. Estratégias e Planos</b>	<b>10</b>
2.1. Formulação das estratégias	10
2.2. Desdobramento das estratégias	13
2.3. Planejamento da medição do desempenho	15
<b>3. Clientes</b>	<b>19</b>
3.1. Imagem e conhecimento de mercado	19
3.2. Relacionamento com clientes	22
<b>4. Sociedade</b>	<b>26</b>
4.1. Responsabilidade socioambiental	26
4.2. Ética e desenvolvimento social	29
<b>5. Informação e Conhecimento</b>	<b>31</b>
5.1. Gestão das informações da organização	31
5.2. Gestão das Informações comparativas	34
5.3. Gestão do capital intelectual	35
<b>6. Pessoas</b>	<b>38</b>
6.1. Sistema de trabalho	38
6.2. Capacitação e desenvolvimento	41
6.3. Qualidade de vida	43
<b>7. Processos</b>	<b>46</b>
7.1. Gestão de processos relativos ao produto	46
7.2. Gestão de processos de apoio	51
7.3. Gestão de processos relativos aos fornecedores	53
7.4. Gestão econômico-financeira	56
<b>8. Resultados</b>	<b>58</b>
8.1. Resultados relativos aos clientes e ao mercado	58
8.2. Resultados econômico-financeiros	59
8.3. Resultados relativos às pessoas	60
8.4. Resultados relativos aos fornecedores	61
8.5. Resultados dos processos relativos ao produto	62
8.6. Resultados relativos à sociedade	63
8.7. Resultados dos processos de apoio e organizacionais	65





# Perfil da Organização





## P1. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

### a. Instituição, propósitos e porte da organização

A Cia. de Eletricidade do Estado da Bahia – COELBA - foi constituída em 28 de março de 1960. No primeiro ano de existência controlada pelo governo do estado, a COELBA atendia 21 localidades. Hoje, a concessionária está presente em todos os recantos do estado, levando energia a 415 dos 417 municípios (excetuam-se Rio Real e Jandaíra, pertencentes à área concessão da Sulgipe), contribuindo para o desenvolvimento social e econômico da Bahia.

A COELBA foi privatizada em 31/07/1997, através de leilão, ao preço de R\$ 1,73 bilhão. O consórcio Guaraniânia S.A., composto pela empresa espanhola Iberdrola, fundo de pensão Previ, BB Investimentos, Brasil CAP e BB Ações Price, foi o comprador e novo proprietário da COELBA. Sobre o preço mínimo de R\$ 975,81 milhões, houve um ágio de 77,3% na compra, ratificando o valor dos seus ativos, empregados e clientes e a potencialidade do mercado.

Em 8 de agosto de 1997, a Guaraniânia S.A assumiu o controle acionário da empresa, quando foi assinado o Contrato de Concessão entre a COELBA e o Governo Federal, por 30 anos.

Sociedade por ações de capital aberto, inscrita na CVM sob o número 1452-4, a COELBA é concessionária de serviço público de energia elétrica, destinada a projetar, construir e explorar os sistemas de subtransmissão, transformação, distribuição e comercialização de energia elétrica e serviços correlatos. Tais atividades são regulamentadas e fiscalizadas pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, órgão vinculado ao Ministério das Minas e Energia.

Desde outubro de 2004, a Guaraniânia S.A. passou a se chamar Neoenergia S.A.

#### Composição Acionária (Direta) 2005

NEOENERGIA S.A.	87,8%
IBERDROLA ENERGIA S.A	8,5%
PREVI	2,3%
OUTROS	1,4%

Em 12/12/1997, a COELBA adquiriu o controle acionário da COSERN - Companhia Energética do Rio Grande do Norte, também por meio de leilão, com participação acionária de 67,4%. Em janeiro de 1999 foi constituída a Itapebi Geração S.A, tendo a COELBA como acionista majoritária, com 42%. Em 2004, a Coelba vendeu sua participação na Itapebi para a Neoenergia, iniciando o processo de desverticalização estabelecido pelo Poder Concedente, concluído em 2005, com a transferência do controle acionário na COSERN para a Neoenergia, como também dos ativos de geração e transmissão para a Afluente Geração e Transmissão de Energia Elétrica.

O ano de 2004 foi marcado pela eleição da nova Diretoria Executiva e pelo estabelecimento do novo modelo de gestão e governança da Neoenergia S.A. e suas controladas, cuja nova estrutura está apresentada a seguir, no

organograma da Coelba. Em 2005, o novo modelo de gestão e governança foi consolidado, refletindo-se em resultados expressivos.

A COELBA obteve em 2005 uma receita operacional bruta de R\$ 3,85 bilhões, sendo R\$ 3,31 bilhões relativos ao fornecimento de energia elétrica. Em 31/12/05 registrou 3.844.437 clientes. Estes números conferem à COELBA a condição de empresa de grande porte.

A sede da COELBA, localizada em Salvador, ocupa uma área total de cerca de 130.000 m<sup>2</sup>. Regionalmente, a empresa mantém sedes em Feira de Santana, Vitória da Conquista, Juazeiro, Barreiras e Itabuna, além de agências e postos de atendimento espalhadas em todo o estado.

O quadro abaixo mostra a evolução do quantitativo de equipamentos e instalações básicas dos sistemas de transmissão e distribuição.

Itens	1997	2005
Linhas Transmissão (km)	7.270	8.247
Nº Subestações	222	260
Linhas Distribuição(km)	128.294	147.980

### b. Produtos e Processos

Os processos principais da COELBA estão relacionados à sua atividade fim, que é a distribuição de energia elétrica. O Mercado, a Rede Elétrica e os Clientes, constituem-se em pilares dos principais processos, comentados a seguir:

#### Gerenciar a Compra e a Venda de Energia

Inicia-se com o dimensionamento do mercado. Este planejamento é fundamental para o estabelecimento e controle dos contratos de compra, venda e intercâmbio de energia, otimizando preços e disponibilidade, em consonância com o marco regulatório vigente e com a estratégia da Empresa.

#### Planejar, Ampliar e Melhorar a Rede

Partindo da demanda identificada no processo anterior, é realizado o planejamento da infra-estrutura e investimentos necessários ao serviço de distribuição da energia elétrica, sua construção e melhorias, balizados na legislação que regulamenta o setor elétrico.

#### Realizar Novas Ligações

Consiste em desenvolver e implantar a conexão final do Cliente solicitante à rede de distribuição, através de uma solução técnica que garanta a prestação do serviço com as condições de qualidade determinadas.

#### Operar, Gerenciar Incidências e Manter a Rede Elétrica

Consiste em transportar e distribuir energia aos Clientes finais, com os requisitos de qualidade estabelecidos. Incluem-se neste processo a manutenção preventiva e corretiva das subestações, das linhas de transmissão e distribuição, dos transformadores e medidores.

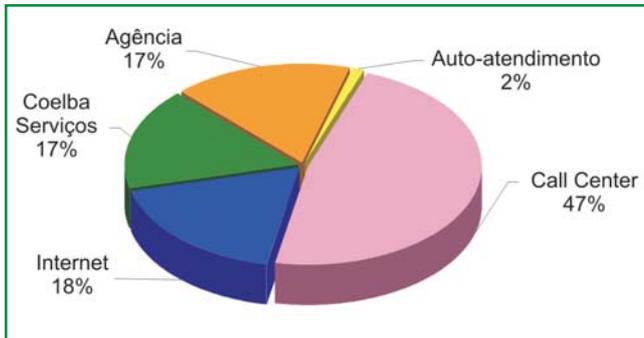
#### Atender os Clientes

Iniciando-se com a recepção da necessidade do Cliente, diretamente ou por iniciativa da Empresa, consiste em tramitar e acompanhar a solicitação até a sua solução. Para isto, a COELBA disponibiliza para seus Clientes 41 Agências/Postos de atendimento próprios, mais de 950



Pontos Credenciados – Coelba Serviços, Call Center 24 horas, site [www.coelba.com.br](http://www.coelba.com.br) e totens de autoatendimento instalados em locais de grande circulação.

### Índice de Penetração dos Canais de Atendimento



### Administrar os Contratos dos Clientes

Este processo consiste em realizar a leitura dos medidores dos Clientes e efetuar o correspondente faturamento; na entrega da conta de energia e na arrecadação dos valores faturados.

### Gerenciar Perdas Comerciais

Consiste na recuperação de valores não arrecadados e na prevenção e detecção de irregularidade no uso da energia, como também no planejamento e execução de ações para sua solução.

### Gerenciar as Reclamações

Neste processo, as reclamações são recebidas, tratadas e respondidas, dentro de um prazo estabelecido (hoje inferior ao prazo definido pela ANEEL).

### Prestar Serviços a Terceiros

Refere-se a venda de serviços diferentes do fornecimento de energia elétrica, a exemplo de aluguel e remoção de equipamentos, projetos e construção de instalações elétricas, nas condições de preço, prazo e qualidade solicitadas.

### Gerenciar o Sistema de Medição

Consiste em especificar e gerenciar a estruturação e manutenção do sistema de medição, garantindo a sua aplicação e a qualidade da medição para as entradas e saídas de energia elétrica.

### Prestar Serviços de Suprimento e Logística

Consiste em planejar, contratar, adquirir, armazenar e colocar à disposição dos processos da empresa: equipamentos, materiais, obras e serviços, em condições ótimas de quantidade, qualidade, custo e prazo.

### Gerenciar a Geração

Gerenciar a geração de energia elétrica de Ilha Grande e de Belmonte, de forma a propiciar o fornecimento de energia elétrica às populações locais. Estas plantas de geração, por definição do Poder Concedente, permaneceram sob a concessão da Coelba, pela característica de sistema isolado.

Os processos relativos a Gestão Estratégica e Serviços de Suporte apoiam os processos operacionais, sendo alguns detalhados ao longo do RG. São eles: Efetuar a Gestão Estratégica; Prover, Desenvolver e Manter Pes-

soas; Prestar Serviços de Infra-estrutura; Gerenciar a Tecnologia da Informação; Efetuar a Administração Contábil e Fiscal; Gerenciar e Otimizar os Recursos Financeiros e Gerenciar as Empreiteiras.

### c. Força de Trabalho

A COELBA conta com uma força de trabalho própria de 2.776 empregados e 140 estagiários. Conta, ainda com 6.997 empregados de empreiteiras (dados de 31/12/2005). A distribuição da força de trabalho própria, por escolaridade e atividade funcional, está demonstrada nos quadros abaixo.

Grupo	Qtde.	Escolaridade		
		1º Grau	2º Grau	Superior
Presidência	190	-	12%	88%
Financeiro	76	1%	39%	60%
Gestão de Pessoas	146	12%	46%	42%
Engenharia	621	10%	58%	32%
Comercial	147	2%	26%	72%
Operação	1.495	14%	67%	19%
Planejamento	60	1%	23%	76%
Regulação	15	-	18%	82%
Outros	26	27%	59%	14%
<b>Total Próprios</b>	<b>2.776</b>	<b>10%</b>	<b>56%</b>	<b>34%</b>
Estagiários	140	-	54%	46%

*Outros: à disposição, licença sem vencimento, afastados há mais 180 dias*

Grupo	Próprios	Estagiários
Diretores, Gerentes e Gestores	8%	-
Coordenadores e Supervisores	8%	-
Técnicos e Administrativos	56%	100%
Operacionais	28%	-

### Requisitos Especiais de Segurança

Os riscos provenientes tanto da distribuição como do consumo são intrínsecos à energia elétrica. Desta forma, a preocupação com os aspectos de segurança é uma constante na Empresa, tanto direcionada aos empregados próprios e terceirizados, como à comunidade. Em "Políticas e Diretrizes de Saúde e Segurança do Trabalho" é assegurado o compromisso da Empresa com seus empregados e terceirizados na prevenção de acidentes, garantindo sua formação e capacitação, exigindo o uso do EPI/EPC-Equipamento de Proteção Individual /Coletivo e realizando o PCMSO-Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional. Com a comunidade, são realizadas campanhas sistêmicas de conscientização sobre ações preventivas aos riscos decorrentes da energia elétrica.

### d) Clientes, Mercados e Concorrência

A distribuição de energia elétrica pela COELBA, por força do Contrato de Concessão, limita-se ao território do Estado da Bahia e exclui os municípios de Jandaíra e Rio Real. A COELBA distribui 55% da energia elétrica consumida no estado e a cidade de Salva-



dor representa 44% deste mercado. A outra parte do mercado da Bahia é atendido diretamente por geradores, em alta tensão, e corresponde a indústrias com grande demanda de energia, localizadas basicamente no Pólo Petroquímico de Camaçari. O mercado está segmentado segundo a estrutura tarifária definida pela ANEEL, designada "classe de consumo", conforme quadro a seguir, com dados de 31/12/05:

Classe	Total de Clientes	%	%Consumo
Residencial	3.287.769	85,5%	34,1%
Comercial	275.478	7,2%	20,6%
Industrial	19.354	0,5%	20,1%
Rural	204.796	5,3%	8,5%
Poder Público	37.495	1,0%	4,9%
Iluminação Pública	14.966	0,4%	5,7%
Serviço Público	3.293	0,1%	6,1%
Uso Próprio	1.286	0,0%	0,2%
<b>Total</b>	<b>3.844.437</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

O perfil do mercado e a essencialidade do produto exige melhoria contínua dos processos para garantir os níveis de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na prestação dos serviços e modicidade das tarifas, condicionados pela regulação do setor e que envolvem todos os tipos de Clientes. Os Clientes ligados em alta tensão são os principais Clientes da Empresa, pela demanda requerida da energia, pelo nível de consumo e especificação de qualidade de fornecimento.

Para a gestão dos Clientes, é utilizada a seguinte segmentação: **Grupo B** (ligados em baixa tensão), **Grupo A** (ligados em alta tensão), **Especiais** (alto consumo), **Horosazonais** (demanda de energia diversificada em função do horário e época do ano), **Prefeituras Municipais** (responsável único para várias unidades e características próprias de fornecimento), **Poder Público Federal, Estadual e Clientes Rede** (responsável único para várias unidades). Esta segmentação possibilita o foco no Cliente de acordo com suas necessidades e a melhoria do relacionamento.

### e) Fornecedores e Insumos

O principal insumo para a COELBA é a energia elétrica em alta tensão. A contratação é fortemente regulada pelo Poder Concedente. Atualmente, a legislação estabelece que, no mínimo, 95% da energia da requerida pelos Clientes esteja previamente contratada e que, contratos adicionais somente podem ser realizados com antecedência de seis meses à requisição da energia. Esta particularidade imprime ao planejamento do mercado a necessidade de um alto grau de acuidade.

Além da energia elétrica, condutores, transformadores, postes, medidores e outros materiais elétricos formam o conjunto de insumos básicos para a distribuição da energia elétrica.

Especialmente importantes para a COELBA, em função do envolvimento direto com os Clientes e volume de ser-

viços, são as empresas de prestação do serviço de atendimento telefônico(Call Center), os estabelecimentos credenciados da Rede Coelba Serviços para arrecadação de contas e atendimento comercial e as empresas que realizam as atividades dos processos de Novas Ligações, Administrar os Contratos dos Clientes, Cobrança, Corte e Religação e Manutenção da Rede.

São cerca de 2.000 fornecedores/parceiros, sendo os principais destacados no quadro a seguir:

Fornecedor/Parceiro	Insumo/Serviço
Confidencial	Energia Alta Tensão
Confidencial	Energia Alta Tensão
Confidencial	Call Center
23 Empresas Contratadas	Ligação Nova, Leitura de Medidor, Entrega de Contas, Cobrança, Corte e Religação, Manutenção da Rede
Coelba Serviços (950 estabelecimentos)	Arrecadação de Contas e Atendimento Comercial
Confidencial	Materiais e Equipamentos Elétricos
Confidencial	Materiais e Equipamentos Elétricos
Confidencial	Materiais e Equipamentos Elétricos

### f) Sociedade

A COELBA, pelo caráter de essencialidade e universalidade do seu serviço, mantém relacionamento com toda a comunidade, buscando maximizar a qualidade do fornecimento e a satisfação dos seus Clientes. Seu compromisso com o desenvolvimento da sociedade está expresso em sua missão e as realizações, publicadas anualmente no seu Balanço Social desde 2001, ratificam este compromisso.

O relacionamento com a sociedade se dá, principalmente, através da Agência Nacional de Energia Elétrica-ANEEL; da Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Energia, Transportes e Comunicação da Bahia-AGERBA; do Conselho de Consumidores, cujos membros são escolhidos pelas entidades que representam as classes Rural, Residencial, Comercial, Industrial, Poder Público, Procon ou Ministério Público; de Associações de Bairros; de Universidades; do Centro de Recursos Ambientais-CRA e do IBAMA.

O risco inerente à energia elétrica é uma preocupação constante da Empresa, que realiza campanhas permanentes de conscientização da comunidade para prevenção a estes riscos.

### g) Relacionamento com outras Partes Interessadas

Outras partes interessadas		
Denominação	Representante	Interesse
Sindicato dos Eletricistas da Bahia	Confidencial	Direitos dos Empregados
Fundação Coelba de Previdência Complementar	Confidencial	Saúde Financeira da Patrocinadora
ABRADEE	Confidencial	Fortalecimento do Setor de Distribuição de E.E. e Melhores Práticas



## P2. CONCORRÊNCIA, AMBIENTE COMPETITIVO E DESAFIOS ESTRATÉGICOS

### a) Ambiente Competitivo

O mercado brasileiro de distribuição de energia elétrica é atendido por 64 concessionárias de serviços públicos, estatais ou privadas, que abrangem todo o país. A distribuição e a transmissão são típicos monopólios naturais, com intensa regulamentação pelo poder concedente. A tarifa é regulada, com reajustes anuais e revisões com períodos definidos.

Os geradores “Empresa X” e a “Empresa Y” (privada) fornecem energia para o Pólo Petroquímico de Camaçari, em alta tensão, onde inexistente rede de distribuição da COELBA.

Os energéticos substitutos também são concorrentes, entretanto, apenas o gás natural desponta como importante, sendo a “Empresa Z”, empresa de economia mista, fornecedor para Clientes do setor industrial, essencialmente, com estratégia de penetração no setor residencial de alto poder aquisitivo, em Salvador.

A partir de 2000, os Clientes com demanda igual ou superior a 3 MW, designados “Clientes Livres”, passaram a ter o direito de escolher seu fornecedor e negociar livremente a compra de energia. Os comercializadores deste mercado são concorrentes diretos da COELBA, sendo o principal a NC Energia (controlada pela Neoenergia). Dos Clientes potencialmente livres do mercado da Bahia, 11% migrou para mercado livre (mantendo-se no Grupo através da NC Energia) e 7% optou pela modalidade “parcialmente livre”, ou seja, a COELBA fornece parte da energia consumida. Os Clientes livres utilizam a rede da COELBA e respondem pelo respectivo pedágio.

Como fatores preponderantes de manutenção dos Clientes potencialmente livres, destacam-se:

- “confidencial”
- “confidencial”
- “confidencial”
- “confidencial”

### b) Desafios Estratégicos

O Novo Modelo do Setor Elétrico e a universalização do serviço de energia elétrica são as principais mudanças no ambiente externo. É com o seu Planejamento Estratégico que a COELBA trabalha seus focos estratégicos, o que permite agilidade quando de mudanças. Definido em quatro perspectivas – Resultado Econômico, Percepção do Cliente, Processos e Facilitadores, as Estratégias alinham causas a resultados, buscando o reconhecimento dos Clientes e da Sociedade, eficiência na Universalização, apoiando o desenvolvimento econômico e social da Bahia, com o objetivo de rentabilizar a Coelba. As Estratégias são desdobradas em Iniciativas e respectivos Planos de Ação. A implantação do Balanced Scorecard, em 2002, veio a facilitar o acompanhamento de indicadores, iniciativas e planos de ação defi-

nidos no Planejamento Estratégico e, conseqüentemente, a consecução da Visão da Empresa.

Em outubro/03, foi iniciada a revisão do Planejamento Estratégico do ciclo 2004-2008, quando, a partir da análise do novo cenário interno e externo, em especial o Novo Modelo do Setor Elétrico, foram incorporadas mudanças estratégicas.

Com um mercado extremamente disperso (6,5 clientes/Km<sup>2</sup>), com consumo médio baixo (88 kWh/cliente residencial), a COELBA consegue um alto grau de eficiência na relação Gastos/Cliente, conforme pode ser observado no critério 8.

Manter esta performance, com a missão de **“Ser a Energia e a Luz da Bahia”** é o nosso grande desafio.

## P3. ASPECTOS RELEVANTES

Além dos requisitos legais comuns às organizações, como a legislação ambiental, trabalhista e de previdência social, fiscal e tributária, a distribuição de energia elétrica é fortemente regulada pelo poder concedente. Ao Contrato de Concessão alia-se numerosa legislação, destacando-se as seguintes Resoluções da ANEEL:

- 382/1998 – Dispõe sobre fornecimento de informações sobre reclamações de consumidores
- 024/2000 – Dispõe sobre níveis de continuidade de distribuição de energia às unidades consumidoras.
- 456/2000 – Condições Gerais de Fornecimento de Energia Elétrica
- 505/2001 – Conformidade dos níveis de tensão de energia elétrica em regime permanente.
- 485/2002 – Critérios para classificação de unidades na subclasse Baixa Renda
- 493/2002 – Definição da base de remuneração, visando a revisão tarifária periódica
- 223/2003 – Condições gerais para elaboração dos planos de universalização da energia elétrica.

No que tange à saúde ocupacional, os principais requisitos legais são as Normas Regulamentadoras NR-6, que trata do uso do equipamento de proteção individual e NR-10, específica sobre Segurança em Instalações e serviços de Eletricidade.

## P4. HISTÓRICO DA BUSCA PELA EXCELÊNCIA

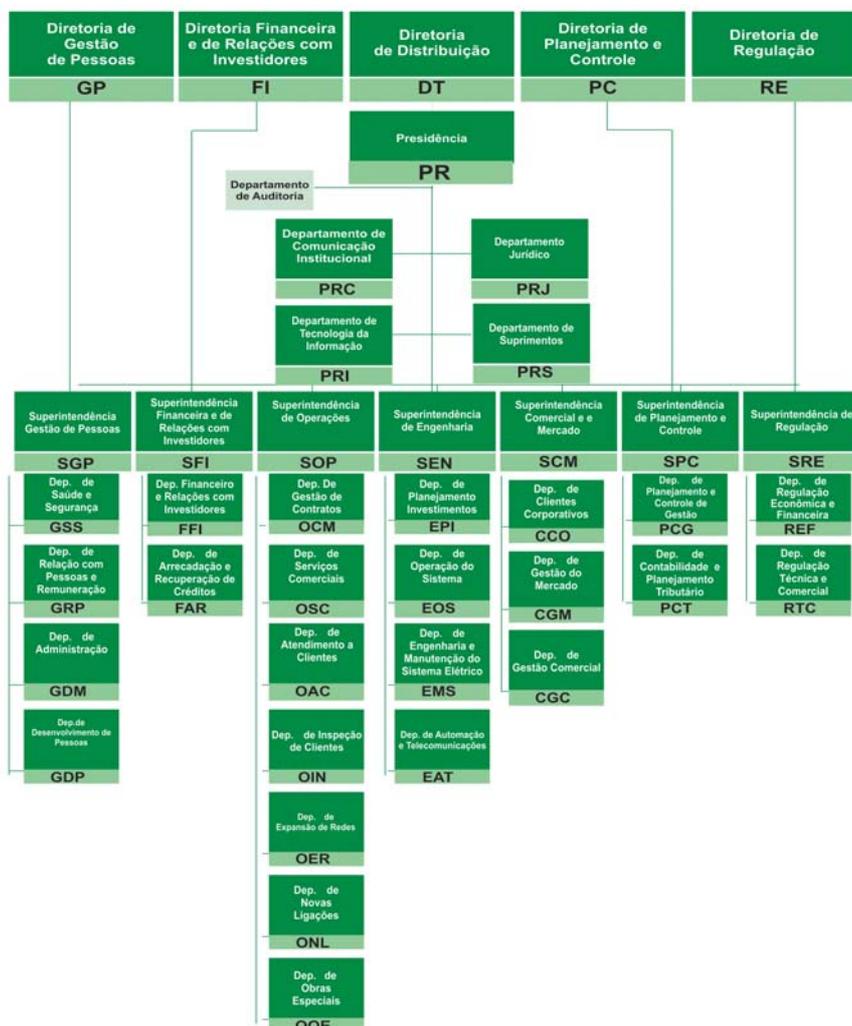
A busca pela excelência, na COELBA, teve seu primeiro passo em 1980, com a introdução ao Planejamento Empresarial, baseado no modelo APO - Administração por Objetivos e a implementação do GPPO - Gerência Participativa por Objetivos. Nestes 24 anos de escalada, ocorreram períodos impulsionadores e outros de estagnação, em função de mudanças no ambiente externo e interno. Hoje, a cultura da excelência está incorporada em todas as ações empresariais, cuja síntese evolutiva é apresentada a seguir.



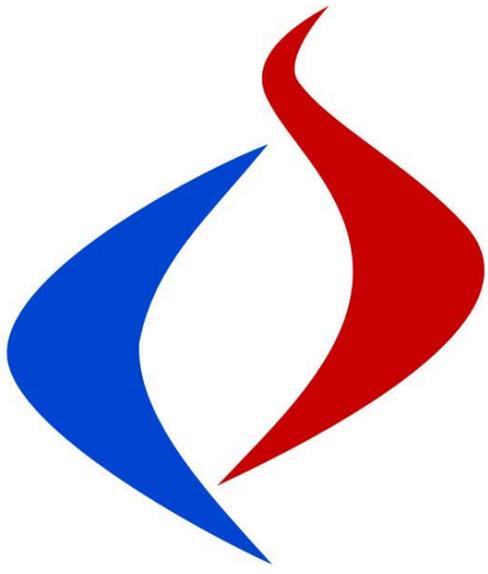
### Síntese Evolutiva da Busca pela Excelência

- **1985** - Implantação do Planejamento Setorial, em todas as diretorias da empresa.
  - **1987** - Desaceleração do planejamento, face a descontinuidade administrativa/instabilidade política.
  - **1991** - Surge o PBQP-Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, com recomendações alinhadas ao modelo TQC - *Total Quality Control*, influenciando a COELBA para uma nova prática de gestão.
  - **1992** - Implantação do QTC - Qualidade Total COELBA.
  - **1995** - Apropriação do QTC no nível estratégico, efetivamente. COELBA desponta como uma das precursoras no Estado, na aplicação da Gestão pela Qualidade Total.
  - **1996 e 1997** - Preparação de suas duas maiores agências de atendimento e o seu laboratório de análises químicas e cromatográficas para a certificação segundo a ISO 9002.
  - **1997** - Privatização da empresa. Extinção do QTC como modelo de gestão. Adiamento das certificações ISO, em função de mudanças radicais na estrutura. Criação do Departamento de Transformação para liderar o processo de transformação da empresa, baseado no “Projeto de Empresa”.
  - **1998** - Implantação do “Projeto de Transformação”.
  - **2000** - Estruturação de Cenários e Planejamento Estratégico.
  - **2002** - Implantação do Balanced Scorecard e do sistema de acompanhamento do Planejamento Estratégico– “LUR”. Certificação ISO 9001:2000 do Sistema de Gestão da Auditoria Interna, sendo o primeiro do Brasil.
  - **2003** - Certificação ISO 9001:2000 do Sistema de Gestão do processo Administrar Serviços ao Cliente. Troféu Bronze no PGQB - Prêmio Gestão Qualidade Bahia.
  - **2004** - Certificação ISO 9001:2000 da Gestão de Relacionamento com Acionistas. Troféu Prata no PGQB - Prêmio Gestão Qualidade Bahia 2004.
  - **2005** - Troféu Prata no PGQB – Prêmio Gestão Qualidade Bahia 2005
- Segunda melhor pontuação no Relatório da Gestão do Prêmio ABRADÉE 2005.

### P5. ORGANOGRAMA







Liderança





## 1.1 – SISTEMA DE LIDERANÇA

O Sistema de Liderança da COELBA é caracterizado pelo seu cunho participativo, transparente e abrangente. **Liderado pessoalmente pela alta administração**, conta com envolvimento e comprometimento de todos os seus executivos e foca a contínua melhoria do atendimento às necessidades de todas as partes interessadas, dentro de um espírito de busca da excelência.

Sua **filosofia básica é o Respeito às Pessoas**, tratado como resultado da prática dos **princípios de governança** estabelecidos para as empresas do Grupo Neoenergia: Ética, Transparência, Prestação de Contas, Conformidade com as Normas Legais, Responsabilidade Sócio Ambiental e Eqüidade. O slogan “COELBA sempre ao seu lado” inspira o envolvimento e o comprometimento da força de trabalho no contínuo processo de aprimoramento dos produtos, serviços e ações de responsabilidade social.

### EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

#### Estrutura do Sistema de Liderança

O Sistema de Liderança da COELBA é suportado pelos seguintes elementos básicos (janeiro 2006):

- **Estrutura Formal de Liderança**, composta pelos Conselhos de Administração (6 membros) e Fiscal (4 membros), pela Direção Superior (Presidente, 5 Diretores e 7 Superintendentes), pelos Gerentes (29) e Gestores (144). A Direção Superior é responsável pelas decisões estratégicas, pela análise crítica e apoio às respectivas ações. Os Superintendentes são responsáveis pelo desenvolvimento dos Objetivos e das Estratégias Empresariais, os Gerentes pelo desenvolvimento das Ini-

ciativas Estratégicas e pela gestão da rotina dos processos organizacionais, e os Gestores pelo desenvolvimento das respectivas Ações. (Norma ORG 05)

- **Estrutura de Comitês (permanentes) e de Grupos de Trabalho** (temporários) focados em temas específicos, exercitando a integração, o trabalho em equipe e o compromisso mútuo (Figura 1.1).
- **Estrutura de Comunicação**, sob coordenação geral do Departamento de Comunicação Institucional – PRC e contando com o Departamento de Planejamento e Controle – PCG para efeito de comunicação sobre gestão empresarial, é composta de: Jornal Interno (“Linha Direta”), Painéis de Gestão à Vista, Murais de Informação (físicos e virtuais), Comunicados via “Notas” e “e-mails”, Relatórios de Gestão, Sistema RED (sumário diário com informações para os executivos), Sistema GPO (para acompanhamento dos Objetivos Corporativos e Setoriais), Sistema LUR (para acompanhamento do Planejamento Empresarial), Site COELBA, Portais (Comercial, Operações, Recursos Humanos e Regulação) e do Sistema de Reuniões entre a Alta Administração e as Partes Interessadas. (Norma CCP 09)
- **Estrutura Normativa**: composta pela hierarquia de documentos normativos da empresa, conforme descrita na Norma GS01.03, é gerenciada pelo Departamento de Planejamento e Controle.
- **Estrutura de Gestão das Empreiteiras**: composta pelos profissionais do Departamento de Gestão de Contratos (OCM), especialmente por 8 “facilitadores” que trabalham em apoio às empresas prestadoras de serviços operacionais, com reuniões mensais para ajudá-las no cumprimento dos objetivos (comuns) e para verificar os compromissos contratuais.

FIGURA 1.1 Principais Comitês

COMITÊ/GRUPO TRABALHO	início / coord	OBJETIVO ATRIBUIÇÕES	FORMA DE ATUAÇÃO
<b>COMITÊ DIRETIVO</b> (PR + Diretores Superintendentes)		<b>Melhoria dos Resultados Globais da Organização</b> Definição de Diretrizes Estratégicas, Análise Crítica dos Resultados Globais, Direcionamento e Apoio ao Processo de Melhoria	Reuniões PR com Diretores e PR com Superintendentes (semanais)
<b>COMITÊS</b>			
Qualidade do Fornecimento	set/98 EOS	<b>Melhoria dos Resultados dos Processos</b> Análise de Resultados dos Processos; Análise Crítica das Práticas e Padrões de Trabalho; Identificação das Oportunidades de Melhoria; Designação, Acompanhamento e Orientação dos Grupos de Melhoria	Reuniões conforme cronograma definido pelo Comitê
Redução de Perdas Elétricas	jan/00 OIN		
Sistema Comercial	jan/02 SCM		
Clima Organizacional	abr/02 GRP		
Marketing e Comunicação	set/02 SCM		
Segurança	out/02 GSS		
Atendimento	ago/03 SOP		
Responsabilidade Social	fev/04 PCI		
Anál./Priorização de Investimentos	dez/04 SPC		
<b>GRUPOS DE TRABALHO</b>			
Grupos Temporários, designados pela Diretoria ou por um Comitê		Desenvolvimento das Iniciativas Estratégicas definidas no Planejamento Empresarial; Desenvolvimento de projetos definidos pelos Comitês	Reuniões conforme Plano de Trabalho específico do Grupo



A estrutura de liderança da Coelba, acima apresentada, sofre acompanhamento e análise crítica da estrutura da Neoenergia e, em específico:

- Das **Comissões Executivas da Neoenergia**: formadas, conforme o tema, pelo Presidente e Diretores do Grupo e por Presidentes e Superintendentes das suas Empresas, efetuam análise crítica (mensal) dos processos mais relevantes e definem as macro-diretrizes a serem seguidas pelas empresas do grupo. Algumas dessas Comissões (a exemplo, as de Inadimplência e de Mercado) contam com Comissão Operacional específica, encarregada de efetuar estudos e de operacionalizar as decisões da respectiva Comissão Executiva.
- Do **Comitê de Auditoria da Neoenergia**: formado por integrantes do Conselho de Administração da Neoenergia, define diretrizes e realiza análise crítica dos trabalhos do Departamento de Auditoria – PAD.

### Características e Funcionamento do Sistema de Liderança

Sob a **filosofia da Governança Corporativa** estabelecida para as empresas da Neoenergia, um dos mais importantes mecanismos do Sistema de Liderança da Coelba é o **Planejamento Empresarial** que, anualmente e seguindo metodologia específica (anualmente reavaliada por especialistas do PCG), define as Estratégias e Iniciativas a serem desenvolvidas por toda a organização.

O processo de elaboração e de gestão desse Planejamento (vide critério 2) é sistematicamente liderado pela alta administração: Superintendentes e Gerentes analisam a Missão e a Visão e propõem as Estratégias (com respectivos indicadores de acompanhamento e metas) e Iniciativas (com respectivos Planos de Ação), que são analisadas e aprovadas pelo Presidente, pelo conjunto dos Superintendentes (o que assegura o alinhamento com as diretrizes da  *Holding*), e pelo Conselho de Administração. Cada Estratégia é coordenada por um Superintendente e cada Iniciativa Estratégica por um Gerente, a partir de reuniões mensais de avaliação e correção de rumos. Neste processo, todas as ações e decisões relevantes são comunicadas a todos os interessados através da Estrutura de Comunicação da empresa, conforme um Plano de Comunicação específico, coordenado pelo PCG.

De modo conciliado às estratégias, a COELBA pratica uma gestão baseada em objetivos e metas, relacionada ao Sistema de Remuneração Variável. Liderado pela Direção Superior, anualmente há o desenvolvimento de um trabalho “em cascata”, desde o topo até a base da organização, que resulta em um **conjunto de Objetivos Corporativos e Setoriais**. Assim, ao tempo em que cada empregado procura atingir os seus objetivos, naturalmente trabalha no sentido do cumprimento das estratégias e do alcance da visão da empresa. **Esse processo é estendido às empreiteiras** (prestadoras de serviços diretamente relacionados à distribuição de energia elétrica), a partir de um esquema de bonificação a essas empresas, baseado no cumprimento de objetivos mútuos.

A utilização do modelo do **Balanced Scorecard** – BSC (vide item 2.1), proporciona um caráter abrangente ao

sistema de liderança, por estabelecer um esquema que relaciona Resultados Econômico-Financeiros, Percepção do Cliente, Processos (cadeia de valor) e Facilitadores. Este esquema de gestão estratégica proporciona integração entre áreas e pessoas, no sentido da satisfação de todos os *stakeholders*.

O caráter transparente da liderança é propiciado pela utilização de toda a estrutura de comunicação, e de um permanente contato da alta administração com todos os envolvidos, a partir do **Sistema de Reuniões** apresentado na Figura 1.2.

O fato do PCG (ligado ao Superintendente e ao Diretor de Planejamento e Controle) ser responsável pela coordenação do planejamento da COELBA, e de participar dos **Comitês** mais importantes, garante sintonia das principais decisões com o Planejamento, com os Princípios de Governança e com o Código de Ética da empresa. Essas decisões são comunicadas através de “Atas” e Notes e, quando preciso, geram revisão de documentos normativos (pelo PCG), que são divulgados através de “Circulares” e Notes. As diretrizes são repassadas (e gerenciadas) às empreiteiras a partir do Departamento de Gestão de Contratos (OCM).

Para subsidiar a tomada de decisões, a COELBA conta com um **sistema de indicadores** que, a partir de um relacionamento do tipo “causa e efeito”, relacionam as atividades dos processos às estratégias da empresa. Assim, uma decisão estratégica se desdobra, naturalmente, em decisões setoriais, dentro de cada processo (vide critérios 2 e 5). Cabe ao PCG a responsabilidade pela gestão desses indicadores.

As **principais informações são diariamente passadas a todos os executivos** da Coelba e da  *Holding* através do sistema RED (Relatório Executivo Diário), possibilitando o gerenciamento imediato dos temas prioritários (vide critério 5).

Todo o funcionamento do Sistema de Liderança da Coelba é apoiado pelo Departamento de Auditoria (PAD) e pela Unidade de Controles Internos, da Superintendência Planejamento e Controle (SPC). Esta Unidade pauta a sua atuação na Lei Sarbanes Oxley (EUA, 2002), que adota como premissas a transparência, a confiabilidade e a qualidade das informações da empresa

## INTERAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS

### Pessoas

O **sistema de reuniões** (Figura 1.2) propicia à alta administração um amplo conhecimento das expectativas e necessidades das pessoas.

Outro sistema de identificação das necessidades dos empregados é a **pesquisa** bianual de clima organizacional, que segue planejamento e metodologia específica, e que resulta em relatório analítico das maiores expectativas e necessidades. O Superintendente de Gestão de Pessoas participa, pessoalmente, das reuniões de avaliação das respostas, e todos os Superintenden-



tes analisam os relatórios específicos das suas áreas. Posteriormente à emissão dos relatórios, o Comitê de Clima Organizacional realiza reuniões com empregados e executivos, desenvolvendo e acompanhando planos de ação para a respectiva melhoria. Ainda no âmbito do Comitê, após cada ciclo esse processo sofre análise crítica sistemática (por exemplo, da análise feita em 2005 resultou mudança de metodologia e de instituição para a aplicação da pesquisa). Essa pesquisa é a principal fonte de dados para a gestão do Clima Organizacional. Dentre outros mecanismos que facilitam a identificação das necessidades das pessoas por parte da alta administração, ainda existem os seguintes (vide critério 6):

- **“Canal Criativo”**, sistema de livre acesso que, on line, recebe e conduz sugestões, de qualquer natureza, dos empregados, em processo que envolve análise, aprovação, implantação e reconhecimento. Os Superintendentes participam pessoalmente da escolha das melhores idéias e da respectiva premiação.

- **Programa “Fale Francamente”**, que proporciona, aos empregados, contato com os Superintendentes, para discussão de qualquer assunto, pessoal ou profissional.
- A existência de **representante dos empregados no Conselho de Administração**, eleito em eleição democrática, também facilita a apresentação, à alta administração, dos temas de interesse coletivo dos empregados.

Além dos contatos do Superintendente de Operações (SOP) com as **empreiteiras** (nas reuniões regionais), os empregados dessas fornecedoras de serviços operacionais podem utilizar um elenco de mecanismos de relacionamento com a COELBA, a exemplo de um telefone 0800 específico para sugestões ou reclamações, e das reuniões semanais (“Sextas de Soluções”) com os empregados da COELBA, objetivando a solução de problemas e o levantamento das sugestões. Quando cabíveis, os principais questionamentos e/ou recomendações são apresentados ao Superintendente para efeito de tomada de decisão. (vide item 7.3)

**FIGURA 1.2** Sistema de Reuniões

PARTICIPANTES DA REUNIÃO	OBJETIVOS	PERIODICIDADE	FORMA
Presidente e Diretores da Neoenergia, Conselho de Adm da Neoenergia	Análise Crítica das Ações e Resultados das Empresas do Grupo Neoenergia	Mensal	Apresentação das Ações e dos Resultados (objetivos e outros), Análise dos Desvios e Fatos Relevantes, Definição de Macro-Diretrizes
Presidente da Coelba, Diretores	Análise Crítica das Ações e Resultados da Coelba (estratégias, objetivos, outros)	Semanal	Apresentação das Ações e Resultados (objetivos e outros), Análise dos Desvios e Fatos Relevantes, Definição de Diretrizes Estratégicas
Presidente da Coelba, Conselho de Adm da Coelba		Mensal	
Presidente da Coelba, Superintendentes		Semanal	Apresentação das Ações e Resultados (objetivos e outros), Análise dos Desvios e Fatos Relevantes, Análise do Atendimento às Diretrizes Estratégicas
Superintendente e o seu corpo de executivos e alguns empregados	Análise Crítica das Ações e Resultados da Superintendência	Mensal ou Bimestral	Apresentação das Ações e Resultados da Superintendência e Identificação dos Pontos Críticos, Redefinição das Ações
Presidente, Superintendentes, Gerentes Operacionais e Empregados da Região	Motivação e Orientação Global dos Trabalhos em cada Região, no sentido do cumprimento dos Objetivos Empresariais	Anual para cada Região	Apresentação dos Resultados Estratégicos e Identificação dos Pontos Críticos, Avaliação da participação da Região, Definição de Diretrizes de Trabalho
Superintendente (responsável por uma Estratégia) e Gerentes (responsáveis pelas Iniciativas correspondentes)	Análise Crítica de uma Estratégia e das correspondentes Iniciativas	Mensal	Apresentação dos Indicadores de Acompanhamento da Estratégia e do Andamento das Iniciativas Estratégicas/ Planos de Ação; Identificação dos Pontos Críticos, Definição de Diretrizes de Trabalho
Gerente (responsável por uma Iniciativa) e Gestores e Empregados (responsáveis pelas Ações correspondentes)	Análise Crítica de uma Iniciativa e das correspondentes Ações	Mensal	Apresentação do Andamento das Ações de determinada Iniciativa; Identificação dos Pontos Críticos, Definição de Diretrizes de Trabalho
Superintendente (SOP), Executivos e Empregados da SOP e de Empreiteiras (por região)	Análise Crítica do Desempenho da SOP na Região (inclusive do desempenho das empreiteiras)	Mensal (itinerante)	Apresentação das Ações e dos Resultados da SOP (e das empreiteiras) na Região; Identificação dos Pontos Críticos, Definição de Diretrizes de Trabalho



## Clientes

Além do contato cotidiano com os clientes (vide critério 3), com a **ANEEL** e **AGERBA** (respectivamente Agência Nacional e Estadual, que resguardam os interesses dos clientes), a COELBA possui vários mecanismos para identificação das expectativas e necessidades dos clientes, que envolvem a alta administração:

■ **Pesquisas junto aos clientes:** a empresa conta com quatro (04) principais tipos de pesquisa:

**Pesquisa ANEEL** – anual e de responsabilidade da Aneel, seus resultados afetam as tarifas. A importância dada pela Direção Superior a essa pesquisa é retratada na presença do indicador IASC – Índice Aneel de Satisfação dos Clientes no conjunto de indicadores da Visão empresarial.

**Pesquisa ABRADÉE** – anual e de responsabilidade da Abradee, resulta em premiação para as empresas que se destaquem. O ISQP – Índice de Satisfação da Qualidade Percebida, gerado a partir dessa pesquisa, é um dos indicadores estratégicos apresentados no BSC.

**Pesquisa COELBA** – anual, contratada pela empresa junto a instituições especializadas, objetiva identificar os principais anseios dos clientes e as oportunidades de melhoria relacionadas aos canais de atendimento e à imagem da empresa. O IDAR – Índice de Imagem, da empresa, também faz parte do elenco de indicadores estratégicos.

**Pesquisa da SOP** – conjunto de pesquisas realizadas no dia-a-dia (consolidação mensal) por pessoal próprio (SOP) e das empreiteiras, objetivando detectar aspectos, de cada tipo de serviço, que necessitem de melhoria.

Os vários atributos mensurados através dessas pesquisas são sistematicamente analisados pelo Comitê de Marketing e Comunicação, gerando ações de melhoria, que são aprovadas pelo Superintendente Comercial e Mercado, e acompanhadas por esse mesmo Comitê (vide critério 3).

■ **Conselho de Consumidores:** liderado pelo Superintendente Comercial e Mercado, é formado por representantes da empresa, dos segmentos de clientes (que, devido à característica do negócio, confunde-se com a própria sociedade), do PROCON e da AGERBA, que se reúnem a cada dois meses, para identificar e avaliar as necessidades e expectativas dos consumidores. São definidas Diretrizes de Atuação (registradas em Atas), que são avaliadas pelo Comitê de Marketing e Comunicação, e se tornam indicativos para os subsequentes Planos de Ação, aprovados e acompanhados pelo Comitê e pelo próprio Conselho de Consumidores.

■ **Estatística de Reclamações:** no processo de registro e tratamento das reclamações de clientes, há o subitem “Sugestão” dos clientes, que também é considerado nesse processo de análise, servindo de balizador para os respectivos planos de ação.

Esses mecanismos de identificação das necessidades dos clientes sofrem análise crítica anual principalmente

por parte do Comitê de Marketing e Comunicação (no âmbito da COELBA) e pela Comissão de Mercado (no âmbito da NEOENERGIA), ambas com a participação representantes da alta administração. (vide critério 3)

## Fornecedores

O relacionamento com os fornecedores, em geral, é efetuado a partir do Departamento de Suprimentos – PRS, que gerencia o suprimento de materiais e serviços segundo as diretrizes da *holding*, e encaminha à alta administração as principais solicitações desses fornecedores. Os fornecedores de produtos e serviços críticos (A, do sistema ABC) sofrem auditorias sistemáticas para avaliação do cumprimento das condições contratuais, que são definidas em adequação às políticas e estratégias da COELBA. No que se refere às empreiteiras, através das reuniões regionais e “*feedbacks*” dos facilitadores (do OCM), o Superintendente de Operações tem acesso às principais considerações, as avalia (em conjunto com os Gerentes do OCM e das áreas responsáveis pelos serviços), e as soluções são incorporadas ao trabalho do dia-a-dia. As questões de caráter estratégico são inseridas pelos Superintendentes no Planejamento Empresarial.

A COELBA **adota a filosofia de apoiar os seus fornecedores na solução dos problemas comuns**, e disponibiliza recursos humanos e materiais neste sentido. (vide critério 7)

Anualmente os mecanismos de relacionamento com os fornecedores são analisados criticamente nos níveis COELBA (pelo próprio Gerente do Departamento de Suprimentos e pelo Comitê de Qualidade do Fornecimento) e NEOENERGIA (Gerente Corporativo de Suprimentos e Diretor de Operações).

## Acionistas

O relacionamento da alta administração com os acionistas é realizado de forma sistemática, através da participação do Presidente nas reuniões do Conselho de Administração, que possui representantes dos principais acionistas (Figura 1.2). Além disto, o Departamento Financeiro e de Relações com Investidores – FFI, dentro das melhores práticas de Governança adotadas pela Neoenergia, trabalha uma série de mecanismos direcionados à transparência e equidade, a exemplo de relatórios trimestrais e de link, no site corporativo ([www.coelba.com.br](http://www.coelba.com.br)).

Mensalmente, o Diretor Financeiro realiza **reuniões com os acionistas, apresentando os resultados empresariais e recebendo sugestões de direcionamento**, que são avaliadas pela Diretoria (*holding*), aprovadas pelo Conselho de Administração da Neoenergia, executadas pelas áreas da empresa e acompanhadas pelos respectivos Superintendentes. Os direcionamentos mais importantes, também são acompanhados nas reuniões semanais da “agenda permanente” que, através de teleconferência, coloca em contato o presidente da *holding*, os diretores e os presidentes de todas as empresas do grupo.

## Sociedade em Geral

Os Superintendentes **participam de vários eventos** que objetivam mostrar a empresa e **identificar as expectativas da comunidade**, a exemplo do “COELBA ao Seu Lado” que, itinerante e seguindo calendário prévio, é realizado em diversos bairros e cidades, sob a coordenação do OAC e com a participação do SOP e, eventualmente, do SCM e do Presidente. Além disto, eles participam de eventos de entidades de classe (FIEB, CDL, ABRADÉE, ABCE, etc) e de outras instâncias regulamentadoras e/ou governamentais (ANEEL, AGERBA, Secretarias de Estado, etc.).

Os diversos contatos da Superintendência com a Comunidade possibilitou, por exemplo, em 2003, a definição da Estratégia “Ser Empresa Cidadã” que, na análise crítica de 2004 (anual) passou a se constituir em uma Macro-Estratégia e que, na análise de 2005, gerou o Programa Energia para Crescer. Isto mostra a importância que a Diretoria dá aos anseios da sociedade.

## Competências da Liderança

As competências consideradas essenciais às lideranças da empresa para a perfeita operacionalização das estratégias definidas no BSC (Figura 1.3) são reguladas e gerenciadas. A Gestão das Competências da Liderança é coordenada pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas - GDP, e o seu principal mecanismo é o “**Sistema de Competências e Comportamentos Observáveis**”, desenvolvido em 2003 com a participação direta do Presidente da COELBA a partir de análise do BSC, buscando competências e comportamentos adequados à perfeita operacionalização das estratégias.

Esse sistema foi validado e estendido, em 2005, a todas as empresas do Grupo Neoenergia. A Gestão das Competências compreende as etapas de definição, avaliação e desenvolvimento, tendo como principal instrumento o “**Sistema P360**” (web) que através da metodologia de avaliação 360°, possibilita acompanhamento dos Gerentes e Gestores em relação às competências. Os líderes têm uma avaliação bastante completa, uma vez que se auto-avaliam, são avaliados por dois pares, dois subordinados e pelo superior imediato. É, então, realizado um diagnóstico e, com base nesse diagnóstico é elaborado o **Plano de Desenvolvimento de Liderança** (PDL) (ajustado anualmente), de modo a fortalecer as competências consideradas necessárias (vide critério 6 – Pessoas).

**FIGURA 1.3** Perfil de Liderança



O **Programa de Mapeamento de Competências**, coordenado pelo GDP, objetiva identificar e qualificar os potenciais líderes para assumirem futuros cargos de liderança. Esse programa conta com uma consultoria externa especializada, que conduz o processo de avaliação, e resulta em um **banco de dados de potenciais**, que já possibilitou a nomeação de vários executivos.

Todos os programas seguem **procedimentos normatizados** e são continuamente **acompanhados e avaliados pelo Superintendente de Gestão de Pessoas, subsidiando a análise crítica efetuada pela Diretora de Gestão de Pessoas**.

Há, ainda, uma **avaliação quanto aos aspectos de desempenho**, mensal, pela alta administração, segundo o cumprimento de objetivos estabelecidos a cada executivo da empresa (sistema GPO), e que são considerados para efeito de remuneração variável.

**No âmbito das empreiteiras**, os supervisores são definidos com a participação da COELBA e a sua atuação no cumprimento dos objetivos é acompanhada, de um lado, pelos facilitadores de parceria (do OCM) e, de outro lado, a partir do sistema (Chips), que acompanha, individualmente e diariamente, o desempenho de cada supervisor e equipe de trabalho. Aqueles que apresentam os melhores desempenhos servem de “padrinhos” orientadores para as equipes de pior desempenho. Complementarmente há, desde 2004, uma avaliação (baseada no Prêmio ABRADÉE) voltada à melhoria da gestão das empreiteiras.

## Aprendizado Sistêmico

O sistema de liderança segue o **método PDCA de gestão**, e todas as suas práticas de gestão e padrões de trabalho são sistematicamente avaliados e melhorados. Independentemente do procedimento de melhoria contínua das áreas, **os Comitês efetuam análises críticas dos resultados dos principais processos**, gerando revisão nos padrões e ações de melhoria, que são priorizadas e monitoradas, conforme programação de cada Comitê.

A sistemática de reuniões do Presidente com Diretores e Presidente com Superintendentes promove análise crítica dos resultados das ações estratégias e dos objetivos, gerando adequações nos Indicadores e nas Iniciativas Estratégicas (adequando práticas e padrões de trabalho). Anualmente, no processo de planejamento empresarial, toda a Diretoria Superior efetua análise crítica das práticas e padrões de Liderança. Por exemplo, em 2005 (no processo de planejamento empresarial 2006), de modo a definir diretrizes mais explícitas relativamente aos seus *stakeholders*, a Direção Superior redefiniu as macroestratégias da Coelba, (ficaram: Satisfação dos Clientes, Remuneração dos Acionistas, Responsabilidade Social e Desenvolvimento Profissional) e a abrangência do sistema de gestão por objetivos.

Outro mecanismo de aprendizado ocorre a partir da participação da COELBA nos Prêmios RDQP/ABRADÉE e PGQB: o PCG analisa os comentários



dos examinadores, apresenta-os ao Presidente e Superintendentes de Planejamento e Controle e, com os gerentes mais relacionados às oportunidades de melhoria, define as respectivas ações (algumas se tornam objetivos). Decorrente desse processo de aprendizado relativamente à Liderança, a empresa: construiu (2003) o sistema informatizado – LUR e instituiu uma estrutura de reuniões sistemáticas para avaliação do Planejamento Empresarial, determinou (2004) a evolução do novo modelo de Gestão, quando cada executivo passa a ser efetivamente um Gestor de Pessoas; revisou (2005) o seu Mapa de Processos para melhor adequá-lo à gestão empresarial; revisou o Código de Ética aprimorando o entendimento dos valores anteriormente disseminados no “Projeto de Transformação”; renovou o modelo do seu Programa de Responsabilidade Social, implantou um novo modelo de Gestão da Competência; e promoveu duas (2004 e 2006) Reestruturações Organizacionais, de forma a permitir maior facilidade de disseminação das diretrizes corporativas.

Em nível de Grupo Neoenergia, o próprio mecanismo de reuniões entre Diretores da  *Holding* e Presidentes das Empresas promove avaliações do sistema de liderança. Como exemplo, em 2004 foi definido um novo modelo de Governança, que passou a ser adotado por todas as empresas do grupo, e que deflagrou o processo de adequação dos controles internos da COELBA à Lei Sarbanes Oxley, de forma a dar maior visibilidade e credibilidade à gestão; além de criar as Comissões Executivas para processar análises críticas sobre os processos considerados prioritários ao grupo.

O BSC é a ferramenta mais importante na promoção da liderança na COELBA, pois apresenta Estratégias voltadas para o atendimento a todas as partes interessadas, além de um conjunto de indicadores (que são objetivos dos executivos da empresa) que mede o desempenho desse trabalho. Dentre estes, destacamos os seguintes:

- Lucro Líquido – LL (*interesse dos acionistas*)
- Índice de Reclamações – IRR (*interesse dos clientes*)
- Posição da COELBA no questionário ETHOS de Responsabilidade Social do prêmio ABRADÉE – ETHOS (*interesse da sociedade*)
- Nível de Segurança no Trabalho – NST (*interesse da força de trabalho*)

## 1.2 – CULTURA DA EXCELÊNCIA

### Definição das Diretrizes Organizacionais

A busca pela excelência, na COELBA, começa em 1980, com a introdução do Planejamento Empresarial baseado no modelo GPPO - Gerência Participativa por Objetivos. Essa cultura, hoje incorporada em todas as ações empresariais, intensificou-se em 1992, quando da implantação do *Total Quality Control* – TQC. De forma destacada, a COELBA integrou o grupo de empresas que disseminou essa cultura no Estado da Bahia.

Entre 1996 e 1997 a COELBA preparou as duas maiores agências de atendimento e o laboratório de análises químicas e cromatográficas para certificação segundo a ISO 9002. Porém, em julho de 1997 a empresa foi privatizada, e os novos Diretores decidiram adiar a certificação, já que ocorreriam grandes mudanças organizacionais. Ainda em 1997 foi criada uma área para liderar o processo de transformação da empresa (baseado no documento “Projeto de Empresa”, contendo Missão, Valores, Princípios Gerais - focando todas as partes interessadas -, Políticas Gerais e Objetivos Estratégicos, definindo critérios, ações e responsáveis). Nele, a cultura da excelência já ficava bastante explícita na própria Visão estabelecida à COELBA: “...com excelência em qualidade e ...”.

Em 1998 foi definida a Política de Meio Ambiente e em 2004 iniciou a implementação do Sistema de Gestão Ambiental. Em 2002, a Auditoria Interna obteve a certificação ISO 9001:2000 (a primeira no Brasil), foi instituído o Código de Ética, foram definidas diretrizes para fomento de uma cultura de cumprimento do marco regulatório do setor; e foram definidas as Políticas e Diretrizes de Saúde e Segurança. Em 2003 houve a certificação ISO 9000 do sistema de gestão comercial, e a Coelba passou a submeter o seu Sistema de Gestão a duas avaliações externas anuais (prêmios RDQP/ABRADEE e PGQB) Em 2004 o sistema de gestão do Relacionamento com Acionistas também recebeu certificado ISO 9000 e em 2005 a Coelba implementou o custeio por atividades. Por conta de tudo isto, em 2005 COELBA passou a ser considerada, pelos Diretores (*holding*), como um exemplo, no tocante à modelo de gestão, para as demais empresas do Grupo Neoenergia, e o seu PCG passou a contar com um objetivo de implementar, na CELPE e na COSERN, o mesmo modelo de gestão (Mapa de Processos, BSC, Custeio por Atividade, etc). Através das conseqüentes ações de melhoria, a COELBA promove a permanente busca pela excelência.

**FIGURA 1.4**  
Modelo Esquemático de Gestão Estratégica



Os “Paradigmas da Gestão” e os “Requisitos do Sistema de Controle de Gestão Estratégica” definidos e aprovados pela alta administração em 2002, manifestam que a cultura da excelência, implementada na COELBA, contempla todas as partes interessadas:

**Paradigmas da Gestão: Eficiência não é um destino, é uma viagem; Conhecimento distribuído; A percepção do cliente é a única realidade; O caminho da melhoria é o diagnóstico permanente.**

Requisitos ao Sistema de Controle de Gestão Estratégica: **Administrar a mudança e não a estabilidade; Administrar o valor requerido pelos “stakeholders” e o conhecimento distribuído das pessoas.**

De forma a incorporar essa mesma filosofia no esquema de trabalho das empreiteiras, no contrato há cláusulas que se referem à capacitação (a COELBA estimula e apoia a capacitação dos fornecedores como fator de melhoria da competitividade), ação social e meio ambiente (o contratado se responsabiliza – e é apoiado pela Coelba – pela promoção de uma cultura de responsabilidade em todos os seus relacionamentos com os empregados, clientes e sociedade). Esses aspectos são sistematicamente avaliados, e um esquema de bonificações e premiações incentiva o comprometimento das empreiteiras na busca pela excelência.

Como pode ser visto na Figura 1.5, as Diretrizes são definidas pela Direção Superior, os Comitês Técnicos definem “O Que Fazer”, os Grupos de Trabalho definem “Como Fazer” e as Áreas da Empresa “Fazem”. Os Grupos de Trabalho, em primeira instância, e os Comitês, em segunda instância, controlam a execução, para garantir o cumprimento das Diretrizes. Cabe ao PCG o apoio metodológico e o controle operacional de todo o processo, que ocorre de forma sistemática, conforme o cronograma de cada Comitê e Grupo de Trabalho.

### Disseminação das Diretrizes Organizacionais

A partir do relacionamento entre estratégias e processos, **as definições estratégicas são comunicadas e incorporadas ao trabalho diário**, que é executado e gerenciado com base em indicadores e em documentos normativos específicos. As Diretrizes, Políticas e o Modelo de Gestão são amplamente disseminados para a força de trabalho, sendo que a alta administração participa ativamente desse processo.

De forma a garantir seu pleno entendimento e internalização, são utilizados os **mecanismos de comunicação** já mencionados em 1.1 (regulados pela Norma CCP 09 e por outros padrões de comunicação, específicos para determinados temas), tais como jornais, cartilhas, murais, outdoors, Notes, Portais, relatórios, circulares, sistemas e sites, além dos documentos normativos e de um sistema de reuniões entre a alta administração e as partes interessadas (Fig. 1.2). Destacamos aqui o sistema RED (Relatório Executivo Diário), as reuniões semanais da Agenda Permanente (Diretores, Presidente Coelba e Superintendentes) e da Agenda Permanente Interna (Presidente e Superintendentes) e as reuniões mensais entre Presidente, Superintendentes e Gerentes da Coelba, e entre Gerente e o seu pessoal. As **Auditorias internas**, seguindo um cronograma definido pelo Comitê

de Auditoria (Neoenergia), verificam a efetiva prática das Diretrizes Organizacionais em todo o âmbito da organização, e **Comitês** específicos realizam, conforme cronograma prévio, análise da efetiva consideração dessas Diretrizes nos processos organizacionais.

Cabe ao Gerente de Comunicação Institucional a responsabilidade pela qualidade da comunicação e ao Superintendente de Planejamento e Controle a responsabilidade pelo entendimento e aplicação das macro-diretrizes organizacionais.

### Política de Definição de Padrões de Trabalho e Controle

De modo a haver “capilaridade” do PCG, que define o modelo de gestão estratégica para a Coelba, há pessoas, em todas as Superintendências, relacionadas funcionalmente com esse Departamento. Assim, as práticas e padrões de gestão estratégica são discutidos no âmbito do Departamento de Planejamento e Controle de Gestão - PCG, com a participação dessas pessoas e dos gerentes das áreas envolvidas. Após consolidação, o gerente do PCG submete as alterações a aprovação, conforme o nível de competência definido na Norma ORG 05.

Os próprios Superintendentes, no seu âmbito de autoridade, participam do processo de divulgação e controle dessas práticas, e o PCG realiza a coordenação geral da operacionalização das mesmas, acompanhando o trabalho das áreas, dos Comitês e dos Grupos de Trabalho.

**FIGURA 1.5** Modelo de Gestão da Melhoria



Os documentos normativos são elaborados pelas áreas, conforme suas responsabilidades e de acordo com o modelo definido e controlado pelo PCG (Normas PAD 01, 02, 03 e 04). São arquivados pelo GDM, divulgados pelo PCG (através de Circular e de colocação no Mural Eletrônico) e a sua aplicação é sistematicamente auditada pelo PAD, CGC, Unidade de Controles Internos (PCCO) ou Departamentos do SOP, conforme o tema (vide Figura 7.5). Quando há não-conformidades, gera-se planos de ação corretiva, que são acompanhados conforme descrito no critério 7.





dos (que mensuram os resultados finais de cada processo) e indicadores de verificação (que mensuram as atividades de cada processo).

Através da relação (causa - efeito entre indicadores estratégicos e indicadores de processo) entre Estratégias e Processos (vide critérios 2 e 7) é estabelecido um "link" entre a gestão estratégica e a gestão da rotina.

Conforme explicado no critério 2, há **sistemática análise crítica dos resultados estratégicos**, a partir de uma série de **reuniões mensais** entre o responsável por cada Iniciativa Estratégica e os responsáveis pelos respectivos Planos de Ação; entre os responsáveis por uma dada Estratégia e os responsáveis pelas respectivas Iniciativas Estratégicas; e entre os executivos e empregados. Nessas reuniões, a partir de análise da evolução dos Indicadores e das respectivas Ações, são definidas novas diretrizes, que geram ajustes nas ações inseridas no BSC (visualizado através do LUR). As principais diretrizes são comunicadas a todos a partir das reuniões (mensais) da alta administração com todos os gerentes, e das reuniões no "Dia do Aprendizado Estratégico" (mensais) de cada um dos gerentes com todos os seus funcionários.

Em complementação, a cada dois meses, os Superintendentes com mais empregados (SOP, SCM e SEN, com 80% dos empregados) se reúnem com os todos os executivos e funcionários da sua área, para efetuar análise crítica (a partir da análise da tendência, do desvio à meta e das ações efetuadas) do cumprimento dos seus Objetivos. Os demais Superintendentes efetuam essa análise de forma mensal.

Mensalmente, os Facilitadores das Mesas de Parceria (do OCM) se reúnem com os supervisores e empregados das Empreiteiras para, efetuar a análise crítica do cumprimento dos respectivos Objetivos. O resultado dessas reuniões é submetido à apreciação do Superintendente de Operação e subsidia a **gestão dos serviços terceirizados** como um todo, e o sistema de bonificação das empreiteiras (trimestral), em específico.

Conforme explicado no critério 7, os **Comitês Técnicos** se reúnem, sistematicamente e segundo cronogramas específicos, para avaliação do desempenho dos principais processos da organização. Ações de ajuste, oportuna necessárias, são definidas e implementadas sob supervisão dos respectivos Gerentes.

Anualmente, a alta administração avalia a situação da COELBA em termos comparativos às de outras organizações (vide critérios de *Benchmarking* no critério 5) e à "empresa de referência". As definições daí decorrentes são incorporadas, pelo PCG, na revisão anual do Planejamento Empresarial.

Há, ainda, outras ações de análise crítica do desempenho global da COELBA, dentre elas a análise diária, através do sistema RED, feita pelos Diretores; a análise semanal, feita por Diretores e Superintendentes, nas reuniões da agenda permanente; a análise mensal feita pelo Conselho de Administração da COELBA e, igualmente, pelo Conselho de Administração da Neoenergia. Todas elas consideram os resultados de outras empresas do grupo, e geram decisões e conseqüentes ações, que são incorporadas pela COELBA, sob o controle da

alta administração e, quando orientado pela *holding*, do Departamento de Auditoria.

### Divulgação das Decisões da Análise Crítica

A comunicação dessas decisões se dá a partir de atas das reuniões; dos sistemas informatizados (principalmente RED, LUR e GPO); das pessoas (representantes nas Superintendências) funcionalmente relacionadas ao PCG, do esquema de reuniões apresentadas na Figura 1.2 e da estrutura hierárquica da organização.

Adicionalmente, para melhor esclarecimento de algumas decisões estratégicas, o PCG organiza reuniões específicas com as pessoas envolvidas.

Ao final de cada ano o PCG elabora relatórios específicos de avaliação da situação empresarial, de modo a subsidiar a Diretoria Superior no processo de definição das Diretrizes Organizacionais para o próximo ciclo e, as principais diretrizes ficam explícitas, também, nas próprias Estratégias organizacionais, apresentadas no Balanced Scorecard -BSC.

### Acompanhamento das Ações

As ações decorrentes das análises críticas são incorporadas no LUR (estratégias, iniciativas, planos de ação) e no GPO (objetivos), e passam a ser acompanhadas naturalmente pela estrutura apresentada em "Exercício da Liderança" (principalmente pelos Comitês) e segundo a sistemática explicada em "Análise Crítica do Desempenho Global". O PCG coordena o processo geral de acompanhamento.

### Aprendizado Sistemático

Quando da revisão do Planejamento Empresarial, a alta administração compara os desempenhos realizado e esperado da empresa, considerados os referenciais comparativos (vide itens 2.1 e 5.2). O exercício de reflexão é orientado pelo PCG, que o direciona para análise das causas desses resultados. Em conseqüência, podem ser revistas as respectivas práticas e padrões.

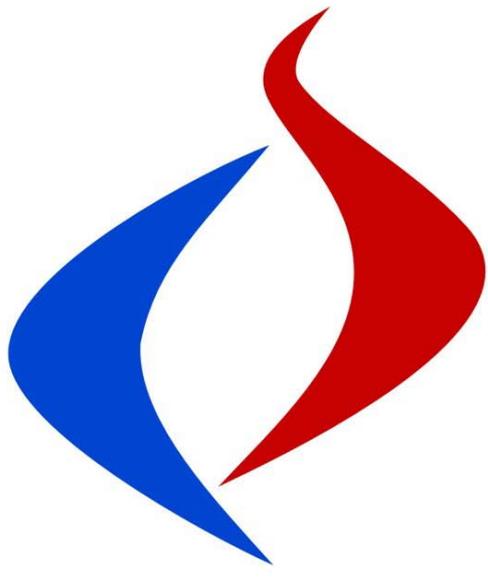
Complementarmente, por integrar um Grupo de grande porte (Neoenergia), as práticas de gestão da COELBA são sistematicamente avaliadas pela *holding*, segundo as mais modernas premissas de governadoria. Um exemplo dessa estrutura de análise crítica são as Comissões permanentes, formadas por Diretores e Superintendentes das empresas do Grupo, que objetivam analisar e redirecionar práticas e resultados relacionados a, por exemplo, Mercado, Perdas, Inadimplência, Qualidade do Serviço, Finanças e Gestão de Frota, tendo em vista melhorar as práticas verificadas nessas empresas.

Demonstração da efetividade deste mecanismo de gestão é a COELBA ter ganho, em 2005, o Prêmio ABRADDEE em Gestão Econômico-Financeira.

Exemplos recentes de melhoria:

- Revisão do sistema RED, para acompanhamento diário, pela Direção Superior, das informações estratégicas;
- Redefinição da sistemática de reuniões da Diretoria Superior;
- Nova forma de definição da relação causa-efeito para os Indicadores da Organização;
- Padronização dos indicadores de resultado das empresas do grupo Neoenergia.





# Estratégias e Planos





## 2.1 – FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

O Planejamento Estratégico da COELBA tem como objetivo atingir a sua Visão e garantir a continuidade da empresa. A visão é definida a partir de um processo de avaliação do desempenho da Coelba em relação a outras empresas do setor elétrico e às diretrizes do Grupo Neoenergia. Como resultado dessa avaliação, no Planejamento para o ciclo 2003-2008 a Coelba incorporou o conceito de “empresa de referência” (empresa virtual definida pela Aneel, para efeito de revisão tarifária), para definição das metas empresariais. As várias etapas do planejamento estão sistematizadas através de uma seqüência lógica de procedimentos, que pode ser observada na Figura 2.1:

**FIGURA 2.1** Visão Lógica do Planejamento Estratégico



O ciclo de revisão, **anual**, do Planejamento Empresarial segue os seguintes passos:

1. Identificação e contextualização das Diretrizes do Grupo Neoenergia
2. Validação da Missão, Visão e Valores
3. Definição das Macro estratégias
4. Elaboração do Mapa Estratégico – BSC (envolve relacionamento Estratégias x Processos críticos e Definição de Indicadores)
5. Definição das Metas e Consolidação do Orçamento Anual
6. Desdobramento dos Objetivos para Diretorias e De-

partamentos (lançamento dados no GPO - sistema de gestão dos objetivos)

7. Definição das Iniciativas Estratégicas
8. Elaboração dos Planos de Ação
9. Lançamento no LUR - sistema para gestão do Planejamento Estratégico(Estratégias, Indicadores, Iniciativas, Planos de Ação)
10. Acompanhamento do Planejamento (resultados e iniciativas)
11. Avaliação Anual – Diagnóstico

Participa deste trabalho coordenado pelo presidente, todo o corpo de executivos e a alta direção. São realizadas reuniões específicas em cada fase do trabalho (definição de metodologia, análise do diagnóstico, definições por tema estratégico, consolidação final do planejamento).

### Estruturação do Processo de Formulação das Estratégias

O Planejamento Estratégico, anualmente, se inicia a partir da reflexão sobre o desempenho da empresa. Nesse processo, considera-se as necessidades dos *stakeholders*. Esse trabalho é realizado considerando as informações apresentadas na Figura 2.3 e é desenvolvido através de **reuniões setoriais**, contando com a coordenação dos respectivos Superintendentes. A participação de **executivos de todos os níveis hierárquicos**, torna possível obter informações importantes para este processo.

Após as reuniões de caráter setorial, a alta administração, considerando as **Diretrizes advindas do Grupo Neoenergia**, valida ou altera a sua Missão, Valores, Visão e Estratégias. Esta etapa do trabalho ocorre, no último trimestre, é coordenado pelo Presidente e secretariado pelo Departamento de Controle de Gestão - PCG. Como resultado dessas reflexões, desde 2003, a Visão da empresa é traduzida em objetivos mensuráveis como os apresentados na Figura 2.2, para se avaliar sua evolução. Esses objetivos são definidos utilizando-se como **referencial comparativo as empresas** selecionadas, conforme descrito no item 5.2. Para elaboração da Visão, utiliza-se as **Macroestratégias** (linhas de orientação básicas}. Em 2005, as Macroestratégias foram: Aumentar a Eficiência, Rentabilizar os Ativos, Incrementar a Receita e Ser Empresa Cidadã.

**FIGURA 2.2** Visão da Coelba

Rentabilizar a Coelba acima da referência Aneel no ciclo tarifário 2003-2008 e atender as expectativas da sociedade

Indicadores Estratégicos	Unidade	2002	2003	2004	2005	Previsto 2006
Remuneração Critério Setorial	%			Confidencial		
IASC (ANEEL)	%	64,8	63,7	59,96	ND	
ETHOS - Responsabilidade Social	Pontos	3.069	3.086	3.475	ND	
Consumo Médio/Cliente	kWh/mês	236	230	233	228	
DEC*	Horas	17,40	15,96	15,22	16,07	
FEC*	Un	12,43	10,90	9,25	8,77	
FRET	Un	209	518	1.619	2.572	
IFE	%	15,98	15,15	14,78	14,34	
ICR	Meses	2,00	1,73	1,62	1,56	
EBITDA/ROL	%	26,4	30,8	31,6	42,0	
Lucro Líquido**	R\$ Milhões	123	166	344	535	
Despesas Gerenciáveis-DOG	R\$ Milhões	372	367	362	344	

\* Com supridora

\*\* Sem Cosem em 2005



## Utilização de Informações na definição das Estratégias – Análise de Cenários

Na revisão anual do Planejamento Estratégico realiza-se, de forma participativa e com o envolvimento direto da alta administração, um diagnóstico fundamentado na análise crítica do desempenho da Empresa. Avalia-se o posicionamento estratégico da empresa em função das necessidades das partes interessadas, das análises do ambiente interno e externo e dos seus concorrentes (no ciclo de planejamento para 2003 - 2008 incluiu-se, também como “concorrente”, a “empresa de referência”, definida pela Aneel para efeito de revisão tarifária). Conforme mostrado na Figura 2.3, os principais “inputs” para o desenvolvimento das Estratégias Empresariais da COELBA são:

**Dimensão Econômico-Financeira:** avaliação de desempenho econômico-financeiro e projeções, dados de Mercado, diretrizes do Grupo Neoenergia (inclusive orçamentárias), Legislação do Setor, Indicadores Macroeconômicos e Sociais, e Acordo Sindical.

**Processos Internos:** Diagnóstico dos Processos Internos mais importantes para a obtenção dos objetivos das partes interessadas.

**Mercado e Clientes:** Avaliação de Mercado e Clientes, adotando como referência a Legislação do Setor, Programas Governamentais, Diretrizes do Grupo Neoenergia,

dados de Mercado e informações sobre Clientes.

**Cenário Externo:** Utiliza-se informações da área de mercado, de aspectos relacionados à Legislação do Setor Elétrico e do relacionamento da empresa com o Órgão Regulador – AGERBA/ ANEEL. Utiliza-se também, informações sobre a concorrência, (a exemplo dos estudos da COELBA sobre o avanço do gás natural na Bahia e sobre o mercado do diesel na irrigação da região oeste). Também são utilizadas informações relativas a tendências macroeconômicas, demográficas e sociais.

**Cenário Interno:** Informações que permitem avaliar o desempenho da empresa em termos de tecnologia de gestão, logística, gestão de pessoas, recursos econômico-financeiros, relação com clientes e fornecedores e alinhamento com as Diretrizes da Holding (Neoenergia).

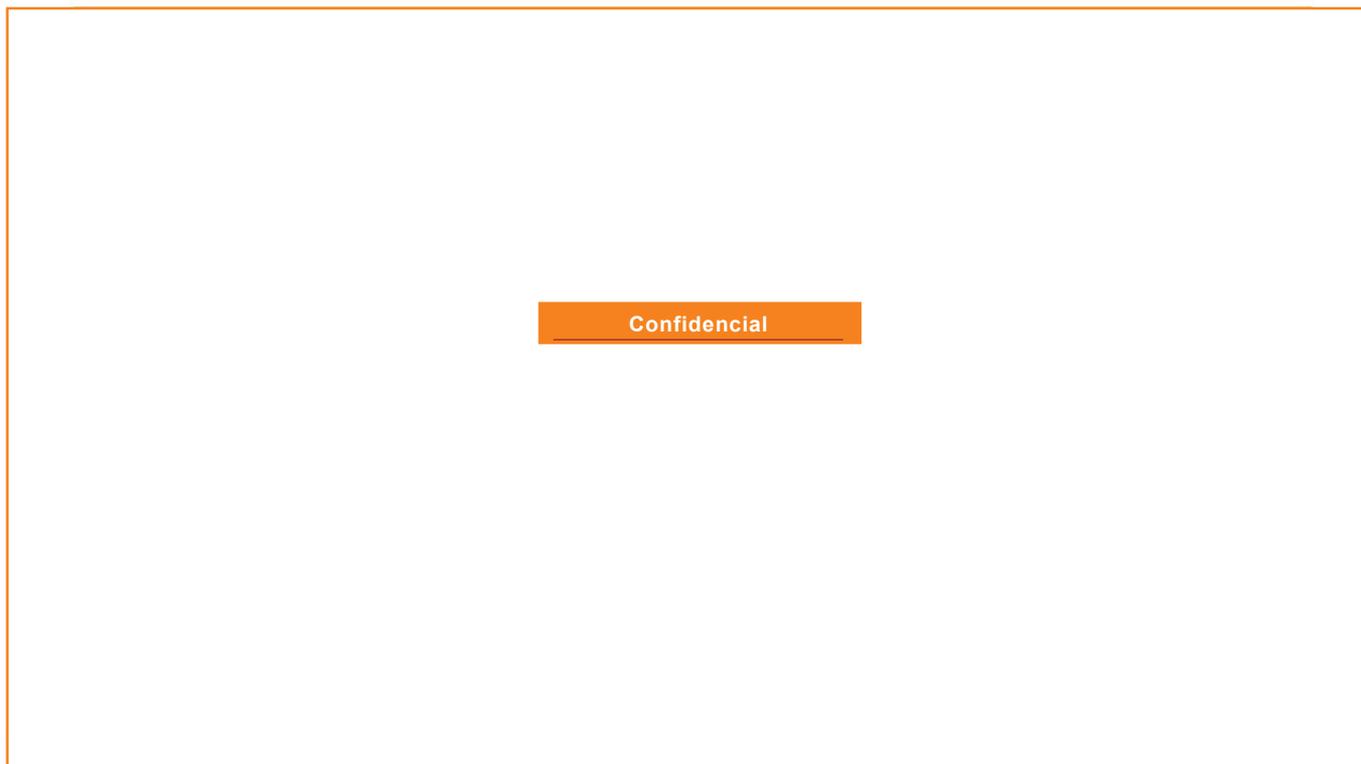
Na Figura 2.5 observa-se um exemplo de análise realizada nesta etapa no trabalho.

## Definição de Objetivos e Estratégias

Uma vez validadas a Missão, os Valores e a Visão (traduzida em objetivos mensuráveis, a partir das reflexões realizadas sobre o Cenário Externo e o Cenário Interno da Empresa), são definidas as Macroestratégias e Estratégias (com seus indicadores de acompanhamento - descritores) para se atingir a Visão. Neste processo, a

**FIGURA 2.3** Sistemas de Informações Estratégicas

PARTES INTERESSADAS	INFORMAÇÃO	FONTES	PERIODICIDADE	UTILIZAÇÃO
CLIENTES	Satisfação	Painel Brasil, ANEEL, ABRADDEE, CT	Semestral/Anual	Insumo para definição das Estratégias e para acompanhamento de Indicadores, Iniciativas e Planos de Ação relativos a Clientes
	Necessidades e Expectativas	Conselho de Consumidores	Bimestral	
	Reclamações de Clientes	AGERBA, 0800, Agências, Internet	Mensal	
	Dados de Mercado	CGM	Mensal	
ACIONISTAS	Diretrizes Estratégicas	Neoenergia	Anual	Insumos direcionadores do novo ciclo do Planejamento Empresarial
	Diretrizes Orçamentárias			
GOVERNO	Legislação do Setor	Congresso Nacional, MME, Aneel, Agerba, RT, CRV	Rotineiramente	Marcos legais que regulam as estratégias e atividades organizacionais, definindo as regras e os limites de atuação
	Programas Governamentais	Eletrobrás, Seinfra	Anual	Insumo para definição das Estratégias e para Acompanhamento de Indicadores, Iniciativas e Planos de Ação relativos a Plano de Obras
	Indicadores Macroeconômicos e Sociais	Ministérios da Fazenda e do Planejamento, Sefaz, Seplante/SEI	Anual	Indicadores socio-econômicos estruturantes dos Cenários que contextualizam o Planejamento Estratégico
EMPREGADOS	Pesquisa de Clima Organizacional	GRT	Anual	Insumo para definição das Estratégias e para acompanhamento de Indicadores, Iniciativas e Planos de Ação relativos a Empregados
	Acordo Sindical	GRT	Anual	
	Canal Criativo	SOP	Anual	
	Avaliações de Desempenho / 360	GDP	Anual	
	Programa “Fale Francamente”	GDP	Anual	
FORNECEDORES	Esquema de Contratação e de Avaliação do Desempenho	SUP	Anual	Insumo para definição das Estratégias e para Acompanhamento de Indicadores, Iniciativas e Planos de Ação relativos a Fornecedores
	Desempenho e Expectativa das Empreiteiras	OCM	Trimestral	
CONCORRENTES	Referenciais Comparativos	Abradee, Aneel, Agerba, Órgãos Órgãos de Classe, Cosem,	Anual	Referências comparativas para definição das Metas dos Indicadores Estratégicos, bem como para a Melhoria Contínua da Performance dos Processos Organizacionais
	Benchmarking	Abradee	Anual	
SOCIEDADE	Expectativas da Sociedade e Imagem da Empresa	Pesquisa Painel Brasil, Pesquisa Abradee (IDAR Imagem)	Anual	Insumo para definição das Estratégias e para Acompanhamento de Indicadores, Iniciativas e Planos de Ação relativos a Responsabilidade Social / Sociedade
	Situação da Coelba em Responsabilidade Social	Abradee (Prêmio Especial Responsabilidade Social)	Anual	
SITUAÇÃO DA EMPRESA E TECNOLOGIA DE GESTÃO	Resultados: Orçamentos, Objetivos, Estratégias, Indicadores, Iniciativas, Planos de Ação, Processos	PCG	Mensal/Anual,	Atualização do LUR/GPO, Análise Crítica Mensal/Anual Insumo básico para o ciclo de PE do ano subsequente e para Remuneração Variável
	Críticos de Excelência em Gestão	PNQ, PQB, Abradee, Universidades	Anual	Atualização do Modelo de Gestão Organizacional, favorecendo sua melhoria contínua e a introdução de novas ferramentas, tecnologias e sistemas
	Relatórios de Avaliação de Prêmios em Gestão	PQB, Abradee (RDQP)	Anual	Insumo para definição de Objetivos, Iniciativas e para a Melhoria Contínua da Performance dos Processos Organizacionais


**FIGURA 2.4** Mapa Estratégico da Coelba - 2005


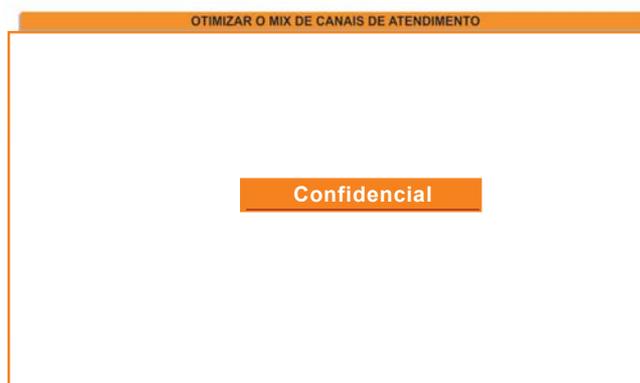
COELBA utiliza a metodologia do Balanced Scorecard (BSC). Para cada uma das Estratégias, é nomeado um Superintendente como responsável.

A Figura 2.4 mostra o Mapa Estratégico da COELBA (2005), com os seus indicadores.

Para cada indicador estratégico apresentados no mapa, são estabelecidas metas a serem atingidas, **alinhadas com o orçamento aprovado**. Esses Indicadores são tomados como base para a definição dos Objetivos Corporativos e dos Superintendentes. Os objetivos dos Gerentes são mensurados pelos indicadores dos principais processos sob sua responsabilidade. Os objetivos são considerados para efeito de Remuneração Variável e são definidos utilizando-se a seguinte sistemática padronizada (**DRO01 - Norma para definição e acompanhamento de Objetivos Quantitativos**):

- Identificação da relação Estratégias x Processos
- Identificação das áreas cujas atividades impactam cada Estratégia (com base nos Processos)
- Definição dos Indicadores de cada estratégia que serão Objetivos do Superintendente, em reunião entre o PCG, o Superintendente responsável pela estratégia e os Gerentes das áreas envolvidas
- Elaboração de Proposta de Objetivos para cada área (relativos aos principais Indicadores dos Processos relacionados às estratégias da empresa)
- Consolidação dos objetivos, a partir da negociação entre o executivo responsável pelo objetivo e seu superior hierárquico, consideradas as Diretrizes da Neoenergia

A partir de 2004, a Coelba passou a utilizar o seu novo Mapa de Processos como referência para condução dessas atividades, otimizando suas práticas para definição de Objetivos e Estratégias.

**FIGURA 2.5** Análise de Cenário - Processo Interno


### Comunicação das Estratégias Organizacionais

A divulgação do Planejamento Empresarial segue um Plano de Comunicação específico que possui como premissas: envolver todos os stakeholders; comunicar de forma continuada; selecionar conteúdo da comunicação de acordo com stakeholders; utilizar linguagem adequada (**figura 2.16**). O Plano de Comunicação do Planejamento Empresarial, revisado anualmente, se utiliza de reuniões e de toda a Estrutura de Comunicação da empresa, a exemplo de murais, notes, jornal Linha Direta e, principalmente, os sistemas LuR e GPO (vide em 1.1). Na Figura 2.6 observa-se os aspectos do Planejamento Empresarial comunicados aos stakeholders. Figura 2.7 apresenta um exemplo de desdobramento desse Plano.

Desde 2004, o Presidente estabeleceu o dia 27 de cada mês como o "DIÁRIO DE APRENDIZADO ESTRATÉGICO". Nesse dia, Superintendentes, Gerentes e Gestores divulgam e discutem com sua equipe de trabalho os resultados mensais dos indicadores estratégicos e de pro-



cessos. Em conjunto, refletem sobre como melhorar o desempenho da organização. Em função dessas reflexões, a partir de 2005, foi definida uma nova estrutura padrão para a apresentação dos dados estratégicos às equipes (apresentação em power point). O processo anual de comunicação das estratégias às empreiteiras fica sob responsabilidade do Departamento de Gestão de Contratos (OCM).

### Aprendizado Sistêmico

**Anualmente**, sob a coordenação da Superintendência de Planejamento e Controle, a alta administração avalia as práticas de gestão adotadas, identificando e decidindo a implementação de melhorias neste processo. Para isto, o PCG elabora e apresenta um diagnóstico da metodologia utilizada no planejamento do ano anterior. Os Superintendentes, considerando orientações da Neoenergia (Holding) avaliam a necessidade e a possibilidade de melhorias na metodologia de elaboração do Planejamento. São exemplos de melhorias introduzidas nesse processo:

- Redefinição da Missão, Visão, Macroestratégias e Estratégias da Empresa, ajustando-as à nova conjuntura ambiental (ciclo de planejamento 2004-2008) e às novas diretrizes do Grupo Neoenergia.
- Consideração da “Empresa de Referência” como um “Concorrente”;

- Nova metodologia de reuniões para definição dos Indicadores e Iniciativas Estratégicas, utilizando O Mapa de Processos da empresa
- Introdução do tema Planejamento Estratégico na Pesquisa de Clima Organizacional, como forma de aferir a efetividade das ações de comunicação ;
- Criação do “Dia do Aprendizado Estratégico”.

### 2.2 – DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

#### Desdobramento das Estratégias em Planos

Uma vez definidas as estratégias e os respectivos objetivos a serem perseguidos, são desenvolvidas as seguintes atividades, no sentido de transformar as estratégias em ação:

**Desdobramento dos Indicadores Estratégicos em Indicadores de Segundo Nível (Indicadores de Processos):** uma vez definidos os objetivos (indicadores estratégicos + meta) a serem atingidos pela empresa (vide item 2.3), a partir de um Quadro de Relacionamento entre Estratégias e Processos, identifica-se quais os indicadores de processo que guardam uma relação de causa e efeito com os indicadores estratégicos. No Mapa de Processos (que apresenta as atividades realizadas em cada processo), verifica-se a relação de causa e efeito

**FIGURA 2.6** Matriz de Direcionamento da Comunicação

Temas	Análise Cenário	Missão, Visão e Valores	Estratégias	Iniciativas	Planos de Ação	Objetivos Corporativos	Objetivos Superintendências	Objetivos Departamentos	Book Planejamento Estratégico
Stakeholders									
Conselheiros	x	x	x			x			
Holding	x	x	x			x	x		
Superintendentes	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gerentes	x	x	x	x	x	x	x	x	
Gestores	x	x	x	x	x	x	x	x	
Empregados	x	x	x	x	x	x	x	x	
Prestadores de Serviços		x	x	x					
Fornecedores		x	x						
Clientes		x							
Comunidade		x							
Imprensa		x							
Governo		x	x						
Orgãos Reguladores		x							
Sindicato		x	x	x					

**FIGURA 2.7** Exemplo de detalhamento do Plano de Comunicação

O QUÊ	PARA QUEM	COMO	QUANDO	QUEM
LANÇAMENTO DO CICLO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2006-2008	Diretores e Gerentes	Reunião com diretores e gerentes.	27/07/2005	PR, PCG
IDEM	Todos os Empregados	Reuniões Setoriais envolvendo todos os empregados.	10/08 a 21/08	Gerentes/Gestores
FIXAR O NOVO CICLO DO PE (mudança)	Todos os Empregados	Divulgação do PE 2006-2008 no Jornal Linha Direta e Coelba Informa e Out door interno. Padronização dos Murais à Vista das Diretorias, Departamentos e Agências com a nova Missão, Visão, Valores, Estratégias e Objetivos.	Março/06 10/03 a 14/03	PCG/GRP PCG





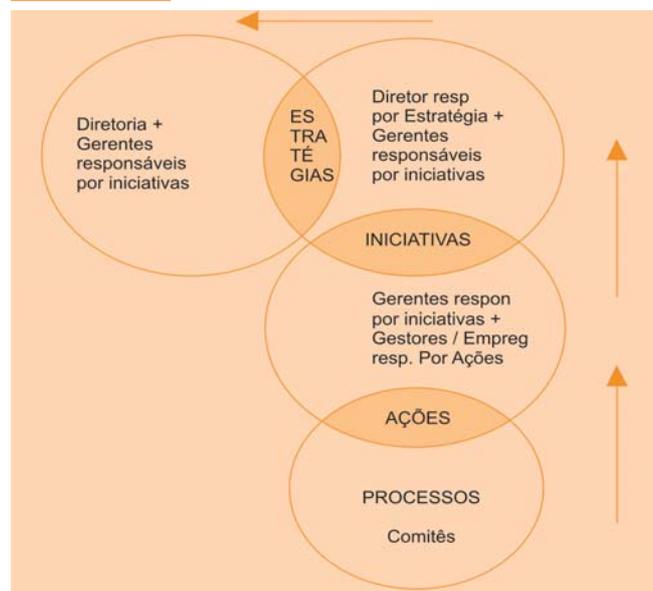
uma codificação de cores que facilita a visualização da evolução dos Indicadores Estratégicos e Iniciativas (vide “Planejamento da Medição do Desempenho”). Nas Figuras de 2.9 e 2.13 pode-se observar algumas informações fornecidas por esse sistema.

### Aprendizado Sistêmico

O processo de aprendizado relacionado ao Planejamento Estratégico é realizado de três formas:

1. A partir do aprendizado resultante do trabalho de avaliação anual efetuado pelos Comitês (Figura 1.1), pelo Sistema de Reuniões (Figura 1.2) e pela reflexão mensal de todos no “Dia do Aprendizado Estratégico” que, de forma conjugada, possibilitam a identificação das oportunidades de melhorias do esquema de trabalho. Isto pode ser observado na Figura 2.10.
2. Nas reuniões anuais da Direção Superior são avaliadas as práticas e os padrões de gestão utilizados e são definidas as melhorias a serem implementadas, sob coordenação do PCG.
3. Através da consideração das Oportunidades de Melhoria registradas nos Relatórios de Avaliação dos Examinadores do PGQB e do RDQP – ABRADDEE.

**FIGURA 2.10** Cadeia de Análise Crítica



Alguns exemplos de melhorias implementadas, fruto deste processo de aprendizado:

- Uniformização de procedimentos para definição e acompanhamento do Planejamento Estratégico nas três empresas do Grupo Neoenergia (COELBA, CELPE, COSERN);
- Nova sistemática de reuniões, por temas, para desdobramento das Estratégias em Planos;
- Implementação, na pesquisa de Clima Organizacional, de assuntos relativos ao Planejamento Estratégico, para se avaliar a efetividade das ações de comunicação.

Na figura 2.11 podem ser observados alguns aspectos auxiliares no processo de aprendizado.

**FIGURA 2.11** Aspectos Auxiliares no Aprendizado Sistêmico

Práticas	Aspecto
Desdobramento das Estratégias	Aplicação das Diretrizes Estratégicas nas atividades diárias e participação no processo de planejamento (qualitativo pesquisa)
Divulgação Planos de Ação	Conhecimento sobre o Planejamento Estratégico (qualitativo pesquisa)
Acompanhamento dos Planos	Resultados Indicadores de 1º e 2º níveis e evolução das Iniciativas, fornecidos pelo LuR

### 2.3 - PLANEJAMENTO DA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

#### Estrutura do Sistema de Medição do Desempenho

O planejamento da medição de desempenho busca avaliação da evolução do desempenho das Estratégias e dos Processos Internos. **O elenco de indicadores são agrupados segundo as perspectivas definidas no Balanced Scorecard**, de modo a também refletir os interesses das várias partes interessadas no negócio (Figura 2.12).

Cada indicador tem uma “ficha de descrição” no sistema LuR (e, os objetivos, no sistema GPO), com campos como descrição, sigla, responsável pela medição, método de cálculo, meta, unidade de medida, periodicidade de medição, dados históricos, etc... Mensalmente, os responsáveis pelos indicadores lançam os dados sobre seu desempenho no sistema LUR e GPO. Os resultados são apresentados em forma de tabelas e gráficos e uma sinalização, através de cores, mostrando a situação de cada um deles (verde, amarelo e vermelho). Esses resultados são avaliados pela Alta direção e Gerentes **mensalmente**. **Anualmente**, todo o corpo de executivos da empresa, realiza uma avaliação final sobre o seu desempenho global, sob a coordenação da Superintendência de Planejamento e Controle (SPC). Anualmente, a SPV também avalia o sistema de medição para identificar oportunidades de melhoria. Como fruto dessa avaliação, no último ciclo foi realizada uma reavaliação/alteração dos indicadores utilizados no Mapa de Processos da empresa.

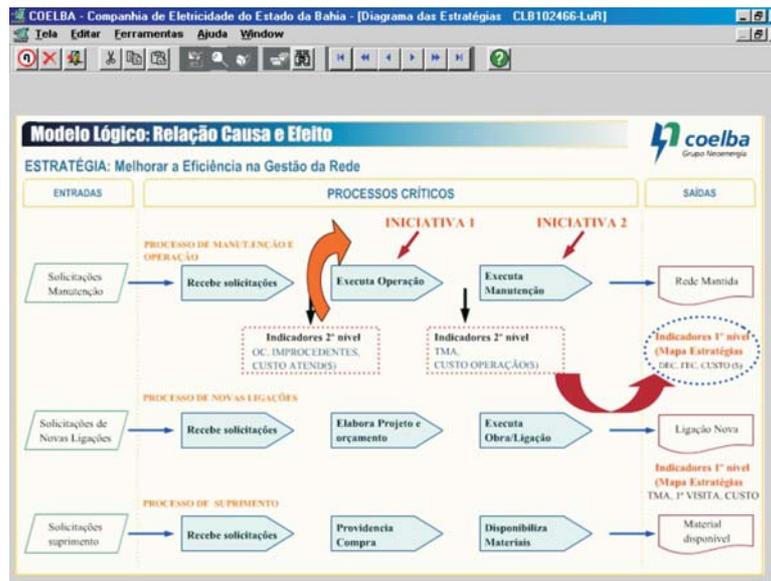
#### Classificação dos Indicadores

Os indicadores são classificados conforme **Indicadores Estratégicos** (1º nível) e **Indicadores relacionados às atividades dos Processos** (2º nível), e são inseridos no LuR segundo uma relação causa-efeito (Figura 2.14), de forma a facilitar a identificação de causas do mal desempenho de algum deles. O diagrama de causa e efeito encontra-se no Sistema LuR e é utilizado no sistema de sinalização e de navegação do mesmo. Através das Figuras 2.12 e 2.13 pode-se observar como esses Indicadores são acompanhados.

Adotando-se como referência a metodologia do BSC, todos **os indicadores também encontram-se classificados segundo quatro perspectivas básicas: Resultados Econômicos, Percepção dos Clientes, Processos e Facilitadores**. Esta classificação permite avaliar o impacto das ações desenvolvidas pela organização relativamente a cada uma das partes interessadas no negócio.

Os indicadores estratégicos **também são classificados segundo a Estratégia e o Critério utilizado para definição do referencial comparativo (A e B)** (Figura 2.12).




**FIGURA 2.14** Diagrama de Causa e Efeito dos Indicadores (2005)


### Definição de Metas de Curto e Longo Prazo

As projeções para os Indicadores são desenvolvidas a partir do seu comportamento histórico, das tendências de mercado e de análises das potencialidades da empresa. Estas definições ocorrem **anualmente** quando do processo de **Planejamento Estratégico** da organização. Para definição dos referenciais comparativos utiliza-se dados e indicadores relativos de outras empresas do setor elétrico, obtidos junto à ABRADDEE, ANEEL, CVM, IBGE e Site das Empresas (item 5.2). Os critérios utilizados para a definição das metas de longo e curto prazos são os seguintes:

**Metas Estratégicas**: definidas com base no histórico de desempenhos anteriores, análise ambiental (externa e interna), utilização de referenciais comparativos (item 5.2) e possibilidade operacional da empresa (incluída, aqui, a questão orçamentária). São definidas pelos Gerentes, autorizadas pelos Superintendentes e aprovadas pelo Conselho de Administração, conforme diretrizes do Grupo Neoenergia. A cada **ciclo (anual) de planejamento empresarial**, as Metas são definidas de forma anual para o prazo de cinco anos (longo prazo) e, para o primeiro ano desse período, elas são definidas de forma mensal (curto prazo).

**Metas Orçamentárias**: o orçamento é definido para 30 anos, com ajuste de 5 anos (longo prazo) relativamente ao planejamento estratégico e detalhado de forma mensal para o primeiro ano (curto prazo). Para cada Departamento são definidas metas orçamentárias, desdobradas por Centros de Custos (estrutura orçamentária) e também por natureza de gasto. **As metas orçamentárias são acompanhadas mensalmente através do Sistema SAP/R3** e sofrem avaliações de grupo de trabalho formado por prepostos dos Departamentos “donos” do orçamento e do Departamento de Planejamento e Controle de Gestão (PCG), gerando recomendações de ajuste. As metas orçamentárias são definidas pelos Gerentes, autorizadas pelos Diretores e aprovadas pelo

Conselho de Administração, dentro de parâmetros definidos pelo Grupo Neoenergia.

**Metas Operacionais (curto prazo)**: são definidas a partir do histórico de desempenho dos processos e das metas definidas para os Indicadores Estratégicos relacionados aos processos em questão. São definidas pelo Gerente responsável pela atividade/processo e aprovadas pelo Superintendente.

**Metas para as Empreiteiras**: as metas operacionais da Coelba são desdobradas em metas por cada Unidade Estratégica de Negócios – UEN, que se trata de área geográfica que conta com a atuação de determinadas empreiteiras, definidas contratualmente. Esse processo de desdobramento é efetuado pelo OCM, em conjunto com as empreiteiras, em função da capacidade operacional da mesma e do orçamento que a Coelba dispõe para pagamento a cada tipo de serviço.

**Metas da PLR/ Objetivos**: O valor de Participação nos Lucros e Resultados – PLR, a ser partilhado anualmente entre os empregados da empresa, é determinado como um percentual do EBITDA alcançado pela empresa. Esse percentual é definido em função do desempenho da empresa em Indicadores Estratégicos, definidos durante a elaboração/revisão de seu Planejamento Estratégico.

**Todos os Indicadores e metas estabelecidas são avaliadas mensalmente** pelos coordenadores das Estratégias e Iniciativas. Na Figura 2.12 são apresentados exemplos de metas estabelecidas para Indicadores de 1º nível (tela do LuR).

### Divulgação dos Indicadores e Metas

A divulgação dos Indicadores e suas metas ocorre conforme mostra a Figura 2.6, a partir dos sistemas de comitês e reuniões apresentados nas Figuras 1.1 e 1.2, através da estrutura de comunicação da empresa (ver “Estrutura do Sistema de Liderança”) e do “Dia do Apre-


**FIGURA 2.15** Comunicação das Estratégias (2005)

Estratégias		Comunicação das Estratégias
ACIONISTAS	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Confidencial</div>	Os resultados mensais da empresa são apresentados ao Conselho de Administração em reuniões periódicas. Nestas reuniões são identificadas necessidades de melhorias e emitidas orientações para a Diretoria da empresa.
CLIENTES		Além das visitas técnicas realizadas aos Clientes, também são fornecidas periodicamente informações sobre o desempenho da empresa ao Conselho de Consumidores. Este Conselho de Consumidores possui um escritório dentro da própria empresa, onde se realizam as reuniões
EMPREGADOS E FORNECEDORES		Além das comunicações através de informações disponíveis nos sistemas de informação da empresa (LUR, GPO e SAP/R3, a força de trabalho da empresa é comunicada sobre o seu <u>desempenho</u>
SOCIEDADE		A sociedade recebe informações sobre a empresa através do próprio Órgão regulador (papel de representar a sociedade junto à empresa), bem como das diversas atividades da empresa com outros órgãos representativos da sociedade como Prefeitura Municipal (Convênios), Governo do Estado e através dos diversos programas da empresa envolvendo comunidades descritos nos itens 4.1 e 4.2.

dizado Estratégico” que é especialmente utilizado para comunicar o resultado mensal de indicadores e metas para os empregados.

Os dados são disponibilizados nos sistemas LuR- Liderança Unida a Resultados e GPO – Gestão por Objetivos (ambos muito pautados nos sistemas SAP/R3 e SIC para a coleta de dados). Informações sobre a evolução dos Indicadores também são mostradas em Murais existentes nos diversos setores da empresa. Na figura 2.15 são explicitadas formas de comunicação das estratégias, indicadores e iniciativas, às partes interessadas.

### Aprendizado Sistêmico

**Anualmente**, a alta administração avalia a evolução histórica dos Indicadores Estratégicos e suas tendências. Inseridas nessas avaliações encontram-se reflexões sobre as alterações necessárias para introduzir melhorias nas práticas e padrões de planejamento da medição do desempenho. Essas reflexões são levadas pela SPC para a Diretoria de Planejamento do Grupo Neoenergia que, em conjunto com os SPC e PCG's das três empresas de energia elétrica do grupo (Coelba, Celpe e Cosern), define as melhorias a serem implementadas por essas empresas. Exemplos de melhoria:

- A própria implementação do Sistema LuR como instrumento de comunicação e gestão é um exemplo desse aprendizado sistêmico (o LuR é utilizado, hoje, conjuntamente pelas três empresas);
- Emissão de três novos relatórios pelo LuR (estatística de pendências por responsável, estatística de inconsistências, desempenho por estratégia) e do desenvolvimento de relatório de análise crítica;

- Aprimoramento de relação causa-efeito entre os indicadores.;
- Definição de que 70% dos Objetivos Corporativos devam ser similares nas três empresas (isto direcionou os esforços no sentido das Estratégias do Grupo, facilitando o processo decisório);

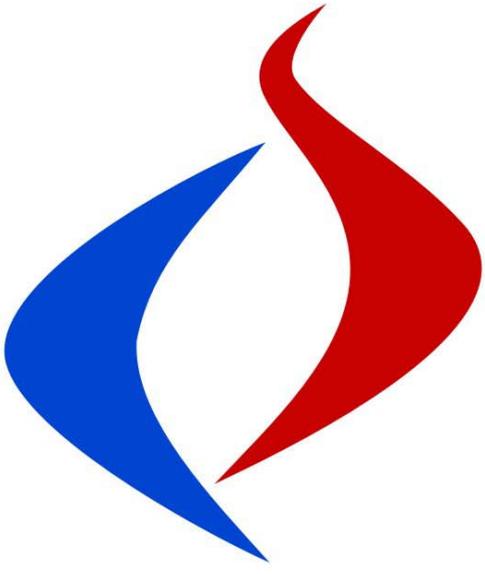
Os aspectos apresentados na Figura 2.16 balizam o processo de aprendizado sistêmico.

**FIGURA 2.16** Aprendizado Sistêmico

Práticas	Aspectos avaliados
Estabelecimento de Metas	Resultados obtidos pela empresa
Divulgação da Evolução dos Indicadores	Satisfação dos empregados com os Canais de Comunicação utilizados (Avaliado através Pesquisa de Clima)
Planejamento Estratégico	Correlação entre Iniciativas e Resultados obtidos

Outra prática de aprendizado sistêmico, já registrada no item anterior, é a consideração das Oportunidades de Melhoria registradas nos Relatórios de Avaliação dos Examinadores do PGQB e do RDQP – ABRADDEE (veja Figura 1.6). Essa prática ocorre, inclusive, com a definição de Objetivos vinculados a esses Prêmios (pontuação a ser obtida) para as áreas com responsabilidades sobre os principais pontos de melhoria.





Clientes





### 3.1 - IMAGEM E CONHECIMENTO DO MERCADO

A melhoria da imagem da empresa e da satisfação dos clientes sempre esteve entre os principais objetivos estratégicos retratados no BSC da COELBA de responsabilidade, respectivamente, do Gerente do Departamento de Comunicação Institucional – PRC e do Superintendente Comercial e Mercado – SCM.

A segmentação de clientes é um ponto chave nesse processo: a política de atendimento é construída a partir das necessidades de cada segmento e, para tanto, a empresa desenvolve uma série de **ações sistemáticas**, no sentido de **conhecer** com profundidade seu **mercado consumidor e as demandas** específicas de cada uma **das classes de Clientes**. Há **áreas específicas** da empresa para **identificação, entendimento e tratamento das necessidades** de cada segmento de clientes.

#### Segmentação do mercado e agrupamento de clientes – alvo

Por força da própria legislação que regulamenta o setor elétrico, todos os Clientes atuais e potenciais encontram-se segmentados segundo classes de consumo (Figura 3.1) e tensão de fornecimento (Figura 3.2, onde Grupo A = alta tensão e Grupo B = baixa tensão). É com base nesses segmentos que as concessionárias aplicam as respectivas tarifas, e é através dessa mesma segmentação que a COELBA define os seus canais de relacionamento, a forma de comunicação e o mix de seus produtos e serviços.

**FIGURA 3.1 Total de Contratos (31/12/05)**

Classe	Total de Contratos		%Total Consumo
	Nº	%	
Residencial	3.287.767	85,5%	34,1%
Comercial	275.478	7,2%	20,6%
Industrial	19.354	0,5%	20,1%
Poder Público	37.495	1,0%	4,9%
Iluminação Pública	14.966	0,4%	5,7%
Rural	204.796	5,3%	8,4%
Serviço Público	3.293	0,1%	6,1%
Revenda	1	0,0%	0,0%
Próprio	1.286	0,0%	0,2%
<b>TOTAL</b>	<b>3.844.436</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

A **segmentação segundo tensão de fornecimento caracteriza a prestação de serviços técnicos** para os clientes, já que os equipamentos e procedimentos técnicos são diferenciados para cada classe. Assim, possibilita a gestão dos serviços prestados a cada um dos Clientes de forma diferenciada (por exemplo, há turmas – pessoas, veículos, ferramentas e equipamentos - para trabalho com alta tensão e turmas para baixa tensão).

O SCM é o responsável pela segmentação e agrupamento de clientes e, **anualmente**, aproveitando o processo de planejamento empresarial, juntamente com os seus gerentes **avalia** o atendimento à legislação e a **necessidade de novas segmentações**. A partir dessa análise, considerando a nova realidade do setor elétrico e o interesse da empresa em buscar maior proximidade e conhecimento dos seus clientes, decidiu-se pela in-

corporação de **novos critérios de segmentação**, o que inclusive implicou em **mudanças na estrutura organizacional**, para melhor atendimento aos segmentos de mercado (a exemplo da criação do Departamento de Clientes Corporativos). Assim, a empresa também segmenta os clientes por território, por ramo de negócio e por opção de pagamento da conta. Para melhor orientar os canais de atendimento (**Figura 3.7**) e todo o trabalho de gestão do faturamento, da arrecadação e da cobrança, a COELBA ainda estruturou uma segmentação derivada: Grupo A, Grupo B, Prefeituras Municipais, Poder Público Federal, Estadual, Clientes Rede e Clientes Especiais.

A legislação do setor elétrico estabelece a possibilidade de concorrência entre empresas distribuidoras de energia para uma categoria de consumidores classificada como Clientes Livres (vide Figura 3.2), à qual a Coelba destina um **gerenciamento específico**.

**FIGURA 3.2 Total de Contratos Faturados\***

Grupo	Nº	% Total
Grupo B Residencial	3.122.497	85,7
< 30 kWh	673.191	18,5
31 a 50 kWh	416.231	11,4
51 a 80 kWh	785.512	21,6
81 a 140 kWh	780.324	21,4
Acima de 140 kWh	467.239	12,8
Grupo B não Residencial	514.934	14,1
Grupo A	6.397	0,2
AS	0	0,0
A1	23	0,0
A2	4	0,0
A3	35	0,0
A3A	709	0,0
A4	5.626	0,2
Potencialmente Livres	15	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>3.643.828</b>	<b>100,0</b>

\*Este nº difere do total de contratos ativos por não incluir os contratos desligados temporariamente

Mensalmente, o Departamento de Gestão do Mercado – CGM monitora o mercado Coelba (por segmentos) e o mercado das principais concorrentes (Braskem e Chesf) e, reforçando o ocorrido em 2003 e 2004, no planejamento de 2005 foram instituídas **estratégias relacionadas ao Crescimento e à Satisfação dos Clientes**, que são sistematicamente gerenciadas conforme apresentado no Critério 2. A partir de estudos sobre o mercado, identifica-se tendências que auxiliam na definição dos investimentos. Esses estudos são coordenados pelo CGM, a partir de pesquisas de campo (junto a clientes, órgãos representativos da sociedade e instituições governamentais) e, com base neles, **anualmente** são realizadas **projeções do mercado futuro** (tendência de evolução do mercado atual mais o mercado potencial), que geram estudos técnico-econômicos de atendimento ao mercado. Estes, após **consolidação e aprovação** pela Direção Superior, geram o **programa anual de obras** e o respectivo **orçamento de investimentos**, que é gerenciado pelo Departamento de Planejamento de Investimentos (EPI) e sofre **análise crítica** por parte do Comitê de Análise de Investimentos.

O novo modelo do setor elétrico brasileiro exige precisão nesses estudos, estabelecendo sanções caso exis-



tam grandes distorções entre o comportamento do mercado e as respectivas previsões. Por conta disto, o **SCM acompanha, mensalmente, a qualidade da projeção de mercado** através de **indicadores** que, sistematicamente, têm sido objetivos do CGM, sofrendo todo o mecanismo de gestão descrito no critério 2.

**Identificação das necessidades dos Clientes**

De forma sistemática a COELBA identifica as necessidades das diversas classes de Clientes, a partir de vários mecanismos, a exemplo dos apresentados nas Figura 3.3, das pesquisas de prospecção de mercado (efetuadas pelo CGM) e do Conselho de Consumidores, com sistemática apresentada na Figura 3.12 e no item 1.1 (Interação com as partes interessadas - Clientes). A segmentação do mercado propicia a identificação dos melhores instrumentos de pesquisa e a avaliação de cada programa da empresa.

Anualmente, a partir da identificação das necessidades específicas de cada classe de clientes, as diversas áreas da empresa, conforme sua atribuição, apresentam propostas de atuação para cada segmento. Após consolidação pelo CCO, ainda sofrem apreciação por parte do Superintendente Comercial (SCM), tendo em vista as Diretrizes do Grupo, e as Estratégias da COELBA. O **Plano anual de Marketing**, daí decorrente, é gerenciado pelo CCO e sofre análise crítica do Comitê de

Marketing e Comunicação (Figuras 3.4 e 3.5). Esse plano apresenta os principais interesses e reclamações dos vários segmentos de clientes, mostra os pontos que devem ser melhorados, e indica os projetos a serem desenvolvidos, incluindo novos produtos e serviços, a exemplo dos seguintes: Energia de Backup - Energia elétrica a preço e condições diferenciadas para autoprodutores; Serviços especializados em relés de proteção de subestações de Grandes Clientes; Seguro em Conta, com cobertura para situações de desemprego, incapacidade, invalidez e capitalização/sorteio, direcionado para cliente residencial; etc.

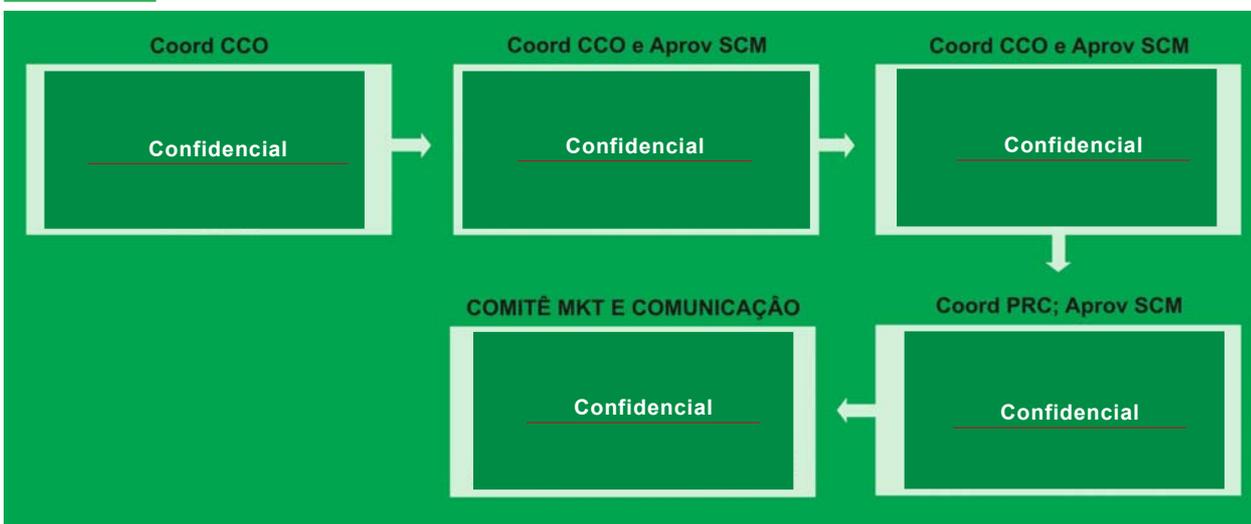
De modo complementar, é elaborado um **Plano de Comunicação**.

Em decorrência, a depender da natureza da necessidade do cliente, diferentes áreas e estruturas da empresa são acionadas, a partir de **planos específicos de ação**. Um consumidor da classe industrial, por exemplo, requer prioridade no atendimento a emergências, além de elevada qualidade técnica; o atendimento aos clientes residenciais de baixo consumo (baixa renda), muitas vezes precisa ser precedido por trabalhos de cunho social, com padrões mais baratos, mas com grande segurança à população (a exemplo do trabalho realizado para melhoria das instalações elétricas internas das unidades consumidoras e doação de lâmpadas eficientes, de forma a compatibilizar o consumo com a capacidade de pagamento do cliente).

**FIGURA 3.3 Exemplos de instrumentos para identificar as necessidades dos clientes**

Classe de Consumidores	Instrumentos para identificar as necessidades dos clientes	Exemplos de Produtos Personalizados
Residencial e Comercial		
Industrial		
Poder-Público	<b>Confidencial</b>	
Rural		
Clientes Potenciais		

**FIGURA 3.4 Sistemática de Planejamento do Atendimento às Necessidades dos Clientes**





**FIGURA 3.5. Necessidades dos Clientes - Sistemática de Diagnóstico e Proposição Inicial**



Esses planos são gerenciados globalmente pelo Comitê de Marketing e Comunicação mas, a depender do assunto, podem sofrer acompanhamento individual por determinada área ou Comitê. Por exemplo, no caso de necessidade de melhoria do fornecimento de energia, as informações são direcionadas ao Comitê de Qualidade do Fornecimento, que efetua a respectiva análise, define as ações a serem adotadas (por um grupo de trabalho ou diretamente pelas áreas de trabalho) e acompanha o respectivo plano.

**Divulgação dos Produtos e Marca**

Todas as ações relacionadas a comunicação são de responsabilidade geral do PRC, e são suportadas pela Norma CCP 09 – Gestão da Comunicação Institucional, Comercial e Interna e pela estrutura formada principalmente pelo PRC (relações com imprensa e sócio-ambientais; comunicação institucional e interna) e CCO (marketing), além do Comitê de Marketing e Comunicação (Figura 3.4). A COELBA foca suas atividades de comunicação em três principais diretrizes: Melhoria e intensificação do processo de Comunicação com seus diversos públicos (aqui se encontram, também, as ações de comunicação voltadas ao marketing); Relacionamento permanente com a Imprensa; e Consolidação da COELBA como

empresa Cidadã perante seus empregados, fornecedores, clientes, acionistas e comunidade. A divulgação dos produtos e marca é decorrente do Plano de Marketing e de diretrizes advindas da Holding, é definida no Plano de Comunicação (anual) e tem orçamento específico. As ações, conforme definidas nesse plano e com horizonte anual, são mensalmente acompanhadas pelo PRC e avaliadas pelo Comitê de Marketing e Comunicação, que tem como coordenador o Superintendente Comercial e Mercado (SCM) e como Secretário o Gerente do Departamento de Comunicação Institucional (PRC).

Algumas ações implementadas neste sentido:

- Divulgação antecipada para o público interno, das Campanhas Publicitárias
- Campanha de divulgação da nova marca (Neoenergia e Coelba)
- Novo Padrão Gráfico de Folheteria
- Reformulação da Campanha Coelba Serviços

Para consolidar a divulgação de seus produtos/serviços e da sua marca, a COELBA se utiliza de vários mecanismos (Figura 3.6), com suporte especial dos canais de atendimento (Figuras 3.9 e 3.10). Além das ações de comunicação direcionadas especificamente ao mercado, há ações visando manter informada toda a força de trabalho e a sociedade. Para isto, são utilizados os mecanismos de Comunicação já apresentados no item 1.1.

**Níveis de Conhecimento da Marca, Produtos, Serviços e Avaliação da Imagem**

A COELBA adota um conjunto de pesquisas como elemento norteador de suas principais ações: as pesquisas da Abradee, Aneel, Ethos e as pesquisas executadas ou contratadas pela própria COELBA (vide Item 1.1 - Interação com as partes interessadas – Clientes) são fundamentais para se avaliar a percepção e o conhecimento dos Clientes quanto aos serviços prestados, imagem e desempenho da empresa (observar que, no negócio de distribuição de energia elétrica, as pesquisas são direcionadas à toda a sociedade).

**FIGURA 3.6 Alguns mecanismos para divulgação dos produtos/ serviços e da marca**

Identificação da Marca	<b>Confidencial</b>
Propaganda e slogan	
Participação em Eventos	
Patrocínios	
Ações junto a Comunidades	
Canais de Comunicação	
Outros	



Destaca-se, aqui, a **pesquisa anual de imagem**, realizada por Instituto de Pesquisa contratado pela Coelba, quando avalia-se a imagem que os clientes têm da empresa sob quatro aspectos: confiança, relação comercial, qualidade dos produtos e serviços, e ação social (vide Figura 3.12).

A COELBA ainda se utiliza da pesquisa de Clima Organizacional e do programa “Fale Francamente”, direcionado aos empregados (também seus “clientes”), para avaliar também internamente, a imagem da empresa e o conhecimento sobre a organização: as informações são direcionadas ao Comitê de Marketing e Comunicação, que as considera no processo de definição de diretrizes aos Planos de Marketing e de Comunicação.

A Figura 3.7 apresenta alguns dos indicadores utilizados para avaliar estes aspectos.

Nas suas reuniões (mensais), o Comitê de Marketing e Comunicação confronta a implementação dos planos de ação com a situação desses indicadores e recomenda, via os Departamentos responsáveis, ações, que devem ser aprovadas pelo SCM para serem incorporados aos planos em execução.

**FIGURA 3.7** Indicadores para avaliação dos níveis de conhecimento e imagem junto aos clientes

Estratégia	Indicador	Meta	Responsável
Reconhecimento do Cliente e da Sociedade	Índice de Imagem Índice de Satisfação da Qualidade Percebida		PRC SCM
Melhorar o Relacionamento e a Eficiência na Gestão do Território	Índice de Reclamações		SOP
Otimizar a Tarifa	Índice de Satisfação dos Clientes (Ne/Aneel)		SCM

### Aprendizado Sistêmico

Anualmente, **no último quadrimestre do ano, o Comitê de Marketing e Comunicação analisa práticas e padrões referidos à imagem e relacionamento com o mercado**. Os valores esperados/realizados dos indicadores e as informações das várias pesquisas são confrontados, e a sua evolução é avaliada frente às ações desenvolvidas no ano e a resultados de outras empresas. Eventuais discrepâncias originam reavaliações das práticas e padrões e são definidas ações de melhoria, que são aprovadas pelos Superintendentes (algumas delas passam a compor o elenco de Iniciativas Estratégicas para o próximo ano e sofrem o processo de gestão apresentado no critério 2), implementadas por grupos específicos de trabalho e acompanhadas pelo Comitê em questão. Os principais aspectos submetidos à análise são mostrados na Figura 3.8.

Outro importante fórum para análise crítica dos processos relevantes para o Grupo Neoenergia são as **Comissões Executivas**. Com focos específicos de atuação, são formadas por Diretores e Superintendentes das empresas do Grupo, e sistematicamente procedem à análise dos processos, e definem e acompanham as diretrizes a serem seguidas. Dentre as Comissões existen-

tes, uma é relativa a Mercado (que visa determinar políticas e ações de gestão para atendimento ao mercado).

**FIGURA 3.8** Aprendizado Sistêmico

Prática	Aspectos Avaliados
Segmentação de Mercado	Participação de cada Classe de Clientes no Mercado da Coelba; Flexibilidade Operacional e Gerencial; Legislação
Identificação das necessidades dos Clientes	Resultados dos diferentes mecanismos de identificação das necessidades dos clientes; Metodologia de Pesquisa; Qualificação das Instituições de Pesquisa; Evolução dos Resultados
Divulgação de Serviços e Marca	Eficiência dos instrumentos de comunicação da empresa
Avaliação da Imagem	Resultados das pesquisas de satisfação dos clientes e da pesquisa de imagem; Percentual de matérias positivas na mídia

Outra prática de aprendizado sistêmico é a consideração das Oportunidades de Melhoria registradas nos Relatórios de Avaliação dos Examinadores do PGQB e do RDQP – ABRADDEE (vide Figura 1.6). Essa prática ocorre inclusive com a definição de objetivos para algumas áreas com responsabilidades sobre os pontos críticos de melhoria.

Algumas ações de melhoria desenvolvidas pela empresa nos últimos anos:

- Remodelação do Portfólio de Produtos e Serviços destinado a grandes clientes;
- Desenvolvimento da “Matriz da Margem de Lucro na Comercialização versus Risco de Perda do Cliente”, que facilita a identificação e diferenciação dos clientes mais rentáveis e dos que têm potencial de migração para o mercado livre;
- Revisão dos atributos da pesquisa aos clientes realizada por instituição externa;
- Revisão da pesquisa de satisfação quanto aos canais de atendimento;
- Revisão do esquema da pesquisa interna realizada pela SOP e melhoria da sua gestão;
- Revisão da Norma de Gestão da Comunicação Institucional, Comercial e Interna;

## 3.2 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES

### Canais de Relacionamento

A COELBA dispõe de vários canais de atendimento aos Clientes, objetivando facilitar-lhes o relacionamento com a empresa, possibilitando-lhes adquirir produtos/serviços, reclamar, sugerir ou solicitar providências. **Na definição desses canais adotou-se como referência as características específicas de cada segmento de Clientes**, daí resultando um mix de canais de atendimento que lhes possibilita identificação da melhor forma para acessar a organização. A Figura 3.10 descreve os principais canais de atendimento e a Figura 3.9 a sua relação com os diversos segmentos de clientes da empresa. Outros exemplos são o Conselho de Consumidores (com representantes das classes residencial, comercial, industrial, rural e poder público, além do Procon) e o Agente Coelba (cuja experiência está sendo repassada à Empresa de Distribuição de Eletricidade de Angola).



Como pode ser observado no Mapa de Estratégias (Figura 2.4), “Integrar e Coordenar os Canais de Atendimento”, de responsabilidade do Superintendente de Operações – SOP, é um dos focos estratégicos da empresa, buscando reduzir custos e aumentar a satisfação dos clientes.

Todos os atendimentos realizados pela empresa são suportados pelo Sistema de Informação Comercial (SIC), que é disponibilizado “on line” para toda a organização possibilitando, aos atendentes, atendimento de todos os Clientes. Além disto, existe o auto-atendimento, que se dá através do Site da COELBA. Vale ressaltar que a qualidade do site da COELBA (www.COELBA.com.br) recebeu o Prêmio IBEST nos últimos cinco anos (excelência em conteúdo, design e navegabilidade), uma das mais importantes premiações da Internet no Brasil. Também foi premiado com o Top Cadê e com o Top Web pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing da Bahia.

Para os clientes que não possuem computador, são disponibilizados pontos de auto-atendimento (totens) em locais de grande circulação de pessoas, possibilitando fácil acesso ao site da empresa.

À exceção do atendimento especializado para os grandes clientes (responsabilidade do CCO), todos os ca-

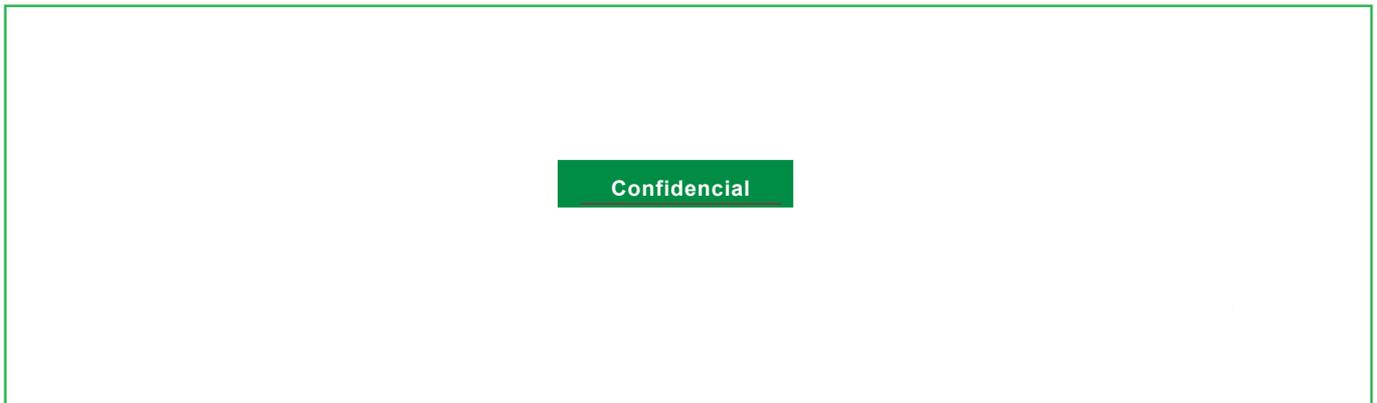
nais de atendimento integram um mesmo Departamento (OAC), são **controlados** (a partir de indicadores e metas - mensais) **por uma unidade centralizada** (Unidade Operacional de Atendimento) e sofrem análise crítica do **Comitê de Atendimento**.

### Tratamento das Reclamações

A COELBA sempre considerou como muito importante a gestão das reclamações de clientes. Em janeiro de 2001 foi criada a **Unidade de Gestão das Reclamações** e os **Centros Gestores de Reclamações** nas Agências, possibilitando uniformização de procedimentos, qualidade e rapidez às respostas, e melhoria do controle do processo (utilizando o SIC). Também foi criado o **SGRA - Sistema de Gerenciamento de Reclamações AGERBA/ANEEL**, passando a gerir de maneira mais eficaz as reclamações intermediadas pelas Agências Reguladoras.

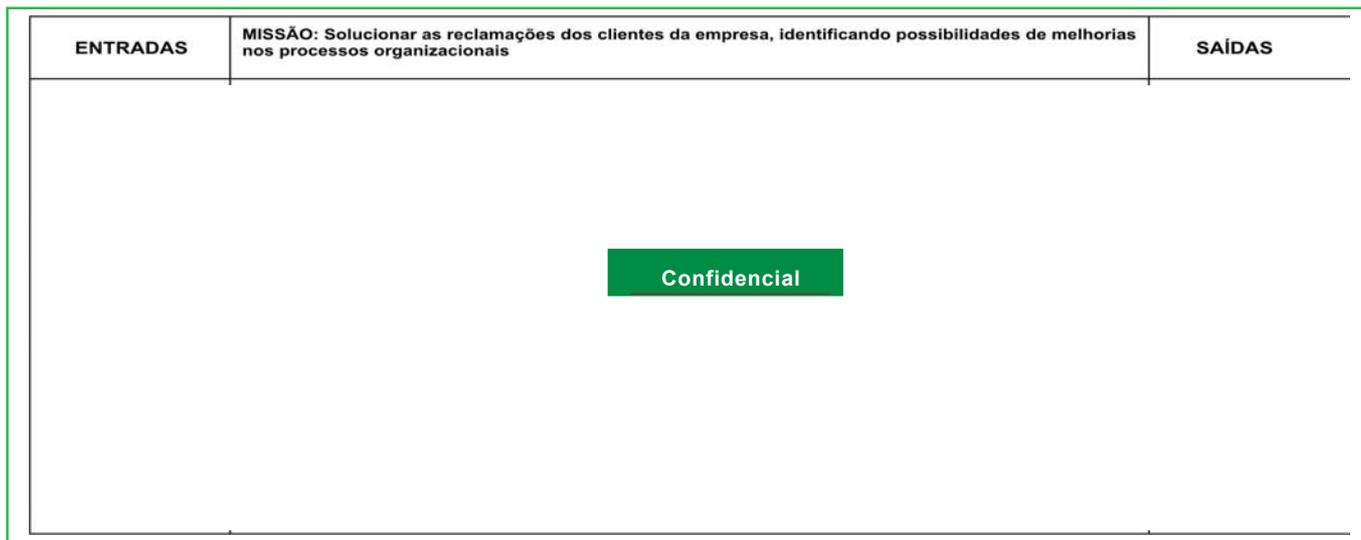
A Figura 3.11 mostra o **processo de gestão de reclamações** da empresa (de responsabilidade geral da OAC), que se inicia com o recebimento das reclamações através dos vários canais de relacionamento disponíveis para os clientes. Muitas reclamações são solucionadas no próprio processo de atendimento (várias são geradas por

**FIGURA 3.9** Matriz de Relacionamento por Segmento de Clientes



**FIGURA 3.10** Descrição dos Canais de Atendimento

PRÁTICA	APLICAÇÃO
Central de Atendimento Telefônico (OAC/SOP)	
Atendimento em Agências (OAC/SOP)	
Atendimento na Rede Coelba Serviços atendimento- OAC/SOP arrecadação- FAR/SFI	Confidencial
Atendimento através da Internet (OAC/SOP)	
Auto-atendimento (Totens) (OAC/SOP)	
Atendimento via Consultores Comerciais (CCO/SCM)	
Atendimento através da Rede de Lojas Certificadas	


**FIGURA 3.11** Processo de Gestão da Reclamação


desconhecimento dos processos comerciais). As demais são registradas e direcionadas para os Centros Gestores de Reclamação onde, em conjunto com as áreas operacionais, são analisadas (segregadas em procedentes e não procedentes), e as reclamações procedentes são encaminhadas para as áreas responsáveis pelas respectivas soluções. Através desta reflexão, são identificadas as suas causas, possibilitando melhorias nos processos operacionais.

As reclamações são **classificadas** em função da especificidade que a mesma requer no seu tratamento. A Aneel regulamenta a classificação nos oito tipos de reclamação a seguir, mas a Coelba, de forma a melhor identificar as causas das reclamações, desdobra alguns desses tipos: de Faturamento (Coelba desdobra em 6); Qualidade de Fornecimento (Coelba desdobra em 4); Atendimento (Coelba desdobra em 7); Cobrança (Coelba desdobra em 7); Situação das Instalações; Trâmite de Expediente; Outros Danos e Sugestões. Todos os procedimentos necessários para registro e tratamento das reclamações encontram-se em fluxogramas e em documentos normativos específicos, agrupados no **“Manual de Atendimento a Reclamações”**.

### Acompanhamento de Novos Produtos/Serviços e de Novos Clientes

A frequência com que novos Clientes são conectados à rede elétrica da Coelba é elevada (média de 14.000 clientes/mês). Quando do pedido de uma nova ligação – através dos canais de atendimento – são fornecidas, aos futuros Clientes (baseadas em check list prévio), orientações para adequação das suas instalações. Posteriormente, é feita uma visita técnica para avaliar as reais condições dessas instalações, para efetivação da ligação. Para os casos mais correntes de instalações ainda inadequadas, a turma de ligação já dispõe de equipamentos (principalmente disjuntores) e, com a concordância do cliente, efetua a devida correção, assim facilitando o atendimento e **evitando problemas futuros** no relacionamento com os novos Clientes. Os novos Clientes que, pela complexidade de

seus projetos, necessitem de atendimentos especializados (normalmente Industrias), são **acompanhados de forma personalizada** por Consultores Comerciais, que supervisionam todo o processo de ligação e acompanham o fornecimento posterior.

Cada um dos novos Clientes, no momento da realização da ligação, recebe da Coelba um manual (**Guia do Cliente**), com informações sobre o uso adequado de energia elétrica, direitos e deveres, como solicitar produtos e serviços, cálculo da conta de energia, onde efetuar pagamento, etc.

Do Plano de Marketing, no tocante a novos produtos e serviços, decorrem planos de ação específicos, normalmente implementados a partir de **projeto piloto**, analisado em detalhes para possibilitar ajustes antes da generalização da sua aplicação. Na implementação final, as áreas responsáveis pelo projeto (discriminadas no Plano) efetuam o controle da sua evolução, de forma a possibilitar os ajustes ainda necessários. O acompanhamento geral é feito pelo Comitê de Marketing e Comunicação.

### Avaliação da Satisfação

A avaliação da Satisfação dos Clientes segue o indicado nas figuras 3.4 e 3.5. Anualmente é feita, por instituição contratada pela Coelba, uma pesquisa para medir o índice de satisfação dos Clientes. Além dela são feitas pesquisas anuais pela ANEEL, pela ABRADDEE e Instituto ETHOS, além de pesquisa mensal realizada pelas turmas operacionais. Buscam avaliar o desempenho dos serviços, a imagem da COELBA, e aspectos relacionados ao relacionamento da empresa com seus Clientes (Figura 3.12). Com elas, obtêm-se o nível de Satisfação dos Clientes, e subsídios para que a empresa possa melhorar seus serviços e o atendimento às necessidades dos clientes.

Além das pesquisas, a Coelba também utiliza os canais de relacionamento com os Clientes (Figura 3.10), como forma de também identificar o nível de satisfação destes. As sugestões, assim como as reclamações efetuadas pelos clientes, também são fontes de informação sobre esse nível de satisfação e são referências

**FIGURA 3.12** Principais Pesquisas para Avaliação da Satisfação dos Clientes

Pesquisa COELBA	Empresa contratada pela Coelba anualmente realiza três tipos de pesquisa: Pesquisa de Imagem, que aborda aspectos sobre confiança, relação comercial, qualidade do serviço e ação social; Pesquisa de Satisfação dos Canais de Atendimento, que mede a satisfação do atendimento por cada canal; Pesquisa de Satisfação de Clientes, que completa as pesquisas realizadas pela ANEEL e ABRADÉE (já que estas são exclusivas para clientes residenciais).
Pesquisa ABRADÉE	Pesquisa anual, quando são avaliados aspectos relativos à satisfação dos clientes residenciais; qualidade do fornecimento de energia, informação e comunicação com os clientes, qualidade de conta de luz, atendimento aos clientes e imagem.
Pesquisa ANEEL	Pesquisa anual, direcionada a clientes residenciais, avalia os seguintes aspectos; qualidade percebida, valor, satisfação, confiança e fidelidade dos clientes.
Pesquisa ETHOS	Anualmente, a Coelba é avaliada quanto ao aspecto da responsabilidade social. No caso da Coelba, pela universalidade do seu serviço, a sociedade e seus clientes se fundem em um mesmo conceito. O questionário de avaliação envolve temas como Valores e Transparência, Clientes, Comunidade, Meio Ambiente, Público Interno, etc.
Pesquisa SOP	Trata-se de um conjunto de pesquisas, realizadas no dia-a-dia por pessoal próprio e de empreiteiras, que executam operações em campo. Tem a finalidade de identificar aspectos que necessitam de melhorias, dentro de cada segmento de serviços realizados pela empresa.

para a introdução de melhorias nos processos organizacionais (vide Figura 3.4). Igualmente o são os demais mecanismos de interação da empresa com os consumidores, a exemplo do Conselho de Consumidores (reuniões bimestrais na capital e no interior).

O nível de satisfação dos clientes é considerado como tema estratégico pela empresa (ver em 2.1, o Mapa Estratégico da Coelba), sendo acompanhado de forma segmentada para cada um dos canais. Sofre acompanhamento sistemático pelo CCO e análise crítica pelo Comitê de Marketing e Comunicação (Figura 3.4).

### Aprendizado Sistêmico

Dentro do mesmo procedimento já mencionado no item anterior (3.1; Aprendizado Sistêmico), sistematicamente, após o resultado das pesquisas (no último quadrimestre do ano), o Comitê de Marketing e Comunicação efetua análise crítica (vide Figura 3.4) das práticas e padrões relativos a relacionamento e satisfação dos clientes, identificando possibilidades de melhorias nos processos, direcionando e acompanhando as ações da empresa no sentido de melhor atender às expectativas dos clientes (registrados no Plano de Marketing e no Plano de Comunicação). Para isto, analisa principalmente os aspectos apresentados na Figura 3.13.

Quando essas ações são relacionadas ao processo de atendimento, elas são encaminhadas ao Comitê de Atendimento, que as considera na definição de estratégias, visando otimização e melhoria do atendimento aos clientes. Estas são operacionalizadas pelo Departamento de Atendimento e sofrem acompanhamento mensal pelo Comitê de Atendimento.

Esta sistemática se dá de forma natural, já que o Comitê de Marketing e Comunicação é coordenado pelo Superintendente Comercial e Mercado (SCM) e conta, dentre seus membros, com o Superintendente de Operações (SOP) e com o Gerente do Departamento de Atendimento (OAC) e, o Comitê de Atendimento é coordenado pelo SOP e conta, dentre seus membros, com o SCM e o OAC.

Exemplos de melhoria são a criação do Jornal Coelba Negócios, direcionado para os Grandes Clientes, o Programa Fila Zero, o Data Boa, o Atendimento em Campo, o esquema de Entrevista com os Diretores e a Revisão

**FIGURA 3.13** Aspectos avaliados no Aprendizado Sistêmico

Práticas	Aspectos Avaliados
Prática de Satisfação	São avaliados os resultados das pesquisas de satisfação segundo as classes de clientes da empresa.
Gestão de Reclamações	São avaliadas as reclamações segundo as suas principais causas.
Gestão dos Canais de Atendimento	São analisadas as informações relativas à satisfação dos Clientes quanto a cada canal de atendimento da empresa.

do Manual de Correspondências. Para gestão dessas ações, considera-se os seguintes itens: justificativa da ação, impacto da ação, procedimentos de implementação e indicador(es) de acompanhamento.

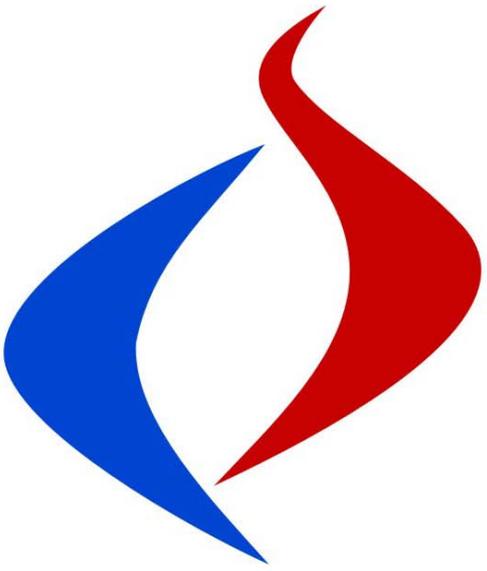
Outra prática de aprendizado sistêmico é a consideração das Oportunidades de Melhoria registradas nos Relatórios de Avaliação dos Examinadores do PGQB e do RDQP – ABRADÉE (veja Figura 1.6).

Além disto, o relacionamento da COELBA com os seus clientes sofre grande investigação por conta da Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Energia, Transportes e Comunicações da Bahia – AGERBA que, neste sentido, analisa os processos e os resultados da COELBA. Quando as suas recomendações exigirem, elabora-se planos de ação (aprovados pelos Superintendentes), envolvendo alteração das práticas ou processos, que sofrem acompanhamento mensal inclusive do Departamento de Auditoria e da própria AGERBA. Há, ainda, a análise crítica efetuada pela Comissão de Mercado, da Neoenergia, que é realizada conforme descrito anteriormente (item 3.1; Aprendizado Sistêmico).

Outras ações de melhoria desenvolvidas pela empresa nos últimos anos:

- Centralização (2004) dos canais de relacionamento em um mesmo Departamento, possibilitando gestão integrada dos canais (exceto o atendimento e relacionamento personalizado);
- Definição de novas formas de comunicação com os Clientes, quando da interrupção do fornecimento de energia;
- Expansão do atendimento e relacionamento personalizado, antes dirigido apenas ao segmento de grandes clientes, para o de outros clientes ligados em alta-tensão e para poderes públicos.





Sociedadade





#### 4.1 – RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL

A COELBA tem uma longa história de ação social e de preocupação com o meio ambiente. Essa cultura ficou explícita no planejamento empresarial elaborado em 2002, através da Estratégia: “Ser Empresa Cidadã” que, além de englobar e alinhar uma série de ações que já aconteciam de forma isolada, veio a estabelecer novas ações nesse sentido. No planejamento para 2004 e 2005 esse aspecto ganhou ainda maior importância, passando a ser uma Macroestratégia (permeando todas as ações da empresa). A avaliação permanente das práticas de gestão socio ambiental da empresa, resultou na implementação em 2005 do programa **Energia para Crescer** (figura 4.1). O objetivo principal desse programa é nortear todas as ações da empresa para que estejam vinculadas aos princípios de responsabilidade socio-ambiental corporativa. O acompanhamento de todo o programa é feito pelo Comitê de Responsabilidade Social e por sete grupos compostos por colaboradores de diversos setores que se reúnem trimestralmente para tratar dos seguintes temas: Valores e transparência, Público interno, Meio ambiente, Fornecedores, Consumidores e Clientes. Além dos projetos ligados à energia elétrica, a COELBA elegeu a educação, meio ambiente e a cultura como focos para seus investimentos.

**FIGURA 4.1** Energia para Crescer



#### Gerenciamento de aspectos e impactos

A natureza do negócio da COELBA envolve uma necessária preocupação com as questões sócio-ambientais.

#### Questões Sociais

A COELBA deve cumprir a Resolução 246/02, que instituiu a “**Tarifa Social de Baixa Renda**”, beneficiando cerca de 1,7 milhões de consumidores de energia elétrica em todo o Estado da Bahia. Deve, também, cumprir a Lei 10.438/02 e a Resolução 233/03 da ANEEL, que estabelece um prazo para fornecimento de energia elétrica a todos esses clientes, sem ônus para o mesmo (ligação à rede secundária). No caso da COELBA, isto envolve um custo de cerca de R\$ 1,5 bilhões até 2013.

#### Questões Ambientais

A COELBA deve cumprir um amplo arcabouço legislativo relativo à questão ambiental, e é submetida à fiscalização do CRA (âmbito Estadual), do IBAMA (âmbito Federal) e do Ministério Público (tanto Estadual quanto Federal), em todo o Estado.

#### Principais Mecanismos de Identificação dos Impactos sociais e ambientais:

A empresa possui um **Sistema de Gestão Ambiental – SGA – baseado na ISO 14001**, onde as atividades críticas são as de poda de árvores, construção de rede e limpeza, abertura e reabertura de faixa de passagem, conforme resultado de um **diagnóstico realizado** por empresa especializada. Um dos primeiros resultados desse Sistema foi a elaboração do **Manual de Gestão Ambiental**, a elaboração de 19 procedimentos, envolvendo a gestão de emissões atmosféricas, produtos químicos, resíduos sólidos, emissões sonoras, bem como o gerenciamento de impactos na fauna e flora para abertura, limpeza e reabertura de faixa de passagem, dentre muitos outros.

A Coelba se utiliza da seguinte **metodologia para identificação dos principais impactos sociais e ambientais da sua atividade no estado**:

- n *Através de estudos específicos*: a COELBA realiza estudos de Impacto ambiental para implantação dos seus empreendimentos, em conformidade com a legislação vigente; em todo o estado.
- n *Através de indicações do CRA e/ou do IBAMA*;
- n *Através de um Comitê de Segurança*, cujo coordenador também participa do Comitê Nacional de Segurança do Setor Elétrico; que se reúne mensalmente.
- n *Através do trabalho cotidiano* das Unidades de Meio Ambiente, Saúde e Segurança, e de Relações Públicas e Sociais com os vários setores e áreas da sociedade, em todo o estado.
- n *A partir da estrutura de comitês e de reuniões*, envolvendo e considerando os “stakeholders”, conforme apresentado no item 1.1.

O modelo de gestão da COELBA foi concebido dentro de uma filosofia de identificação e tratamento (**preventivo/corretivo**) de todos os impactos da atuação da empresa. Cada atividade dos processos é regida por **procedimentos padronizados** que consideram os referidos impactos, e são continuamente monitorados para garantir a correção da sua realização (vide padronização e sistemática de monitoramento no Critério 7).

A título de exemplo, citamos os seguintes procedimentos:

- n PDP 02.02: Instrução para Análise de Projeto em Praias de Desova de Tartarugas Marinhas;
- n MAG 00.03: Manuseio, Armazenamento e Descarte de Células Capacitivas contendo Ascarel;
- n MAG 00.01: Norma de Licenciamento Ambiental;
- n MAG 00.02: Norma de Poda de Árvores;
- n MTP.00.07: Atendimento a Falha na LT Itabuna – Ilhéus (levanta a questão de cuidados com a mata atlântica local).



Os procedimentos relacionados a este item incorporam o Programa de Responsabilidade Social e atendem à Macroestratégia “Ser Empresa Cidadã”, que visa “Assegurar comportamento e atuação de Empresa Cidadã com foco nas áreas de Educação, Meio Ambiente e Cultura”.

A COELBA gerencia vários aspectos sócio-ambientais, atuando não só de modo corretivo, mas principalmente preventivo. Exemplos:

- n a COELBA contratou empresa especializada para realizar medições em 800 pontos da empresa, procurando reduzir possíveis impactos provocados por radiações eletromagnéticas;
- n o Grupo de Trabalho do Projeto “Produção Mais Limpa”, desenvolveu um software que permite saber de forma instantânea a quantidade de sucatas geradas nos seus almoxarifados;
- n a Coelba foi a primeira empresa do setor elétrico a implementar a chamada “**Produção Mais Limpa**”. Através de mudanças de procedimentos e do uso de novas tecnologias, a empresa conseguiu, nas obras do Programa Luz no Campo, evitar supressão vegetal inadequada.

O projeto “Produção Mais Limpa” da COELBA, por seu caráter de prevenção e visão de futuro, foi o 3º colocado no Prêmio Bahia Ambiental 2004.

**Anualmente**, sob a coordenação do Departamento de Comunicação Institucional, os comitês avaliam as práticas utilizadas para avaliação dos impactos socio ambientais. Como consequência dessa avaliação, no último ciclo as atividades relacionadas à gestão socio ambiental foram inseridas no mapa de processos da empresa e os **custos relacionados às atividades de gestão ambiental e social** passaram a ser apurados de forma específica.

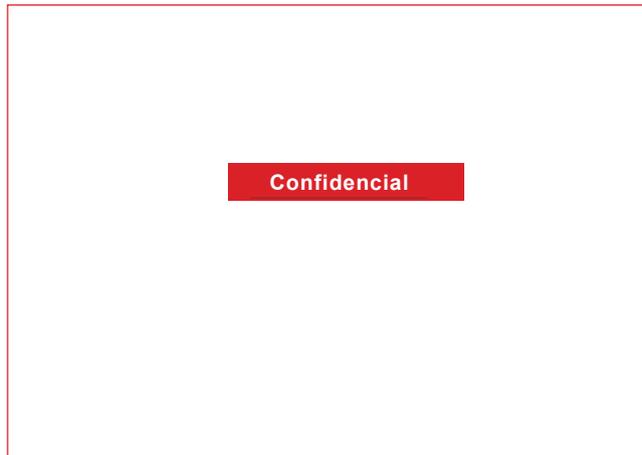
### Pendências e Sanções

A COELBA, pela natureza do seu serviço, está submetida à regulamentação e controle. Desvios às questões normativas podem causar impactos negativos quanto ao recebimento de verbas públicas, redução das tarifas ou multas. Há uma permanente preocupação em não deixar pendências que possam acarretar essas sanções.

No aspecto tributário e fiscal, as raras ocorrências de pendências devem-se a autos de infração do Fisco por diferença de interpretação da legislação. O Departamento Jurídico, sempre que se registra uma ocorrência, entra com recurso administrativo junto ao órgão que aplicou a multa, buscando definição final da interpretação da legislação. Caso mantida a interpretação contra a COELBA, ela imediatamente faz o pagamento devido. O tratamento dos casos de impacto ambiental segue o fluxo apresentado na figura 4.2:

A área responsável pelos arquivos seleciona todos os documentos (legislação, artigos, etc.) sobre o assunto, e os encaminha para a Unidade de Meio Ambiente, que os estuda, avalia a necessidade e processa alteração dos procedimentos de trabalho. Como fruto dessa avaliação, no último ciclo, foi introduzido o treinamento de topógrafos de empreiteiras, como ação preventiva.

**FIGURA 4.2 Fluxo tratamento de pendências e sanções**



### Compromisso Social e Ambiental

São vários os projetos que demonstram o compromisso social e ambiental da COELBA e que **abrangem todo o estado**. Os principais deles estão registrados no **Balanco Social e Ambiental** da empresa que, de 2001 a 2004 demonstram aplicação de mais de R\$60,4 milhões na área social e ambiental. A Coelba investiu em 2005 mais de R\$ 198 milhões em Responsabilidade social. Todos esses projetos compõem o Programa Energia para crescer, tendo sua evolução controlada pelos respectivos Grupos de Trabalho e comitê de Responsabilidade Social.

**Projetos sociais:** a Coelba, em parceria com outras organizações, celebrou um acordo de intenções para o desenvolvimento de cooperativas, sendo a primeira experiência implantada no **Bairro da Paz, em Salvador**. Esta iniciativa tem como objetivo apoiar a formação de cooperativas para a geração de emprego e renda através de cursos de capacitação, propiciando o desenvolvimento sustentável de comunidades carentes.

**Projetos culturais:** a Coelba faz questão de incluir patrocínio a produções culturais no seu programa de Responsabilidade Social. Somente em 2005, foram investidos R\$ 3,8 milhões em projetos culturais, através das leis de incentivo Rouanet e FazCultura.

**Projetos Responsabilidade ambiental:** preservar e conservar o meio ambiente é um compromisso ético e moral. Assim, a Coelba inseriu a questão ambiental em toda a sua cadeia produtiva, do planejamento ao relacionamento com o cliente. Foram investidos R\$ 11,4 milhões, na preservação e conservação do meio ambiente.

A Coelba possui um histórico de ações na área de responsabilidade sócio-ambiental. **Em 2002, pelo segundo ano consecutivo**, a COELBA ganhou o prêmio, coordenado pela Eletrobrás, de “**Melhor Desempenho**” do **Programa Luz no Campo** (em 2003 não houve premiação), um programa nacional com características sociais, voltado para atendimento a comunidades rurais. Nesse programa, a COELBA beneficiou mais de 600 mil pessoas com mais de 133 mil ligações efetuadas. Em nov/2003 esse programa foi substituído pelo **Programa Luz para Todos**: até 2008 serão atendidos cerca de 358 mil domicílios, com prioridade para os municípios com Índice de Desenvolvi-



mento Humano (IDH), menor que a média estadual. Trabalhando diretamente com o programa existem 53 empregados da Coelba **em todo o estado** e estima-se que chegará a 8 mil o número de empregos diretos gerados nas empreiteiras para trabalho na ampliação da rede elétrica e na realização das novas ligações.

A COELBA também trabalha no sentido do envolvimento e incentivo de todas as fatias da sociedade, **a começar pelos seus fornecedores** que, para se habilitarem a fornecer materiais e serviços para a COELBA, devem assinar um termo de Compromisso que envolve as questões sócio-ambientais. Firmou-se, também, parcerias com organizações públicas e privadas, a exemplo da UFBA, UNIFACS, UEFS, UFRJ, UFMG e outras.

Descrevemos algumas ações realizadas pela COELBA:

**Treinamento:** objetivando sensibilizar e ensinar a realizar o serviço de modo a evitar/minimizar o impacto ambiental, há um treinamento que é dado para as pessoas da COELBA e das Empreiteiras, **durante todo o ano**, utilizando-se procedimentos operacionais e normas estabelecidas para esse tema. **A empresa realiza, ainda, treinamento ambiental junto à comunidade em todo o estado.**

**Guia de Arborização Urbana:** para sensibilização e orientação, às Prefeituras Municipais de todo o estado, sobre quais espécies de plantas podem ser plantadas perto de redes elétricas, quais os critérios para localização, cuidados, etc.. Há convênios de cooperação técnica com municípios, visando identificação, catalogação e preservação das espécies nativas, para uso na arborização urbana.

**Trilha Ecológica:** em área de 11.500m<sup>2</sup>, em parceria com a Universidade do Estado da Bahia e com a Odebrecht, foi construída uma trilha ecológica, com espécimes de fauna e flora naturais da mata atlântica, que funciona como laboratório de investigação e como fator de sensibilização para a preservação do meio ambiente. O Projeto de Educação Ambiental – PEA, da COELBA atinge alunos da rede pública e particular, instituições carentes e filhos de empregados.

**Projeto Energia Amiga:** lançado em 2003, na VI Bienal do Livro, com a participação de mais de 215.000 espectadores entre estudantes, educadores e formadores de opinião, o projeto busca desenvolver uma consciência do uso seguro da energia elétrica entre as crianças e adolescentes. Em 2005 foram premiados os vencedores do Concurso Cultural Energia Amiga, envolvendo 402 escolas, das redes pública e privada, e 5.000 estudantes inscritos.

**Segurança de Terceiros:** a COELBA desenvolve ações e campanhas educativas na comunidade para prevenir acidentes com a rede elétrica. Em 2005 foram efetuados 124 eventos dessa natureza.

**Uso Eficiente de Energia Elétrica:** dentro de um programa específico (parceria com ONG's), a COELBA promove várias ações incentivando o uso eficiente de energia elétrica, principalmente em comunidades carentes, im-

pactando diretamente a preservação do meio ambiente e o valor (direto e indireto) pago pela sociedade.

**Licenciamento do Sistema Elétrico da Bahia:** em convênio com o CRA, a COELBA se comprometeu a licenciar 15 regiões administrativas do Estado até final de 2005. O licenciamento é o processo pelo qual o CRA e o Conselho Estadual do Meio Ambiente estabelecem as condições, restrições, compensações e medidas de controle ambientais que devem ser obedecidas pelas empresas que desenvolvem atividades consideradas efetiva ou potencialmente poluidoras ou que possam causar degradação ambiental.

**Manual de Educação Ambiental:** cartilha, destinada aos empregados da COELBA, informando sobre reciclagem de lixo, uso racional dos recursos naturais e geração de resíduos.

**Projeto Vida Brasil:** focado na prevenção, tem como objetivo preservar a vida, reduzindo o número de acidentes com energia elétrica com a população. O trabalho foi dividido em 06 grupos: Ação Educacional; Campanha Nacional; Engenharia e Padrões; Fabricantes e Fornecedores; Institucional; Usinas e Barragens. **A Coelba é responsável pela coordenação desta campanha nacional** de prevenção de acidentes com a população.

**Doação de Sede para a APA da Baía de Todos os Santos:** a COELBA cedeu ao CRA por dez anos (e podendo ter prazo estendido) uma casa para funcionamento da área de proteção ambiental da Baía de Todos os Santos. Nela funciona toda a estrutura necessária para o diagnóstico ambiental da baía.

Em 2005, continuaram a ser utilizados sete grupos de trabalho (**constituídos em 2003**) para elaborar e conduzir a implantação de planos de ação relativos aos Indicadores de Responsabilidade Social do Instituto Ethos. Todo esse trabalho tem sido reconhecido pela sociedade: um exemplo foi o recebimento do **selo Herbert de Souza**, conferida pela Câmara Municipal de Salvador, pelo conjunto de ações apresentado no Balanço Social e Ambiental da COELBA.

**Produção Mais Limpa:** O imenso volume de obras de eletrificação rural fez com que a empresa adotasse os conceitos da produção mais limpa para executá-las, de modo que não fosse necessário o licenciamento individual das obras. Este projeto, por seu caráter de prevenção e visão de futuro, foi o 3º colocado no **Prêmio Bahia Ambiental 2004**, promovido pela Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Estado.

**Fator X na Distribuição de Energia:** A empresa desenvolveu projeto para cálculo do seu Fator X, o qual define o nível de melhoria da ecoeficiência dos processos produtivos que seria necessário para estabilizar o processo de degradação ambiental.

### Aprendizado Sistêmico

Na gestão estratégica da COELBA, as ações sócio-ambientais são individualmente avaliadas **nas reuniões trimestrais, pelo Comitê de Responsabilidade Social**. Os ajustes necessários são identificados pelo Comitê e implementados pelos grupos de trabalho. Os resultados globais são anualmente analisados pela alta administração, no processo de revisão do Planejamento



Estratégico e, a partir das novas diretrizes, são efetuados ajustes e melhorias. O Programa Energia para crescer é um exemplo de melhoria fruto dessas reflexões. Outra prática de aprendizado sistêmico é a consideração das Oportunidades de Melhoria registradas nos Relatórios de Avaliação dos Examinadores do PGQB e do RDQP – ABRADDEE (veja Figura 1.7). Essa prática ocorre inclusive com a definição de objetivos para as áreas com responsabilidades sobre os pontos de melhoria considerados críticos.

Outras ações de melhoria desenvolvidas pela empresa:

- n Implantação de um Sistema de Gestão Ambiental baseado na ISO 14.001;
- n Elaboração de Cartilha sobre Cuidados Ambientais durante Projeto, Construção e Obras
- n Inserção de um módulo sobre Proteção Ambiental no curso sobre Projeto de Rede Elétrica;
- n Inserção de um módulo sobre Meio Ambiente no Programa SOS Energia;
- n Inserção de aspectos ambientais no Projeto “Todo Mundo vai ao Circo”;
- n Elaboração de um Plano de Comunicação para agregar esforços no sentido da conscientização de empregados, clientes, fornecedores, imprensa, governo, acionistas e sociedade em geral sobre aspectos sócio-ambientais;
- n Criação de Grupos de Trabalho segmentados de acordo com os indicadores de Responsabilidade Social do Instituto Ethos;
- n Inserção no sistema GIFS (**gestão empresas parceiras**) de módulo relativo ao meio ambiente.

#### 4.2 - ÉTICA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

##### Promoção do Comportamento Ético

As Diretrizes Gerais de Comportamento Ético que orientam a atuação de toda a força de trabalho da COELBA estão definidas no seu **Código de Ética** e são discutidas e melhoradas no âmbito do **Comitê de Clima Organizacional**. Nele são apresentados e comentados: Missão e Visão da COELBA, Princípios Básicos e Valores, Normas Gerais de Conduta Profissional (citando as principais Políticas da Empresa), e os Aspectos Éticos nos Relacionamentos da COELBA (com clientes, fornecedores, concorrentes, acionistas e sociedade) e, ainda, aspectos de Comunicação, Divulgação e Avaliação do Código de Ética, assim como Regime Disciplinar, Vigência e Aceitação.

Para as empresas fornecedoras, em cada contratação é encaminhado o “**Compromisso Ético dos Contratantes**”, como parte integrante das “Condições Gerais de Fornecimento”. A aplicação do Código de Ética é verificado através de processos de auditoria realizados pelo Departamento de Auditoria (PAD). Os resultados da auditoria são encaminhados para o Comitê de Clima Organizacional que adotam as medidas necessárias para introduzir melhorias nessas práticas. Como fruto desse processo, em 2005 a pesquisa de Clima Organizacional foi realizada por empresa de consultoria externa, especializada no tema.

##### Atendimento às Necessidades das Comunidades

A COELBA conta com uma ampla rede de mecanismos para identificação das necessidades das comunidades. Dentre eles, destacamos:

- n **Agente COELBA**: trata-se de um representante da Comunidade que, não sendo empregado da empresa, recebe dela uma “bolsa” para exercer um papel de intermediário entre a COELBA e a comunidade. Além de informar à empresa as principais necessidades e anseios da comunidade e de intermediar os contatos diretos destas com a COELBA;
- n **Eventos “Coelba ao seu Lado”**, realizados em bairros periféricos dos grandes centros urbanos e em pequenos municípios do interior do Estado. Nestes eventos, são prestadas informações à comunidade sobre o uso eficiente e seguro da energia.
- n A partir dos **Comitês e de Reuniões**, envolvendo e considerando os “stakeholders”, conforme apresentado no item 1.1;
- n A partir de **pesquisas**, também apresentado no item 1.1. Todas as pesquisas citadas incluem itens relacionados à Responsabilidade Social da empresa.

As necessidades das comunidades, identificadas através desses mecanismos, são trabalhadas no âmbito do **Comitê de Responsabilidade Social**. Os planos de ação compõem o Programa Energia Para Crescer da COELBA (**de revisão anual**), que são incorporados no planejamento empresarial e no Balanço Social e Ambiental. O premiado **Programa Jovem Cidadão** (Top RH, pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH-BA e um dos **três melhores programas do Prêmio Fundação Coge**, na categoria “Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas” são exemplos de projetos nessa área. Na figura 4.3 são apresentados outros projetos na área.

##### Avaliação da Satisfação das Comunidades

Em cada **ciclo anual de revisão do Programa de Responsabilidade Social**, o respectivo Comitê analisa, com base em todo o conjunto de informações já mencionado no tópico anterior, a satisfação das comunidades com relação à atuação social da empresa. Essa análise realizada através dos mecanismos citados (agente coelba, energia amiga, etc...), baliza a determinação de novas prioridades. A despeito dessa avaliação global da satisfação das comunidades, algumas ações sociais mais importantes recebem um acompanhamento diferenciado, a exemplo do Programa Luz para Todos, que conta com uma pesquisa sistemática. Mensalmente os seus resultados são avaliados pelo Departamento de Obras Especiais (responsável pelo Programa) de forma a verificar a situação atual em cada uma das 23 Unidades Estratégicas de Negócios – UEN, revertendo-se em ajustes e ações de melhoria. Os problemas são foco de atenção nas “Sextas de Solução”, programa que, semanalmente, reúne empregados da COELBA e das empreiteiras para, em conjunto e por UEN, chegarem às soluções dos problemas locais.

**FIGURA 4.3** Ações Sociais

AÇÕES SOCIAIS	OBJETIVO
Programa de Valorização do Aposentado da Coelba	Integração do aposentado à sociedade, melhorando a sua auto-estima e a qualidade de vida.
Campanha de combate ao Tabagismo	Conscientizar os fumantes sobre os perigos do fumo.
Campanha de Saúde	Campanhas de Prevenção a Doenças. Ex.: Combate à Dengue, Prevenção do Câncer Prostata, AIDS, Vacinas contra gripe e hepatite.
Programa de Orientação Nutricional	Voltando à melhoria da saúde dos empregados com elevados índices de Colesterol/sobrepeso.
Plano de Saúde e Segurança para Empresas Contratadas	Orientar as empresas contratadas sobre prevenção de acidentes do trabalho e saúde dos empregados.
Campanha de Segurança	Orientar a comunidade sobre prevenção de acidentes com a rede elétrica.
Apoio a Obras Sociais	Contribuir com a ação de entidades filantrópicas. Ex.: Obras Sociais Irmã Dulce, Instituto de Cegos da Bahia, Liga Bahiana contra o Câncer, Caminho da Redenção, Projeto Axé, Creche Escola Alan Kardec, Organização Auxílio Fraternal, Casa de Apoio ao Portador do Vírus HIV.
Programa Aprendendo a Trabalhar	Oferecer aos jovens de baixa renda a sua primeira oportunidade de trabalho formal.
Participação no Programa de Alfabetização Solidária	Alfabetização de adultos.
Cooperação com Escolas Públicas	Aprimorar o conhecimento dos alunos sobre geração, transmissão e distribuição de energia elétrica.
Programa de Estágio Curricular	Formação de futuros Profissionais.
Patrocínios Culturais	Incentivar o desenvolvimento da cultura na Bahia. Ex: Peças de Teatro, Livros, Música, Circo Picolino.
Patrocínios Esportivos	Patrocinar desportistas na Bahia. Ex.: Atletismo, Natação, Ginástica Rítmica, Judô, Karatê, Hipismo, Iatismo.

### Mobilização da Força de Trabalho

As diretrizes de Responsabilidade Social da COELBA estão formalmente inseridas no Planejamento Empresarial e em seu Código de Ética, aprovado pela alta direção e pelo Conselho de Administração. A formação de grupos de trabalho, compostos de representantes de diversas áreas e níveis hierárquicos da empresa para operacionalizar as ações decorrentes do Programa Energia para Crescer, propiciou o fortalecimento de um ambiente de conscientização e mobilização para as questões sociais.

Além disso, a empresa trabalha a sensibilização a partir de treinamentos formais para os empregados próprios e das empreiteiras em todo o estado e facilita, aos seus empregados, a execução de campanhas voluntárias (ex.: combate a fome, brinquedos para crianças carentes, roupas, ajuda a entidades filantrópicas, etc.), que podem ser executadas nas instalações da organização e contando com apoio de infra-estrutura. Mensalmente, também são divulgadas no Jornal interno (Linha Direta) informações sobre as iniciativas desenvolvidas pela empresa nessa área, em todo o estado. Trimestralmente, no Grupo de trabalho “Público Interno” são avaliadas as práticas utilizadas para mobilização da força de trabalho. Como resultado dessas avaliações, no último ciclo, decidiu-se pela realização de uma intensa campanha interna de divulgação do Programa Energia para Crescer. O objetivo dessa prática foi tornar cada empregado da empresa um multiplicador dos princípios e valores que compõem o programa.

### Aprendizado Sistemico

**Anualmente**, o Comitê Diretivo efetua uma avaliação do tema, definindo as respectivas diretrizes estratégicas, que são incorporadas no Planejamento Estratégico da empresa. Desta forma, no ano de 2003 esse tema foi tratado no âmbito da Estratégia “Ser Empresa Cidadã”. No ciclo de aprendizado relacionado ao planejamento para 2004 e 2005, o Comitê definiu que o tema Responsabilidade Social deveria ser uma Macroestratégia e que, portanto, orientaria todas as ações da organização.

O Comitê de Responsabilidade Social, **anualmente**, também avalia as práticas/padrões de gestão, de forma a melhor alinhá-los às diretrizes estratégicas. Desta forma, no ciclo 2004-2005, o Comitê de Responsabilidade Social consolidou grupos de trabalho relacionados especificamente com cada tópico da pesquisa Ethos, responsabilizando-os pela avaliação da situação atual e pelo estudo/gestão de possíveis melhorias em cada tópico.

O Código de Ética também passa por um ciclo de avaliação e melhoria **anual**, que consta de:

- n auditoria do seu entendimento e aplicação (efetuada pelo Departamento de Auditoria – PAD);
- n análise do Relatório da Auditoria, por parte da Direção Superior, que define diretrizes de melhoria;
- n acompanhamento, pelo Comitê de Clima Organizacional, do cumprimento às referidas diretrizes.

No último ciclo de avaliação, o relatório de auditoria do PAD apresentou duas recomendações: uma, que o Código de Ética deveria ser melhor divulgado e trabalhado junto à força de trabalho e, outra, que o conteúdo do mesmo deveria estar adequado aos requisitos derivados da pesquisa Ethos (do Prêmio Abradee). Em consequência, o Comitê de Clima Organizacional desenvolveu para 2005 um “**Plano de Gestão do Código de Ética**”, objetivando melhorar a comunicação e o entendimento do código por toda a força de trabalho, e identificou os pontos de ajuste à pesquisa Ethos.

Outra prática de aprendizado sistêmico é a consideração das Oportunidades de Melhoria registradas nos Relatórios de Avaliação dos Examinadores do PGQB e do RDQP – ABRADÉE (veja Figura 1.6). Essa prática ocorre inclusive com a definição de objetivos para as áreas com responsabilidades sobre os pontos de melhoria considerados críticos.

Além dos exemplos de melhorias acima comentadas, ainda destacamos:

- n De acordo com o novo entendimento do tema Responsabilidade Social, o Projeto “Todo Mundo Vai ao Circo” passou a abordar o tema segurança.
- n Implantação do Programa de Inserção do Portador de Deficiência. O objetivo do Programa é atender o Decreto 3.298 da Lei 8213 que estimula a contratação de profissionais portadores de deficiência. As vagas solicitadas a partir desta data, serão priorizadas a esses profissionais;
- n Em 2005, a empresa divulgou o seu Balanço Social 2004 para todos os empregados, de forma personalizada.





Informações e Conhecimento





## 5.1 - GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

A COELBA investe intensamente em Tecnologia de Informação como apoio às operações diárias e à tomada de decisão em todos os níveis. A gestão das informações da empresa é de grande importância para a transformação das estratégias em ação. Para isto, a COELBA dispõe de equipamentos, softwares, sistemas de informação e de comunicação de última geração, distribuídos por toda a Empresa. Como forma de minimizar os riscos sobre as informações corporativas, há uma área dedicada às atividades de segurança da informação (Unidade de Controles Internos).

### Seleção das Informações

O Planejamento Estratégico é referência fundamental para a identificação das informações críticas da COELBA. No processo de planejamento identificam-se as variáveis estratégicas da empresa, que refletem os **interesses de todas as partes interessadas** no negócio. Em decorrência são selecionados os **indicadores de processo fundamentais** para aferir se as estratégias efetivamente estão se traduzindo em ações (vide critério 2).

Para assegurar um fluxo adequado dessas informações, a Gestão dos Sistemas de Informação Corporativos segue metodologia específica. Até 2004 essa metodologia era de responsabilidade da área de Serviços Compartilhados – SC, que definia funções, processos e procedimentos a serem adotados pelas áreas no tratamento desses sistemas, e que era apoiada por um Comitê. Em 2004, visando melhorar a eficácia dos processos existentes, e a partir de **análise crítica** efetuada pela Diretoria, foi implantada uma **nova organização de TI**, com o objetivo de dotar as empresas do grupo de Know how (melhores práticas) de TI, promovendo **flexibilidade** em relação às características dos negócios, **resposta rápida** às demandas dos usuários, e **alinhamento às estratégias** da empresa. Procurou-se, ainda, **atendimento à NBR ISO/IEC 17799:2005**, a **legislação da ICP Brasil** e os **decretos federais 3505/00 e 4553/02**, além do novo **Código Civil**. Nesse processo, foi efetuada revisão de **estrutura**, de **habilidades e competências**, de **cargos** e de **procedimentos**.

Para regulamentar a nova sistemática de atuação da área de TI, foi implementado um **Acordo de Cooperação Mútua** entre Coelba, Celpe e Cosern, ratificado pela ANEEL através do Despacho nº 1.408.

Assim, foram estabelecidos canais competentes e confiáveis para gerar e administrar a cadeia de informações da Empresa. As transações junto aos clientes envolvem os seguintes elementos (vide Figura 5.1):

- **Usuários** : todos os empregados que utilizam os Sistemas Corporativos;
- **Analista de TI**: especialistas do PRI, responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção dos Sistemas;
- **SATI**: sistema gerenciado por especialistas da Unidade de Suporte de Tecnologia da Informação – PISU

- **PISI**: Unidade de Sistemas e Soluções de Tecnologia da Informação
- **Comitê SIC**: formado pelos Superintendentes dos SCM e pelos gerentes dos PRI e dos CGC;
- **Comitê Gestor de Segurança da Informação**: formado por representantes das empresas do Grupo Neoenergia.

**FIGURA 5.1** Visão Esquemática do Atendimento aos Usuários de TI



Cada um destes atores tem atribuições específicas, propiciando o atendimento dos interesses das áreas de negócio com uma visão de gestão integrada e acoplada ao planejamento estratégico, já que os usuários são os responsáveis pela implementação das iniciativas estratégicas e pela gestão dos processos críticos a elas relacionados.

**Anualmente, as necessidades de todos usuários são relacionadas e priorizadas** conforme o seu impacto na consecução das estratégias, gerando o planejamento de sistemas, que apresenta as intervenções que deverão ocorrer nos sistemas corporativos, de modo a que as estratégias sejam atendidas em termos de sistemas de informações. Para operacionalizá-lo, é estabelecido, pelas áreas do Departamento de Informática, um **planejamento anual** de desenvolvimento/adequação dos sistemas (Figura 5.2), que sofre **acompanhamento mensal** por parte da Gerente do Departamento de Informática.

**FIGURA 5.2** Estrutura de Gestão dos Sistemas de Informação Corporativos





Para elaboração dos relatórios gerenciais de alto nível (para Diretores, Presidente, Superintendentes e Conselho de Administração), o PCG gerencia uma base de Informações de caráter estratégico e confidencial que, mensalmente, sofre **avaliação** por parte do SPC. Dessas informações, as principais são, também, **acompanhadas diariamente**, a partir do sistema RED (disponível para executivos das empresas do Grupo), com inserção de dados através de **senhas**, por pessoas previamente cadastradas. Assim, esses executivos têm uma visão antecipada das tendências dos resultados empresariais, possibilitando pro-atividade na tomada de decisão, antes dos fechamentos mensais. Anualmente, os Superintendentes de Planejamento e Controle (SPC) das empresas verificam, em conjunto, a adequação dessas informações às necessidades e estratégias do Grupo Neoenergia. Solicitações de novas informações são estruturadas pelo PCG e, quando necessário, negociadas com o Departamento de Informática, para disponibilização das mesmas.

### Organização das Informações

As informações críticas são organizadas de forma a atender às necessidades para implementação das estratégias e gestão das áreas e dos processos (vide Figura 5.3), de acordo com **metodologia** definida e gerenciada pelo PCG. Os indicadores utilizados para a avaliação do desempenho global da organização encontram-se agrupados como Indicadores Estratégicos (1º nível) – Figura 2.12. Também se encontram identificados e classificados de forma adequada os Indicadores de Processo (2º nível), que guardam uma relação direta de **causa e efeito** com os primeiros (Figura 2.14). Informações sobre evolução das iniciativas estratégicas e dos planos de ação também se encontram devidamente organizadas e com seus **responsáveis identificados**, no Sistema LUR (Figura 2.9).

De modo a deixar visível, para cada área da empresa, quais são as suas prioridades, metas para os indicadores estratégicos são estabelecidas como objetivos dessas áreas (organização por área). Todos os indicadores relativos aos objetivos têm fichas contendo método de cálculo, meta, responsável pela informação, áreas responsáveis pelo cumprimento da meta, periodicidade de acompanhamento, e outras explicações. Assim, através do Sistema GPO, cada área pode verificar quais são os seus objetivos e **mensalmente** pode analisar a evolução do seu desempenho a partir da verificação da evolução de cada um dos seus objetivos.

### Preservação das Informações

A Figura 5.4, apresenta vários sistemas corporativos que possibilitam o ordenamento e o fluxo de informações pela empresa. Informações para a gestão estratégica (gerenciadas pelo PCG) são disponibilizadas, principalmente através dos Sistemas LUR – Liderança Unida a Resultado e GPO – Gestão por Objetivos, conforme perfil da senha, a executivos e determinados empregados e, também, para todos os empregados através das apresentações mensais no “dia do aprendizado estratégico” e nos murais da empresa (atualizado a cada mês). Apenas profissionais qualificados, do PCG, têm **senha de administrador** em ambos os sistemas.

**Mensalmente** o PCG analisa a qualidade das informações lançadas nesses sistemas por pessoas que possuem **senhas específicas** para inserção dos dados. As informações de encerramento do ano relativas aos Objetivos são avaliadas (objetivos corporativos, pelo Departamento de Auditoria; e demais objetivos pelo PCG), sendo elaborado um relatório que é encaminhado à holding. Em caso de distorções, o PAD elabora um **plano de correção**, que tem a sua execução coordenada pelo PCG e acompanhada pelo próprio PAD. Além disso, as informações de resultado sofrem sistemática **auditoria externa**, que também geram ações corretivas e bloqueio de novas ocorrências.

Informações para gestão dos processos são disponibilizadas aos usuários (inclusive empreiteiras) através de senhas, gerenciadas pelas áreas responsáveis, para os sistemas tais como os mostrados na Figura 5.4. Os **documentos normativos**, que regem as atribuições, procedimentos e competências das pessoas e áreas, são gerenciados pela Unidade de Controle Interno, e apenas por ela são disponibilizados no NOTES e no disco Y.

Buscando preservar a **integridade, disponibilidade e confidencialidade** das informações corporativas, a área de **Controles Internos** analisa e emite **parecer sobre novos sistemas** antes deles entrarem em produção, e realiza **avaliações sistemáticas** nos sistemas existentes.

Em 2005, a **Política de Segurança da Informação** foi revisada e passou a ser aplicada em todas as empresas do Grupo Neoenergia, e a área de **Controles Internos** intensificou o trabalho conjunto com a área de TI, buscando minimizar os riscos sobre os ativos intangíveis da empresa.

Informações de caráter geral (de natureza profissional ou pessoal) são disponibilizadas aos empregados através de Relatórios, Murais e Notes (rede Intranet). Exemplo: Espaço do Empregado (classificados, convênios, recrutamento interno, etc.), Informativos e Comunicados,

**FIGURA 5.3** EXEMPLO DE ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Indicador	ICR	DEC
<b>Estratégia</b>		
<b>Processo</b>	Confidencial	Confidencial
<b>Área Responsável</b>		
<b>Sistema</b> (fonte)		


**FIGURA 5.4 ORGANIZAÇÃO/ DISPONIBILIDADE DAS PRINCIPAIS INFORMAÇÕES**

Tipos de Informações	Sistemas de Informações	Relacionamento com os Processos
<b>Estratégicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ LUR – Liderança Unida a Resultados</li> <li>■ Portal Conexão Regular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informações sobre as Estratégias, Indicadores Críticos, Iniciativas e Planos de Ação (BSC)</li> <li>■ Informações sobre o Ambiente do setor e Regulação</li> </ul>
<b>Objetivos Corporativos e Departamentais</b>	GPO – Gestão por Objetivos	Informações sobre evolução dos Objetivos por área da empresa (definidos a partir do BSC)
<b>Comerciais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SIC – Sistema de Informações Comerciais</li> <li>■ GRC – Gestão de Relacionamento com o Cliente</li> <li>■ SGD – Gestão da Documentação (certific. ISO 9001)</li> </ul>	Informações relacionadas a critérios e procedimentos para o relacionamento comercial com os clientes (cadastro de clientes, operações comerciais, etc.)
<b>Informações Adm/Financeiras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SAP/R3 – SIGA – Sistema de Informações Gerenciais Aplicadas</li> </ul>	Informações relativas ao desempenho administrativo-financeiro e controle orçamentário
<b>Operação e Manutenção Redes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ GEOREDE – Gestão Rede de Distribuição</li> <li>■ OPER – Sistema de Operação da Rede Elétrica</li> <li>■ SINDI – Sistema de Índices Operativos</li> </ul>	Informações relativas ao processo de manutenção e operação da rede elétrica da empresa
<b>Fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SAP/R3 – SIGA : Fornecedores</li> <li>■ GIFS e CHIPS: Empreiteiras</li> </ul>	Informações relacionadas aos fornecedores de materiais e prestadores de serviço (cadastro e desempenho)

e Regulação do Setor ([www/conexão regular](http://www.conexão regular)). Sobre Segurança da Informação, além do site ([www.coelba.com.br/sise](http://www.coelba.com.br/sise)), a área responsável disponibiliza treinamentos, textos e cartilhas. Para cada um desses veículos e documentos existem responsáveis previamente definidos.

No **disco corporativo Y** é disponibilizado, a cada área, espaço para a divulgação de informações relevantes, com **acesso irrestrito** – apenas para leitura - e, **no disco X**, executivos possuem espaço para **uso exclusivo**, onde podem arquivar informações relevantes, garantindo a integridade e a confiabilidade dessas informações.

A **Norma de Segurança da Informação** para TI (SII.00.01) estabelece condições para que os profissionais adotem medidas de prevenção à perda de informação e criem condições para que os recursos de informática sejam administrados de forma a garantir a continuidade do negócio, a exemplo de *backups* dos dados processados em todos os sistemas corporativos. Um **conjunto de procedimentos** estabelece regras objetivando redução das vulnerabilidades, principalmente relacionadas a ataques de vírus, uso de senhas, acessos indevidos e vazamento de informações. Neste aspecto, os empregados das áreas estratégicas do Grupo Neoenergia assinam **termos de sigilo e confidencialidade** – conforme disposto no anexo A da **Norma Geral de Segurança da Informação (NOR001)**.

### Aprendizado Sistemico

A **Norma Geral de Segurança da Informação (NOR001)** estabelece as **diretrizes** para a gestão de informações na empresa. Ao mesmo tempo, os **padrões de trabalho** para utilização dos sistemas corporativos encontram-se definidos em Normas tais como SIC 00.00.004, SIC 00.00.005 e SIG 00.02. Periodicamente são realizadas **auditorias** (cronograma definido em função das prioridades do Comitê de Auditoria), para se aferir o cumprimento desses padrões e identificar possibilidades de melhoria. Também nas auditorias externas

(**anuais**) para aprovação do balanço, são efetuadas auditorias nos sistemas de informação que fornecem os dados econômico-financeiros e operacionais e, em caso de desvios, são definidos planos de ação que são mensalmente acompanhados pela Auditoria Interna.

**Anualmente**, a eficácia da gestão dos sistemas de informação também é avaliada pelo Comitês SIC e pelos Superintendentes, principalmente através de análise dos aspectos apresentados na Figura 5.5 e de **indicadores** tais como Índice de Disponibilidade dos Sistemas Estratégicos - DSE e do Índice de Adequação dos Sistemas Corporativos - IAS. Iniciativas de **inovações são incorporadas ao planejamento estratégico** para o próximo ano.

**FIGURA 5.5 Aprendizado sistêmico**

Estratégia	Aspectos Avaliados
Otimizar os Sistemas Estratégicos de Informação	Consolidação e Integração dos Sistemas Corporativos
	Satisfação dos Clientes de Informática
	Performance dos Sistemas
	Adequação ao Planejamento Estratégico

Outro mecanismo de aprendizado sistêmico, criado em 2004, se dá através das Comissões Executivas da Neoenergia (formadas por Diretores e Superintendentes das três empresas de distribuição de energia elétrica) que, sistematicamente e segundo a regulamentação do “Regimento Interno das Comissões Executivas”, analisam os processos relevantes, determinando novas diretrizes e melhorias. Neste contexto, que implica em sistemas de informação, estão as Comissões de Perdas e Serviços, e a de Qualidade.

Alguns exemplos de melhorias implementadas:

- Recadastramento e redefinição da utilização de senhas do SIC e do SAP (Coelba e Empreiteiras);
- Implantação de contratação de serviço utilizando modelo de fábrica de Software
- Elaboração de plano estratégico de transformação da área de TI, visando melhorias nos processos e redução de custos.



- Substituição do sistema ATC pelo OPER, sistema de operação da rede elétrica. Este sistema “recebe” ocorrências e se comunica com o pessoal de campo, que atende as ocorrências na rede e cadastra no OPER os dados de realização do atendimento.
- Desenvolvimento de banco de dados específico para geração dos relatórios para a Direção Superior;
- Revisão do Sistema RED, que apresenta, diariamente, as principais informações das empresas do Grupo Neoenergia;
- Certificação de dois profissionais com o MCSO – Módulo Certified Security Officer; e alinhamento das ações com o TOP 10 de medidas de segurança, divulgadas na pesquisa nacional da Módulo Security;
- Avaliação de risco dos novos sistemas e implementação de novas ferramentas de segurança.

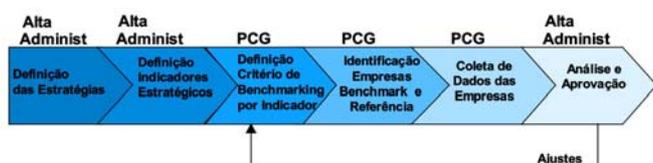
## 5.2- GESTÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

A gestão das informações comparativas da empresa tem como objetivo possibilitar a avaliação do seu nível de desempenho e a implementação de melhorias em seus produtos/serviços e processos.

### Seleção das Informações comparativas

As necessidades e prioridades de informações da COELBA são definidas em função de suas Estratégias Organizacionais. Seu Quadro de Indicadores Estratégicos (Figura 2.12) é definido quando da elaboração do Mapa Estratégico da empresa (ciclo anual), através da sistemática explicada no critério 2. Para cada um dos Indicadores Estratégicos são definidos benchmark e referenciais comparativos, através da seqüência de ações representadas na Figura 5.6. **Anualmente**, sob a coordenação do SPC, a empresa reavalia seus critérios para seleção de informações comparativas. Como resultado dessa prática, no último ciclo, foi revisto o quadro de indicadores estratégicos a serem acompanhados pela empresa e introduzido no sistema LUR um campo para a introdução de informações relativas aos referenciais comparativos.

FIGURA 5.6 Processo de Benchmarking



### Seleção das Organizações Referenciais

A Figura 5.7 mostra a Metodologia utilizada pela empresa para a identificação de benchmarks e referenciais comparativos. Definiu-se benchmark como o melhor resultado conseguido, no Indicador, pelas empresas associadas à ABRADDEE – Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica.

FIGURA 5.7 Metodologia de Benchmarking e Referencial Comparativo

Universo considerado	
Empresas associadas a ABRADDEE - Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica	
Amostra	
Empresas igual ou acima de 400.000 clientes (parâmetro ABRADDEE) <sup>2</sup>	
Benchmark	Empresa com o melhor resultado da ABRADDEE
Referencial Comparativo	
Aquela que apresenta a melhor performance, dentre as empresas com o perfil de realidade compatível com o da COELBA	
Critérios para Referencial Comparativo	
A	B
Cliente / Km <sup>2</sup>	PIB per capita

A COELBA estabelece, também, um referencial comparativo, que é representado pelo melhor desempenho, no indicador, dentre as empresas que tenham parâmetros de realidade semelhantes aos seus. Na sua determinação, segue-se os seguintes passos:

**Identificação da Amostra** – Para definição do Referencial Comparativo, a Coelba se utiliza da amostra formada pelas empresas associadas à ABRADDEE, com número de clientes superior a 400.000. Neste universo existem, hoje, 28 empresas.

### Critérios para seleção do referencial comparativo

As empresas pertencentes a essa amostra são segmentadas segundo dois critérios, relativos à área atendida pela empresa, e que foram considerados como influentes nos seus resultados:

■ **Critério A: concentração de clientes/Km<sup>2</sup>**

■ **Critério B: PIB per capita**

Para seleção das empresas de referência foi estipulado o “limite de corte” de 1,5 vezes os valores da Coelba, nesses dois aspectos. Considera-se que empresas com valores abaixo desse limite possuam perfil de mercado e estrutura de sistema elétrico semelhantes ao da Coelba.

### Identificação dos valores de Referencial Comparativo

Para cada indicador estratégico, identifica-se o critério (A ou B) que mais impacte o seu resultado: para os indicadores vinculados a processos relacionados à prestação de serviços aos clientes (manutenção e operação da rede, administração de contratos de clientes, etc...), utiliza-se o critério A, de concentração de clientes/Km<sup>2</sup>; e para processos relacionados à venda de serviços aos clientes e ao mercado (expansão de rede, venda de energia, etc...) utiliza-se o critério B, de PIB per capita.

Escolhido o critério, considera-se como referencial comparativo o melhor valor para o indicador estratégico em questão, dentre as empresas selecionadas.

Dentro do processo de Benchmarking, a COELBA efetua visitas a empresas com os melhores processos e resultados, procurando identificar as melhores práti-



cas e possibilidades de melhorias em seus processos (vide exemplos no critério 7 – Processos). A COELBA possui, ainda, metodologia específica para **Melhores Práticas dentro do Grupo Neoenergia** e bases de dados com informações das empresas do grupo e das empresas associadas à ABRADDEE (**atualização anual**). As fontes utilizadas pela COELBA para a obtenção das informações comparativas são reconhecidas como **confiáveis**, pela sociedade e pelo próprio setor elétrico (banco de dados ABRADDEE). Anualmente, sob a coordenação da SPC, as práticas para seleção de Benchmark e referenciais comparativos são revistos na empresa. Como consequência, em 2005 definiu-se por estabelecer nas empresas do Grupo Neoenergia (distribuidoras de energia) a mesma metodologia para definição de indicadores estratégicos adotada pela Coelba.

### Preservação das Informações

Como descrito anteriormente, as informações comparativas são utilizadas pela empresa para apoiar o processo de planejamento estratégico e, conseqüentemente, para a definição dos principais objetivos e metas. Também servem de subsídio para se identificar e implementar melhorias nas práticas e padrões utilizados em seus processos operacionais.

Para obtenção das informações comparativas, a COELBA se utiliza de informações disponibilizadas pela ABRADDEE, complementadas com dados da ANEEL, CVM, IBGE e site das empresas. O fato da ABRADDEE ter o seu banco de dados (SIG) preenchido pelas próprias empresas, garante a confiabilidade e a preservação das informações. Além disto, a COELBA aprimora a sua base de dados com informações conseguidas nas visitas técnicas realizadas por seus profissionais a estas organizações.

As informações comparativas são gerenciadas pelo PCG e os seus empregados, por trabalharem com informações estratégicas, assinam um termo formal, no qual se comprometem a não divulgá-las, a menos que previamente autorizado pela alta administração. A avaliação periódica das práticas utilizadas para preservação de informações é coordenada pelo SPC, através de sua Unidade de Controles Internos. **Em 2005** essa Unidade realizou a revisão dos critérios estabelecidos para a distribuição de senhas que permitem o acesso a sistemas corporativos na empresa e, conseqüentemente às informações estratégicas. A distribuição de senhas para acesso a esses sistemas foi adequada aos novos critérios.

### Aprendizado Sistêmico

No início de cada ano o PCG elabora um diagnóstico do desempenho geral da empresa, em relação ao ano anterior. No processo de análise da evolução da COELBA são avaliadas as metas e resultados do ano anterior e, como consequência, as práticas e padrões para definição dos seus referenciais comparativos. Essas avaliações são apresentadas pelo PCG ao SGP, para autorização de melhorias.

Outra prática de aprendizado sistêmico é a consideração das Oportunidades de Melhoria registradas nos Relatórios de Avaliação dos Examinadores do PGQB e do RDQP – ABRADDEE (veja Figura 1.6). Essa prática ocorre inclusive com a definição de objetivos para as áreas com responsabilidades sobre os pontos de melhoria considerados críticos.

Exemplo de melhorias implementadas no último ciclo:

- definição da ABRADDEE como fonte de informações comparativas para a COELBA;
- Política de segurança de informação
- constituição de base de dados com informações de fontes reconhecidas no setor e na sociedade;
- participação da COELBA no Comitê Temático de Benchmarking da Fundação PNQ, como forma de identificar possibilidades de melhoria na metodologia da COELBA;
- definição de metodologia específica para estudo das Melhores Práticas entre as três empresas distribuidoras do Grupo Neoenergia;
- Foram realizadas visitas a outras empresas com objetivo de avaliar práticas de benchmarking (Empresa X - normatização, Empresa Y - controles internos).

## 5.3 – GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

A COELBA olha o capital intelectual como um diferencial competitivo da empresa. Assim, procura identificar, desenvolver, compartilhar e proteger esses ativos intangíveis.

### Identificação do Capital Intelectual

Para a COELBA, a implementação de melhorias e inovações em seus processos organizacionais está diretamente relacionada à capacidade criativa dos empregados. O conjunto de seus conhecimentos e habilidades são considerados como fatores críticos de sucesso.

Ao se observar o Planejamento Estratégico da COELBA, apresentado no critério 2, fica evidente a atenção dispensada a este tema. Aspectos relacionados à capacitação da força de trabalho, fixação da imagem da empresa junto ao mercado e desenvolvimento tecnológico, encontram-se **contemplados pelas Estratégias**, e são sistematicamente gerenciadas, conforme explicado no critério 2.

Como descrito no item 6.1, a empresa desenvolve um conjunto de ações para identificar os conhecimentos e habilidades de sua **força de trabalho**, a exemplo da identificação das habilidades e competências das pessoas, para os cargos. Também existem os “Perfis Formativos do Potencial do Empregado” que, com um banco de dados específico, permite a rápida e segura obtenção de informações sobre a formação dos empregados nas diversas áreas de conhecimento, que subsidiam a identificação de pessoas para os projetos estratégicos.

No âmbito das empreiteiras, há um programa (Chips), que **mensalmente** elege as melhores equipes de trabalho, segundo parâmetros de custo, qualidade, cordiali-



dade e segurança. Elas passam a ser “madrinhas” de outras turmas, no sentido de prestar apoio no desenvolvimento dos seus componentes.

Outro meio de identificação e melhoria do capital intelectual da empresa se dá através do **Programa de Pesquisa e Desenvolvimento: anualmente** abre-se a oportunidade, para todos os empregados da empresa (que podem atuar em conjunto com instituições de pesquisa, com empresas consultoras, indústrias, universidades, etc), para inscrição de novos projetos, com características de inovação e voltados para o negócio da empresa. Através de um rigoroso sistema de avaliação, os melhores projetos são autorizados para desenvolvimento e são sistematicamente gerenciados pelo EPI. Através de um banco de dados desses projetos, têm-se a identificação de talentos (autores dos projetos, relacionados por tema) e de inovações para a organização.

O **Plano de Sucessão** é outra oportunidade para identificação de capital intelectual. Suportado por metodologia específica e apoio de consultoria especializada, segue sistemática gerenciada pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas e tem, como principal objetivo, a identificação e o desenvolvimento (a partir de adequado plano de capacitação) de sucessores para os cargos de executivos, permitindo o mapeamento de perspectivas dentro de um prazo de até 5 anos (banco de sucessores).

### Desenvolvimento do Capital Intelectual

A empresa define uma série de iniciativas para incentivo e desenvolvimento do capital intelectual. As principais delas estão detalhadas no item 6.1, tais como o Programa de Bolsas de Estudo, o Canal Criativo, o Desafio SOP, os Planos de Carreira e Recrutamento Interno, de Sucessão, o Plano de Remuneração Variável e o Telesupletivo para empregados de empreiteiras. Além destes, merecem destaque:

**Programa de Desenvolvimento de Liderança:** objetiva aprimorar o conhecimento dos executivos em Gestão Empresarial e Gestão de Pessoas, e um dos seus elementos é a realização de MBA in Company, onde são desenvolvidos e apresentados, sob a orientação de renomados profissionais, projetos de melhoria dos processos da COELBA, que são apresentados aos Superintendentes. A operacionalização desse programa ocorre de forma sistemática, gerenciada pelo GDP.

**Projetos de P&D:** envolve um investimento de 0,5% da Receita Operacional Líquida, sendo 0,2% (5,5 milhões de reais em 2005) destinados a projetos próprios de P&D da Coelba, 0,2% destinados ao Fundo Setorial de Energia Elétrica (FNDCT) e 0,1% à Empresa de Pesquisa Energética (EPE). **Anualmente**, e de forma sistemática, o EPI promove e coordena o processo de seleção dos novos projetos referentes ao P&D da COELBA, submete-os à aprovação da Aneel e controla a execução dos projetos aprovados. No Programa do ciclo 2005-2006, foram sugeridos 56 projetos, dos quais, por um processo de seleção que envolveu todas as áreas interessadas da empresa, 23 foram escolhidos e encami-

nhados à Aneel, o que ressalta o potencial de produção de conhecimento na COELBA. No sentido de estimular uma maior participação dos empregados na elaboração desses projetos, a Coelba oferece, como benefício adicional, a realização de treinamentos relacionados ao desenvolvimento de um projeto específico. Mais de 28 empregados já realizaram ou estão realizando cursos de mestrado com recursos desse programa.

**Sexta de Soluções:** em reuniões semanais, realizadas em cada Unidade Estratégica de Negócios e envolvendo toda a área operacional (empregados da SOP e de empreiteiras), são discutidos problemas (normalmente de natureza técnica) e gerados planos de ação (as melhores soluções são repassadas a todas UEN's), gerenciados pelo coordenador regional da sexta de soluções. Quando envolve alteração de documento normativo (técnico), o EPI avalia a conveniência e procede, em conjunto com a Unidade de Controles Internos, as alterações necessárias.

**Prêmio Destaque:** com sistemática gerenciada pelo OCM, **quadrimestralmente** são eleitos – a partir de indicadores de resultado - os melhores da força de trabalho, em uma série de itens, a exemplo: leitorista, atendente de campo, coordenador de cobrança, agente de negócios e negociador de perdas. Também são eleitas as melhores turmas de referência e turmas de inspeção, além da empresa “parceira”. No final do ano é feito um *book* registrando os premiados, as metas alcançadas e informações afins.

### Treinamentos em Segurança da Informação

Ações como seminários, palestras e campanhas são realizadas continuamente com o objetivo de disseminar e incorporar as práticas de segurança à cultura corporativa. Em 2005 foram intensificados treinamentos voltados para Diretrizes e Normas de segurança da Informação, tanto na capital quanto no interior.

O **compartilhamento do conhecimento** disponível na empresa ocorre através de vários mecanismos. Um primeiro mecanismo (e mais abrangente) são as Comissões Executivas que, no âmbito de todo o Grupo e seguindo sistemática registrada no “Regimento Interno das Comissões Executivas”, trabalha no sentido de identificar e homogeneizar as melhores práticas relativas a temas específicos. De caráter permanente, atualmente existem cinco comissões: Mercado, Perdas e Serviços, Inadimplência, Finanças e Qualidade.

Outro mecanismo é o de apresentação, aberta aos interessados, dos **estudos e trabalhos desenvolvidos**, a exemplo do que ocorre no Canal Criativo, no Projeto Desafio e nos Projetos de P&D. A disseminação dos relatórios (a exemplo deste relatório, que é disponibilizado em disco público), elaborados pelas diversas áreas, também é uma boa forma de compartilhamento do conhecimento, de modo similar ao que ocorre com os documentos normativos.

Reuniões desenvolvidas nos vários Comitês (descritos no item 1.1) também se constitui em um importante mecanismo para isto, assim como palestras (tais como



o ciclo de palestras sobre o setor elétrico), seminários (tais como o Seminário anual de Meio Ambiente) e *Workshops* (tais como o *workshop* sobre Cobrança).

A rede Intranet também é um instrumento facilitador desse processo (todos os profissionais da empresa possuem *e-mail* individualizado), disponibilizando informações importantes sobre a empresa (explicitadas em 5.1). Exemplos disto são o **Conexão Regular**, espaço administrado por especialistas do SRE, sobre legislação e setor elétrico brasileiro e o “Cenário da Regulação”, com as principais notícias do dia sobre regulação em geral e sobre o ambiente empresarial do setor elétrico. Através dos sistemas de informação corporativos (item 5.1) também se torna possível compartilhar (de forma seletiva) o conhecimento disponível na empresa.

### Proteção do Capital Intelectual

A empresa identifica na **manutenção de seus empregados** um caminho eficaz para a proteção de seu capital intelectual e, assim, desenvolve ações visando a permanência de seus empregados na empresa. Neste sentido é importante a atuação do Comitê de Clima Organizacional, procurando criar condições de trabalho onde os empregados possam realmente se realizar como profissionais e indivíduos. O Programa de Remuneração Variável e a Participação nos Lucros também procura estimular o desenvolvimento e a manutenção do capital intelectual, assim como a existência de carreira “em Y”, que proporciona ao especialista salários equivalentes aos da carreira gerencial.

Com o mesmo objetivo, além de **padronizar as práticas de gestão** referentes a este tema, implementou-se a Norma para Gestão da Comunicação Institucional, Comercial e Interna (CCP-09) - que tem como objetivo definir responsabilidades para a Gestão da Comunicação e critérios para utilização e promoção, interna e externa, da marca da Empresa; e a Norma geral de segurança da Informação (NOR001), que estabelece as **condições de propriedade da produção intelectual** gerada na organização e define responsabilidades pelo acesso e utilização das informações da empresa. Divulgação de informações estratégicas, necessariamente devem passar pelo “crivo” da Unidade de Controles Internos, e todos que tenham acesso a informações confidenciais assinam um termo de compromisso relativo à guarda das mesmas.

Além disto, o grupo Neoenergia instituiu uma **sistemática de promoção**, que proporciona o crescimento profissional daqueles que se destaquem, que podem assumir cargos também em outras empresas do grupo.

O **registro e a guarda dos documentos**, contendo o conhecimento acumulado da empresa, também é uma forma de proteção do capital intelectual. A empresa contrata empresa especializada para a guarda desse material (perto de 400 mil documentos).

### Aprendizado Sistemico

**Anualmente**, no âmbito dos Comitês citados no item 1.1, avalia-se a necessidade de melhorias e inovações nas práticas e padrões de gestão do Capital Intelectual da empresa. A Figura 5.8 apresenta alguns aspectos avaliados nestas oportunidades.

Outra prática de aprendizado sistêmico é a consideração das Oportunidades de Melhoria registradas nos Relatórios de Avaliação dos Examinadores do PGQB e do RDQP – ABRADDEE (veja Figura 1.6) que ocorre com a definição de planos de ação para as áreas com responsabilidades sobre os pontos críticos de melhoria.

**FIGURA 5.8**

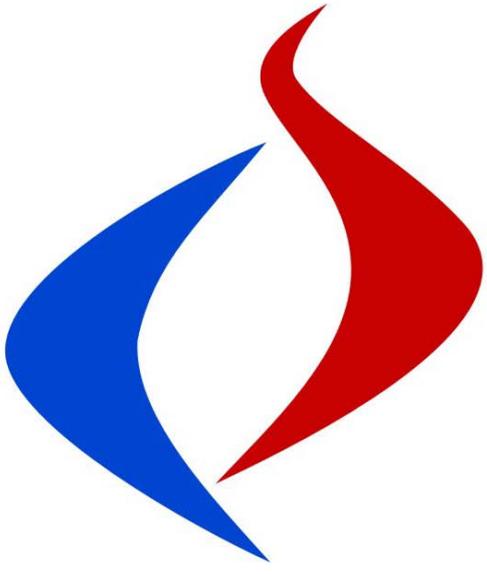
#### Capital Intelectual – Avaliação para Melhoria

Práticas	Aspectos Avaliados
<b>Identificação do Capital Intelectual</b>	Identificação de talentos e sucessores internos, Perfis funcionais e formativos; Inovações Tecnológicas
<b>Desenvolvimento do Capital Intelectual</b>	Horas de capacitação; Necessidades de formação; Imagem da empresa junto aos clientes
<b>Proteção do Capital Intelectual</b>	Acesso aos sistemas corporativos; Cumprimento a Normas e a Diretrizes de Segurança da Informação

Algumas melhorias implementadas neste tema:

- Definição do projeto de inovação incorporado ao MBA IN COMPANY;
- Desenvolvimento do Projeto Melhores Práticas, nas três empresas do Grupo Neoenergia (COELBA, CELPE, COSERN), relativamente aos temas de Teletendimento (coordenação Coelba), Arrecadação e Cobrança (coordenação Celpe), Combate a Perdas (coordenação Coelba), Prontidão (coordenação Celpe), Leitura e Entrega de Contas (coordenação Coelba) e Atividades de RH (Diretores de RH);
- Desenvolvimento, pela COELBA, de metodologia para o trabalho de Melhores Práticas entre as empresas do Grupo;
- Participação nos Comitês de Capital Intelectual e Inovação, e de Benchmarking, do FNPQ, visando comparar práticas de gestão, criar referenciais e disseminar informações e resultados alcançados;
- Colocação dos Diagramas Unifilares de todas as Subestações da COELBA em meio magnético, com acesso a todos os profissionais do SOP e SEN, relacionados a trabalhos de engenharia;
- Implantação (em andamento) de um novo sistema de gestão dos documentos normativos, que proporcione maior visibilidade, segurança e controle das informações.





Pessoas





## 6.1 - SISTEMA DE TRABALHO

### Organização do Trabalho

A empresa está estruturada segundo modelo hierárquico que atende às peculiaridades de cada função e processo organizacional. Assim, por exemplo, enquanto as áreas que estabelecem políticas de ação são centralizadas (a exemplo do CGC, que é responsável pela Política Comercial), as áreas de serviços operacionais ao cliente são descentralizadas (a exemplo das Unidades Territoriais do OER, responsável pela Operação e Manutenção do Sistema Elétrico).

A Cadeia de Comando Hierárquico da COELBA é formada por: Conselho de Administração, Diretores (que também Diretores da Neoenergia), Presidente da COELBA, Superintendentes, Gerentes, Gestores e Empregados.

Todas as áreas têm definidas as suas missões e atribuições, e todos os cargos executivos têm estabelecidas, conforme **metodologia Hay**, as suas responsabilidades, autoridades e perfis exigidos para os ocupantes dos cargos (inclusive perfil formativo). Os empregados são agrupados em Postos de Trabalho e também têm os seus perfis (inclusive formativos) totalmente definidos. As funções, cargos e perfis estão normalizados. O nível de exigência de competência é função do grau de maturidade no posto de trabalho, havendo estímulo à agregação de conhecimentos, habilidades e atitudes para evolução na carreira. Há, ainda, a estrutura de Comitês (permanentes) e Grupos de Trabalho (temporários) – vide Figura 1.1.

Desde 1998 a lógica de gestão por processos foi incorporada no gerenciamento dos temas críticos para a empresa, fomentando a prática de decisão conjunta por parte dos executivos responsáveis pelas atividades de um mesmo processo. Pode-se ver, na estrutura hierárquica, órgãos responsáveis pela total gestão de alguns processos da empresa (por exemplo, os Departamentos da SOP, a exemplo do ONL, responsável por todo o processo de Novas Ligações).

A estrutura hierárquica está definida na **Norma OGR.01**; as atribuições gerais de cada nível, na **OGR.02** e cada órgão segue requisitos e definições estabelecidos no documento normativo específico. Os cargos executivos seguem a **Norma OGR.03** “Atribuições Comuns dos Níveis Gerenciais”. Da mesma forma, os Comitês e Grupos de Trabalho seguem o documento específico de criação (Circulares ou Resoluções) e no **CCP.08** “Procedimento para Registro das Reuniões”.

Os procedimentos técnicos atendem, preventivamente, aos requisitos de qualidade, de segurança e de proteção ambiental. Assim, a área de normalização técnica

(EPI) considera as determinações legais e recomendações das áreas responsáveis, a exemplo do GSS (saúde/ergonomia, e segurança) e do PRC (meio ambiente).

Esse modelo de organização propicia, ao mesmo tempo, qualidade dos serviços (a partir da especialização funcional e da consideração de aspectos de segurança, saúde e meio ambiente) e incentivo à inovação e à melhoria (a partir dos Comitês e dos Grupos de Trabalho).

Há, ainda, programas da organização diretamente voltados à inovação e melhoria (vide Figura 6.1). Ressalta-se que todos os empregados recebem, **individualmente**, documentos específicos conceituando e apresentado a sistemática de funcionamento de cada um desses programas, cada um com seu sistema de reconhecimento às participações.

A comunicação e cooperação das pessoas é propiciada pelo Sistema de Liderança (apresentado em 1.1) e pelo Sistema de Informação (ver 5.1). Destaque pode ser dado ao **Mural Eletrônico**, de acesso livre a todos os empregados, que apresenta: Informações dos Departamentos (estrutura organizacional, documentos normativos, eventos, etc); Informativos e Comunicados diversos (Informativo da FAELBA, Jornal dos Jornais (resumo de informações de jornais), etc.); Espaço do Empregado (classificados (espaço para anúncios do seu interesse), convênios da empresa, dicas de informática, etc); Código de Ética; Acesso a Portais (Portais RH (treinamentos, aniversariantes, contra cheque “on line”, hotéis conveniados, plano de saúde, etc), CO (informações comerciais, serviços comerciais – indicadores e objetivos, conselho de consumidores e relatórios) e CGM (informações de mercado, legislação e tarifas)).

Para gerenciamento das empreiteiras há uma estrutura cuja coordenação é do Departamento de Gestão de Contratos – OCM, que conta com duas Unidades: uma para administração dos contratos e estudos de custos e preços e outra para apoio às empreiteiras de todo o estado (gestão, interface Coelba, etc.). Esta última conta, inclusive, com seis “facilitadores”, cada um deles responsável pelo contato e apoio a um determinado grupo de empreiteiras. Ela é a responsável pelos sistemas **GIFS**, **CHIPS** (destinados à avaliação das empreiteiras - empregados e serviços) e **CAD Terceiros** (informações sobre pessoas e veículos das empreiteiras); e pelas Pesquisas de Satisfação dos Clientes realizadas mensalmente pelas áreas da SOP. Esses programas são controlados pela SOP através de softwares específicos e anualmente, nas reuniões da Superintendência, essas práticas são avaliadas. Como consequência dessa avaliação, no último ciclo, decidiu-se pela agregação de dois programas de estímulo à melhoria: o **Programa Desafio SOP** e o **Canal Criativo**

**FIGURA 6.1 PROGRAMAS DE INCENTIVO À MELHORIA E INOVAÇÃO**

PROGRAMA	OBJETIVO	SISTEMÁTICA
<b>Canal Criativo</b>	Estimular a participação e a criatividade dos empregados possibilitando e reconhecendo sugestões de inovação e de melhoria contínua dos processos.	Empregado registra sugestão no sistema Gerente analisa viabilidade e dá um PIN (botão) ao empregado; Boas sugestões são implantadas; Melhores idéias são anualmente premiadas; Empregado verifica no sistema a situação da sua idéia.
<b>Sexta de Soluções</b>	Estimular a integração, a participação e a criatividade dos empregados da COELBA e das Empreiteiras através de grupos de soluções de problemas operacionais locais.	Coordenador da UEN emite pauta da reunião semanal; Pessoal interessado se reúne e discute o problema proposto. Elabora-se um plano de trabalho; Executa-se as ações sob supervisão de um responsável; Melhores soluções são disseminadas nas outras UENs.
<b>Projeto Chips</b>	Estimular a melhoria do trabalho (qualidade, segurança, custos e cordialidade) de cada turma (de empregados da COELBA e de Empresas Parceiras) na realização dos serviços.	Diariamente é avaliada a qualidade, a segurança, os custos e a cordialidade dos trabalhos de cada turma; Resultados são tabulados e colocados no Sistema GIFS. Melhores turmas são classificadas como “de referencia” ou de “excelência”, e virando madrinhas das outras turmas.



### Seleção e Contratação das Pessoas

A admissão de empregados segue os normativos **RHQ 02** e **RHQ.02.01**. Destaca-se aqui o **Programa Trainee** que, desde 2003, é outra forma de captação de talentos a partir da seleção e desenvolvimento sistemático de universitários e recém-formados em todo o Estado. Em 2005 este programa passou por um processo de reavaliação com objetivo de torná-lo uma prática corporativa (Grupo Neoenergia)

Adotando uma postura voltada ao crescimento do empregado, a COELBA não somente elaborou o perfil funcional de todos os postos de trabalho (**Norma RHM 01**) mas, também, criou o **perfil formativo** do empregado e elaborou um banco de dados sobre a formação dos empregados, nas diversas áreas de conhecimento. Estas informações, introduzidas no **módulo RH do sistema SAP**, subsidiam o preenchimento das vagas e a tomada de decisões relativas ao desenvolvimento e aproveitamento dos profissionais, possibilitando-lhes oportunidade de crescimento e melhor adequação ao trabalho.

Primeiro as vagas são disponibilizadas para recrutamento interno (disseminados a todos os empregados através do Mural Eletrônico), posteriormente para “trainees”, depois para estagiários e, finalmente, para recrutamento externo. No caso de contratações externas as vagas, inicialmente, são priorizadas para **portadores de necessidades especiais**. No último ciclo, foram contratados 19 profissionais com estas características para atuarem na área de cobrança (tele-atendimento).

Para cargos executivos há um **Plano de Sucessão**, que objetiva identificação e preparação de sucessores internos para esses cargos. O **recrutamento externo** (Norma RHQ) é efetuado através de empresas contratadas, especializadas em seleção e contratação de pessoas. Os candidatos inscrevem currículos no site da COELBA e, quando da existência de vaga, essas empresas analisam os currículos e, conforme o perfil funcional do cargo, destacam candidatos para uma sequência de testes, vivências e entrevistas, acompanhados de uma banca de seleção formada por pessoas da empresa de se-

leção e da COELBA (área solicitante e de pessoal), avaliando suas habilidades, características pessoais, desempenho e potencial de crescimento, segundo a vaga.

O recrutamento dos estagiários segue metodologia que busca identificar pessoas com elevado perfil de desenvolvimento em todo o Estado. O acompanhamento dos estagiários é realizado por profissionais formalmente indicados pela empresa. Relatórios periódicos registram o seu desempenho.

O Programa de **Acompanhamento do Empregado Recém-Admitido** (Norma RHA 02) objetiva observar e apoiar o seu desempenho. Cada novo empregado tem um “tutor” que, trimestralmente, junto com o gerente, avaliam o seu desempenho, em comparação com o exigido pelo posto de trabalho. Também é aplicado questionário para identificação das expectativas e observações do novo empregado quanto ao seu trabalho. Com base nas avaliações do gerente, do tutor e do próprio empregado, são definidas ações para consolidação ou para melhoria das condições de trabalho e de desempenho do novo empregado. De forma similar, há um esquema de avaliação e apoio a **estagiários** (Norma RHT 02), considerando as visões do supervisor e do próprio estagiário. **Anualmente**, a Superintendência de Gestão de Pessoas, responsável pelo controle dessas atividades, se reúne com seus gerentes e gestores e reavaliam as práticas adotadas para seleção e contratação de profissionais. Como fruto dessas reflexões, no último ciclo, decidiu-se uniformizar esses procedimentos no Grupo Neoenergia. Assim, as vagas para contratação de profissionais em uma empresa são disponibilizadas internamente em todas as empresas do Grupo.

### Avaliação do Desempenho das Pessoas

Desenvolvida internamente, esta sistemática se baseia no **Modelo de Gestão por Competência**, onde há três vertentes: Competências Funcionais, de Resultado e de Liderança. Baseado nestas vertentes, gerencia-se as avaliações, de acordo com o cargo, havendo diferença entre avaliação de executivos e de não-executivos (postos valorados), como apresentado na Figura 6.2.

FIGURA 6.2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO



Confidencial



As **Competências Funcionais** relacionam-se às funções dos empregados. Sua **avaliação é anual**, reflete a competência do avaliado no exercício da sua função, e é efetuada pelo superior hierárquico, em folha de avaliação, a partir de uma planilha que conceitua e apresenta os seguintes fatores:

**FIGURA 6.3** Ponderação para Avaliação de Resultados

Fatores	Ponderação
Confidencial	

Através de “feedback” o superior hierárquico apresenta ao empregado a sua avaliação, comentando cada um dos fatores, incentivando-o e orientando-o no sentido da melhoria pessoal e profissional.

As Competências de Resultado são relativas ao cumprimento dos **objetivos e metas anuais** (relacionados ao Planejamento Estratégico), sendo extensivas a todos os empregados e impactam a remuneração variável e a PLR (Participação nos Lucros e Resultados). **Desde 1998**, cada executivo fica formalmente responsável por um elenco de objetivos anuais, que são acompanhados mensalmente, classificando o seu desempenho individual como Excelente, Muito Bom, Bom, Suficiente ou Insuficiente, de acordo com faixas de avaliação de cada objetivo. Porém, o seu desempenho final é determinado a partir de um misto entre o seu desempenho individual, o desempenho do seu superior e o desempenho da empresa, de forma a incentivar a colaboração aos pares no sentido do cumprimento dos objetivos superiores. Os não-executivos são avaliados da mesma forma, adotando-se como referência os objetivos e metas das suas áreas. Estes procedimentos encontram-se normatizados através das **Normas DRO 01 e 02**.

Para as **Competências de Liderança**, específicas para os executivos, **desde 2003** utiliza-se a **Avaliação 360°**. Sua metodologia objetiva o desenvolvimento de líderes a partir das cinco competências essenciais definidas para a COELBA: Gestor de Pessoas e Liderança de Equipes, Gestor de Negócios e Resultados, Negociador, Educador e Comunicador. Cada executivo se auto-avalia e é avaliado pelos seus pares, pelos seus subordinados e pelo seu superior que, ao final, lhe dá feedback e são definidas ações de melhoria. O processo, controlado pelo Departamento de Gestão de Pessoas (GDP) e realizado através da intranet, segue cronograma e sistemática previamente definidos.

Mensalmente (com consolidação trimestral) a COELBA, através do OCM efetua **avaliação das empreiteiras**, tomando como base um conjunto de objetivos com respaldo contratual. As empresas são classificadas conforme sua

performance no trimestre (Excelente, Muito Bom, Bom, Suficiente ou Insuficiente). O desempenho dos **Empregados das empreiteiras** é avaliado diariamente, a partir da identificação, por parte de fiscais da COELBA, de não-conformidades no desenvolvimento do serviço. Esse processo é controlado através do sistema CHIPS. Mensalmente, através desse Sistema, é emitido um relatório apresentando o **desempenho de cada empregado da empreiteira**. Nos mesmos moldes, mensalmente também é avaliado, a partir do sistema GIFS, o **desempenho de cada turma** operacional de cada empreiteira (vide item 6.2).

**Anualmente**, sob a coordenação do GDP são avaliadas as práticas utilizadas para avaliação do desempenho dos profissionais da empresa. Como resultado dessa reflexão, decidiu-se pela introdução do processo de avaliação no **sistema SAP, módulo RH**. A última avaliação de desempenho dos profissionais já foi realizada através desse sistema.

### Reconhecimento das Pessoas

A COELBA pratica uma série de mecanismos de reconhecimento das pessoas, a exemplo dos seguintes:

**Sistema de Gestão de Postos Valorados (Norma RHM 01) e Política de Remuneração:** no SGPV o crescimento funcional e salarial do empregado está vinculado à aplicação de conhecimentos e competências adquiridas. Esse sistema de gestão prevê:

- **Participação nos Lucros ou Resultados - PLR: desde 1997** o PLR é distribuído aos empregados, como percentual, predeterminado, do EBITDA, a depender do resultado (indicadores) empresarial. Relativo a 2005, esse percentual foi de 2,0% do EBITDA. A forma de distribuição é anualmente negociada com o Sindicato, mas segue a lógica de uma parcela fixa, rateada em partes iguais entre os empregados, e de uma parcela variável, de acordo com o desempenho do empregado e/ou equipe na consecução dos objetivos/metras.
- **Incremento Salarial por Promoção Funcional:** a promoção funcional (vertical) acontece quando um empregado passa a um posto de trabalho ou especialidade superior. Depende de vaga e do empregado possuir o conhecimento ou experiência requeridos para o exercício da função, de acordo com as regras estabelecidas no “Sistema de Gestão de Postos Valorados” (**Norma RHM01/2003**), distribuído a todos os empregados.
- **Incremento Salarial por Promoção por Mérito:** dentro do mesmo posto de trabalho ou especialidade em que está enquadrado, o empregado pode conseguir avanços salariais (progressão horizontal). Não depende de vaga, ocorre anualmente, a partir da avaliação de desempenho do empregado e da área em que o empregado tenha permanecido por pelo menos seis meses (deve obter, no mínimo, o conceito “Muito Bom” nos objetivos).

**Premiação das Melhores Idéias:** anualmente, as idéias inseridas no **Canal Criativo** (mecanismo que possibilita a toda a força de trabalho da empresa lançar idéias para otimizar os seus processos) sofrem um processo de avaliação, com base em critérios tais como viabilidade, rentabilidade e inovação. Os autores das melhores idéias implementadas são homenageados em evento que



conta com a presença dos Superintendentes, recebendo prêmios conforme sua posição no ranking das melhores idéias. Implantado em agosto de 2002 e sob o controle da superintendência de Operações, o Canal Criativo em 2005 registrou 1829 idéias e 78 implantadas. As idéias implantadas já possibilitaram economia de R\$15,8 milhões/ano. Em 2004 foi editado um livro sobre as melhores idéias.

**Reconhecimento às Melhores Soluções:** Anualmente, o Superintendente de Operações – SOP - homenageia os grupos de trabalho (**empregados da Coelba e empresas parceiras**) que, no programa “**Sextas de Soluções**”, apresentaram as melhores soluções a problemas operacionais da Diretoria.

**Reconhecimento às Melhores Turmas:** No processo de avaliação de desempenho (qualidade, segurança, cordialidade e custos) das turmas (**próprias e empresas parceiras**) de execução dos serviços, as turmas que conseguirem alcançar a meta de excelente, no mês, são consideradas turmas “de excelência” e, as que conseguirem alcançar essa meta durante três meses consecutivos, são consideradas turmas “de referência” (estas últimas atuam, posteriormente, como “madrinhas” das outras turmas). Ao final do ano, as melhores turmas e os melhores executivos a elas relacionados são homenageados pelo SOP.

**Reconhecimento às Melhores Empreiteiras:** Mensalmente as empreiteiras são avaliadas quanto o cumprimento dos objetivos. A cada trimestre é elaborado um ranking das empreiteiras e, às melhores, é dado um bônus de até 6% do seu faturamento. Este procedimento encontra-se previsto e detalhado no próprio **Contrato** elaborado com a prestadora de serviços.

**Capacitação:** a empresa estimula os seus melhores empregados a partir de acesso a cursos de aperfeiçoamento (Mestrado, MBA, etc.), elaborando Convênios com diversas Instituições de Ensino Superior (FGV, UFBA, etc...)

### Aprendizado Sistêmico

O Recrutamento e a Seleção de Pessoal seguem a **Norma RHA 01** e o ciclo de aprendizado se dá a partir da atuação do Comitê relativo ao Clima Organizacional (conforme descrito em 1.1) e coordenado pela Superintendência de Gestão de Pessoas. O alinhamento à Gestão Estratégica (conforme descrito de 2.1 a 2.3), garante a melhoria da rotina e a inovação dessas práticas, sintonizada com a Visão da empresa. Anualmente, tomando como base recomendações do Comitê de Clima Organizacional, são analisadas e revistas, no âmbito da alta administração e sob coordenação do SGP, as práticas relacionadas ao processo de Prover, Desenvolver e Manter Pessoas. A conseqüente revisão das práticas e padrões de trabalho é coordenada pelo Gerente do Departamento correspondente.

A gestão dos indicadores relacionados a pessoas (vide Figura 2.13), assegura sistemática (mensal) de análise do desempenho da organização neste item.

Outra prática de aprendizado sistêmico é a consideração das Oportunidades de Melhoria registradas nos Re-

latórios de Avaliação dos Examinadores do PGQB e do RDQP – ABRADDEE (veja Figura 1.6). Essa prática resulta inclusive na definição de Objetivos para as áreas com responsabilidades sobre os pontos de melhoria considerados críticos.

Algumas ações de melhoria na gestão do sistema de trabalho da organização:

- Revisão da Estrutura de Cargos e dos respectivos Perfis (efetuada por consultoria);
- Desenvolvimento e Implantação do Sistema CAD Terceiros, para acompanhamento das pessoas e veículos de cada empreiteira e implantação do esquema de auditorias mensais para verificação da veracidade dos dados inseridos pela empreiteira nesse sistema;
- Melhoria do Sistema CHIPS (agora em Intranet, reduzindo em muito as digitações dos empreiteiros nas OT's (ordens de trabalho) e com muito mais relatórios de gestão);
- Melhoria do Sistema GIFS (faixas de avaliação dos objetivos das empreiteiras de forma exatamente igual à da COELBA; integração ao CHIPS e ATC – Sistema de Atendimento a Clientes; mais relatórios de gestão; e, agora, implementação do aspecto ambiental);
- Nova metodologia para Avaliação da Competência Funcional, considerando Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

## 6.2 - CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

### Identificação das necessidades de capacitação

**Executivos:** As necessidades de capacitação e desenvolvimento dos executivos são **anualmente** identificadas a partir:

- dos **resultados da Avaliação 360º** que, conforme apresentado em 6.1, confronta o perfil do executivo com as “competências de liderança” definidas como adequadas às estratégias da COELBA. Em conseqüência, através de avaliação liderada pelo superior hierárquico, são definidas ações para fortalecimento dessas competências pelos executivos, existindo treinamentos específicos para cada competência.
- dos critérios definidos na “**Norma para Concessão de Cursos de Pós-graduação**”.
- de solicitações do superior hierárquico.

As prioridades de execução são discutidas no âmbito da Superintendência, tendo em vista as estratégias e o orçamento.

**Não Executivos:** Há um sistema informatizado no SAP/R3 (**Diagnóstico de Necessidades de Educação Corporativa**) que apresenta um confronto entre o perfil formativo exigido pelo posto e o perfil funcional real de cada empregado. Em conseqüência desse confronto, identifica-se as necessidades de capacitação e desenvolvimento de cada empregado. A partir desse levantamento, a área de capacitação e desenvolvimento desenvolve um plano que considera prioridades e possibilidades. Nesse processo há o envolvimento dos superiores



hierárquicos, para garantir que o plano em questão seja o mais adequado, tendo em vista a consecução das estratégias da empresa.

**Empregados de Empreiteiras:** sob a coordenação do OCM, os serviços das empreiteiras são **mensalmente avaliados** em confronto com padrões predeterminados para cada tipo de serviço. Essa avaliação é registrada nos sistemas **GIFS** (avaliação da Qualidade de Serviço, Segurança e Cordialidade com Clientes, por Turma); e **CHIPS** (avaliação da Qualidade de Serviço, Custo (produtividade e uso de material), Segurança e Cordialidade com Clientes, por Componente de Turma).

Nessa avaliação é gerada uma relação das não conformidades e, em consequência, sob coordenação do OCM, é elaborado um **plano de treinamento**. Esse plano leva em consideração as prioridades necessárias ao cumprimento dos objetivos (comuns entre empreiteiras e COELBA) que, por sua vez, estão sintonizados com as estratégias corporativas.

### Estruturação dos Planos de Capacitação

As Necessidades de capacitação são supridas a partir de três grupos de programas de capacitação contando com a parceria de várias entidades de formação educacional (ex.: FGV, UFBA, UNIFACS, SENAI, etc.):

#### Programa de Desenvolvimento de Postos Valorados - PDPV

Destinado a 2.376 empregados ocupantes de Postos Valorados identificados através do Diagnóstico de Necessidades de Educação Corporativa – DNEC. Tem como objetivo propiciar conhecimentos, técnicas e ferramentas que favoreçam mudanças significativas na qualidade do desempenho profissional dos empregados nos seus respectivos postos de trabalho e de diagnosticar as necessidades de formação dos empregados próprios e terceirizados, proporcionando aos gestores, gerir as competências funcionais de cada posto de trabalho sob sua subordinação.

#### Programa de Desenvolvimento de Lideranças – PDL

Visa desenvolver uma cultura gerencial focada em resultados, buscando elevar a qualidade dos serviços prestados pela Coelba e contribuir para o aumento da satisfação dos colaboradores, clientes internos e externos. Além disso, impulsionar a manutenção e aquisição das competências de liderança que permitam à equipe gerencial responder às metas atuais e futuras, compatíveis com os objetivos estratégicos da empresa e fornecer elementos técnicos que permitam maior segurança na tomada de decisões.

#### Programa de Educação Continuada - PEC

Voltado a todos os colaboradores, visando a integração das diferentes formas de educação. Tem como objetivo garantir aos colaboradores o desenvolvimento de novas competências profissionais e elevar o nível de escolaridade, tornando-os aptos para atuarem nos seus respectivos Postos de Trabalho. É formado principalmente pelos Programas de Graduação, Pós-Graduação e Idiomas.

**FIGURA 6.4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

Competência	Capacitação
Gestão de Negócios e Resultados	MBA
Gestão de Pessoas e Equipes	Programa de Educação Continuada; Dinâmicas Humanas
Negociação	Curso de Negociação
Comunicação	Curso de Negociação
Educador	Curso de Negociação

**FIGURA 6.5 Capacitação para Não-Executivos**

Programão / Evento	Descrição
Envolvimento com os objetivos	Voltado para a melhoria do ambiente de trabalho de áreas específicas.
Adequação ao Perfil Funcional	Conjunto de recursos e eventos definidos em conformidade com o perfil formativo de cada posto de trabalho.

**Programa de Pesquisa e Desenvolvimento:** uma parcela da receita operacional líquida (cerca de R\$7 milhões/ano) é destinada ao desenvolvimento de projetos de P&D, em parceria com entidades de reconhecida experiência nessa área. Além de capacitar os empregados no desenvolvimento de projetos de P&D, também aprimora a capacitação das equipes nos temas específicos de trabalho. Alguns projetos patrocinam MBA's e Mes-trados específicos ao tema.

**Programa de Capacitação de Empreiteiros:** envolve uma série de cursos técnicos e de saúde e segurança, ao longo do ano, destinados ao pleno desempenho das atividades executadas por empreiteiras. Esses treinamentos são executados no centro de treinamento da Coelba ou em instituições conveniadas. Para desenvolvimento dos treinamentos pre-senciais, a COELBA conta com instalações próprias na capital e no interior (nas principais cidades).

### Avaliação de Eficácia

A eficácia do **Desenvolvimento de Lideranças** é verificada a partir de contínua **avaliação 360°**. A COELBA também conta, desde 2003, com uma sistemática de **avaliação de treinamento** que permite aos executivos, treinandos, instrutores e coordenadores de treinamento, verificarem se os objetivos pedagógicos e a qualificação exigida foram atingidos, ou seja, se os conhecimentos e habilidades adquiridos foram eficazmente demonstrados através das atitudes no trabalho. Essa metodologia permite verificar três níveis de avaliação do treinamento:

- **Reação:** através da aplicação de questionário, mensurando a satisfação dos treinandos relativamente ao conteúdo, instrutores, materiais e recursos didáticos, ambiente e instalações;
- **Aprendizagem:** determina a extensão em que cada um dos participantes aperfeiçoou e/ou ampliou os seus conhecimentos e habilidades em decorrência do treinamento recebido;



- **Aplicação:** identifica se os novos conhecimentos e habilidades estão sendo assimilados e efetivamente aplicados no trabalho cotidiano.

Esse procedimento de avaliação, **gerenciado com uso do Sistema SAP/R3**, é realizado a partir da análise de objetivos (definidos tendo em vista a consecução das estratégias da organização) e de indicadores de eficácia do treinamento, específicos para cada treinando. A eficácia dos treinamentos ministrados aos **empregados das empreiteiras**, é avaliada a partir de análise da variação das **não-conformidades** nos serviços realizados (**Sistemas GIFS E CHIPS**).

### Aprendizado Sistêmico

A análise crítica das práticas de capacitação e desenvolvimento ocorrem no âmbito do **Comitê de Clima Organizacional** que, **anualmente**, sob a coordenação da Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP) define as inovações e melhorias a serem implementadas. Adicionalmente, uma vez ao ano, quando da revisão do Planejamento Empresarial, no âmbito da alta administração e coordenado pelo SGP, há a revisão/definição das Iniciativas Estratégicas relativas a Capacitação e Desenvolvimento. Análise crítica também é realizada pelo Departamento de Desenvolvimento Humano, com consequente revisão dos padrões de trabalho, a partir dos resultados das avaliações de cada evento de capacitação.

Outra prática de aprendizado sistêmico é a consideração das Oportunidades de Melhoria registradas nos Relatórios de Avaliação dos Examinadores do PGQB e do RDQP – ABRADDEE (veja Figura 1.6). Essa prática resulta na definição de objetivos para as áreas com responsabilidades sobre os pontos de melhoria considerados críticos.

Exemplos de inovações e melhorias:

- Implantação da Universidade Corporativa;
- Revisão dos Perfis Formativos dos Postos de Trabalho;
- Transferência para o SAP do Sistema de Identificação das Necessidades de Treinamento;
- Revisão da Norma para Concessão de Cursos de Pós-graduação e de Idiomas;
- Oferecimento do Tele-supletivo dos Ensinos Fundamental e Médio, inclusive para empreiteiras.

## 6.3 - QUALIDADE DE VIDA

### Gerenciamento dos Fatores de Saúde e Segurança

Os fatores de saúde e segurança são regidos pela **Norma de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (RHH 07)**. Em cartilha divulgada para toda a força de trabalho encontram-se definidas as Políticas de Saúde e Segurança; Diretrizes Básicas (com relação a empreiteiras, empregados, sindicatos e comunidade); Condições Gerais (CIPA, EPI, EPC, Formação e Capacitação de Pessoal, Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais); Atribuições da Área de Saúde e Segurança do Trabalho; Norma de Gestão da Saúde e Segurança do Trabalho; e Regras Básicas para o trabalho com Segurança.

A Política de Saúde e Segurança da COELBA estabelece as seguintes linhas de atuação: prevenir acidentes e doenças ocupacionais, reduzir os riscos ambientais e otimizar a qualidade de vida dos seus empregados; projetar, construir, manter e operar as instalações assegurando a integridade física das pessoas; exigir que as empresas contratadas assumam o mesmo padrão de serviços e o controle de riscos de acidentes que o da COELBA; disseminar na comunidade a responsabilidade pelas ações preventivas quanto aos riscos da energia elétrica; e contribuir ativamente para a preservação do meio ambiente.

A atuação do **Departamento de Saúde e Segurança – GSS** considera a segurança e a saúde como um estado de completo bem estar físico, mental e social e não uma mera ausência de moléstia ou enfermidade. A gestão da segurança envolve o reconhecimento, avaliação e controle dos riscos e agravos a saúde do trabalhador. O seu direcionamento é fundamentalmente preventivo, mas sem descuidar dos aspectos corretivos.

**A Gestão da Segurança é efetuada de forma contínua e integrada**, envolvendo não apenas o **Comitê de Segurança** e o GSS, mas todas as áreas da organização, principalmente os Departamentos de Infra-Estrutura, de Gestão de Contratos, de Suprimento e os Departamentos operacionais (da SOP e do SEN). Se baseia em documentos normativos, desenvolvimento e aquisição de fardamentos, ferramentas e equipamentos de proteção individual e coletiva, incentivo ao comportamento e atitudes seguras e inspeções e auditorias sistemáticas. As avaliações são feitas de forma cotidiana, através de **pesquisas de satisfação e da medição dos resultados práticos das ações**.

**Identificação dos Fatores que impactam a Saúde e a Segurança:** os fatores que impactam a saúde e segurança dos seus profissionais são identificados a partir das seguintes fontes:

- Atuação das **24 CIPAS da COELBA** em toda a Bahia: há ativa parceria entre o GSS e as CIPAS, que contam com pessoas capacitadas pelo próprio GSS para identificação e tratamento de riscos à saúde e à segurança das pessoas;
- Auditorias trimestrais de Segurança, inclusive nas empreiteiras;
- Visita às Áreas: sistematicamente técnicos e supervisores de segurança (descentralizados) do GSS, fazem inspeções em instalações, turmas (próprias e de terceiros) de serviços, veículos e equipamentos, emitindo os respectivos Diagnósticos de Segurança. Observam, também, as funções mais susceptíveis a problemas de saúde e os respectivos agentes nocivos;
- Pesquisa de Clima Organizacional, realizada anualmente.
- Estatísticas de Acidentes ou Incidentes: o GSS os analisa de forma estratificada, estabelecendo marcos de referência para a atuação preventiva;
- Resultados de **Exames Periódicos de Saúde**: o GSS analisa esses resultados, de forma a identificar problemas de saúde dos empregados (a exemplo da identificação de sintomas relativos a distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho – DORT);
- Alerta pelos empregados: o GSS trabalha, com a CIPA,



a educação dos empregados focada em aspectos de saúde e segurança. Assim, os próprios empregados atuam como sinalizadores de problemas potenciais ou existentes.

O **Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA** se constitui em um outro mecanismo para identificação de fatores que impactam a saúde e segurança. O programa tem como objetivo a promoção da integridade física e a saúde das pessoas nos diversos ambientes de trabalho, considerando os riscos provenientes de agentes físicos, químicos e biológicos. O PPRA conta com ampla participação das áreas e **CIPAS** no processo de revisão anual, com vistas à identificação e controle de novos riscos. Os agentes (físicos, químicos, biológicos e ergonômicos) nocivos à saúde são identificados, amostrados e avaliados conforme o grau de importância e são definidas medidas de controle e de prevenção.

**Estudos estatísticos** levando em consideração tipos, frequência e gravidade dos acidentes envolvendo sua força de trabalho e terceiros, levam à identificação das funções, atividades e fatores mais suscetíveis a problemas de segurança (por exemplo, a partir da avaliação da **Taxa de Gravidade de Acidentes** e da **Taxa de Frequência de Acidentes**). Cada acidente é avaliado por uma equipe do GSS e resulta em um relatório que apresenta as suas principais causas. Ao final de cada mês e a cada ano, é elaborada uma estatística das suas principais causas e, em consequência, são definidas ações para prevenção de novas ocorrências. São exemplos dessas iniciativas:

**Área de Segurança:** Orientação a empregados já envolvidos em acidentes; Revisão de EPI's; Constituição de Brigada de Emergência; Workshops de Segurança do Trabalho; Desenvolvimento de ferramentas e equipamentos de proteção.

**Área de Saúde:** Prevenção a doenças cardiovasculares; Reeducação Alimentar; Vacinações (gripe, hepatite, tétano, etc.); Acompanhamento Psicossocial; Campanhas de Prevenção da Saúde (Câncer, Dengue, AIDS, Hipertensão Arterial, etc).

O GSS também atua em educação e treinamento voltados para saúde e segurança. Exemplos: Projeto Veja Vídeo (apresentação de filmes), Livro "Opção Saúde" (distribuído aos empregados), Vacinação Contra a Gripe (anualmente), Campanha de Combate ao Tabagismo, Campanhas anuais de Prevenção da Saúde (combate à dengue, prevenção do câncer, AIDS, hipertensão arterial), Caminhadas Saúde e Energia, Programa de Massagem Terapêutica, Programa de Ginástica na Empresa, Exames Médicos Periódicos, Acompanhamento e avaliação dos empregados afastados por auxílio doença e auxílio acidente, Realização de Feira da Saúde e Programa de Assistência ao Portador de Necessidades Especiais.

Outras iniciativas relacionadas ao tema saúde e segurança podem ser citadas como exemplo de ações de caráter preventivo:

- **Plano de Saúde e Segurança para essas empresas:** com auditorias trimestrais de segurança, treinamentos e palestras de conscientização. Em 2005, foram

**treinados cerca de 4.395 empregados das empresas parceiras e próprios** em prevenção de acidentes.

- **Inspeções de Segurança:** em 2005, foram realizadas 1.986 horas de inspeção de segurança, em turmas de empregados próprios e de empresas parceiras, com focos preventivo e corretivo.
- **Sala de Orientação de Segurança:** trabalho de conscientização e reeducação em segurança destinada a empregados acidentados com afastamento, antes de voltar às suas atividades.
- **Divulgação** no Murais Internos da empresa *de orientações de caráter preventivo*.
- **Palestras Educativas** para Pessoas da Comunidade, divulgando os efeitos da eletricidade no corpo humano e os meios de prevenção e controle dos riscos de acidentes com energia elétrica.

**Todas as empreiteiras possuem em seus contratos cláusula de comprometimento com o seu Plano de Saúde e Segurança.** O GSS as apoia no sentido da definição e execução das ações, e realiza auditorias trimestrais para verificação do seu cumprimento. Os resultados dessas auditorias impactam na avaliação da empreiteira pela Superintendência de Operações (SOP).

**Anualmente**, sob a coordenação da SGP, as práticas relacionadas ao gerenciamento dos fatores de saúde e segurança são reavaliadas no **Comitê de Segurança**. Como resultado dessa avaliação, em 2005, iniciou-se o processo de consolidação das novas orientações da NR-10 na empresa. A importância do tema justificou a definição de uma estratégia específica no planejamento estratégico da empresa para tratar desse tema. Também foi implantado, em 2005, o **PPP - Perfil Profissiográfico Previdenciário**, que é o documento histórico-laboral, individual do trabalhador que presta serviço à empresa, destinado a prestar informações ao INSS relativas à efetiva exposição a agentes nocivos que, entre outras informações, registra dados administrativos, atividades desenvolvidas, registros ambientais com base no LTCAT e resultados de monitorização biológica com base no PCMSO (NR-7) e PPRA (NR-9).

### Promoção do Clima Organizacional e Programas de Benefícios

A melhoria da motivação e do clima organizacional é um dos objetivos estratégicos da COELBA. Coordenada diretamente pelo Superintendente de Gestão de Pessoas, tem suas diretrizes definidas no âmbito do **Comitê de Clima Organizacional** e sofre **mensalmente avaliação crítica do SGP**.

A COELBA conta com vários mecanismos para identificação dos fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação de sua força de trabalho, a exemplo:

- **Pesquisa de clima organizacional:** realizada a cada dois anos, é segmentada segundo os tópicos: Identificação com a Empresa, Conhecimento e Identificação com Gestão Estratégica, Relacionamento com o Superior Hierárquico, Comunicação Interna e Externa, Trabalho em Equipe, Formação e Desenvolvimento, Importância e Satisfação com o Posto de Trabalho, Organização do Trabalho, Sistema de Recom-



pensa, Benefícios, Segurança no Trabalho e Qualidade da Pesquisa de Clima Organizacional.

- **Programa Fale Francamente:** canal de comunicação direto entre empregado e Liderança;
- **Encontros de Valorização:** café da manhã (itinerante e com programação prévia) entre Superintendentes, empregados e comunidade de todo o estado;
- **Esquema de reuniões** conforme apresentada em 1.1. A partir da identificação dos fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas, são definidas - no âmbito do Comitê de Clima Organizacional - várias ações e programas visando melhoria da qualidade de vida:
- **Plano de Integração:** visa maior aproximação entre a empresa e os empregados e seus familiares (ex.: eventos em datas comemorativas, reconhecimento aos empregados com 25 e 30 anos de serviço na empresa, etc.);
- **Ampliação da Campanha de Vacinação;**
- **Programa Anti-Stress:** programa, que promove massagens utilizando a técnica Quick Massage, durante o horário de trabalho;
- **Ampliação dos Convênios do Plano de Saúde Coelba;**
- **Programa Qualidade de Vida:** envolve ações e campanhas anuais visando melhorar os hábitos de saúde dos empregados (caminhadas, ginástica na empresa, anti-tabagismo, etc.);
- **Ampliação de Benefícios:** a COELBA conta com um amplo escopo de benefícios, e, a partir dos resultados da **pesquisa de clima organizacional** foram concedidos: Bolsa de Estudo para cursos (nível médio e superior), aumento de valor para Empréstimo Pessoal, aumento da idade de filhos de empregados para utilização do plano de saúde, etc.

### Medição da Satisfação das Pessoas

A identificação dos fatores que impactam a saúde, segurança, satisfação e motivação das pessoas registrados em 6.1 e 6.2, permitem mensurar a satisfação das pessoas. Alguns mecanismos utilizados para essa medição são:

- **Pesquisa de Clima Organizacional:** com questões específicas para avaliação da satisfação dos empregados, abrange aspectos como benefícios, programas de saúde e segurança. Há o indicador estratégico de clima organizacional, que pode ser segmentado por Superintendência e por item da pesquisa (vide em 6.2). O resultado da pesquisa é avaliada pelo Comitê de Clima Organizacional e, com a participação do SGP, são definidas ações específicas.
- **Canal Criativo:** o número de sugestões se relaciona com o moral dos empregados e, sempre que há uma queda no número de novas idéias colocadas no Canal Criativo, a Unidade responsável pela sua gestão lança, no "Notes" e nos Murais, textos de incentivo.
- **Fale Francamente:** os empregados, ao procurarem os Superintendentes, abordam temas que impactam a sua satisfação.
- **Através do esquema de reuniões** apresentado em 1.1, os Superintendentes têm oportunidade de avaliar a satisfação das pessoas, com indicativo de causas de insatisfação.

Para a avaliação do item Pessoas, são utilizados vários indicadores sendo que os principais são:

### Para Capacitação:

Nº médio de horas de treinamento por empregado

### Para Reconhecimento:

PLR/Receita Operacional Líquida

### Para Saúde e Segurança:

Taxas de Freqüência e de Gravidade de acidentes  
Índice de Participação no Exame Periódico

### Para Satisfação:

Clima Organizacional: Índice Global de Aprovação

### Aprendizado Sistêmico

Áreas da Superintendência de Gestão de Pessoas anualmente avaliam as práticas e padrões relacionados com Qualidade de Vida (vide Figura 6.6).

**FIGURA 6.6** Práticas de Qualidade de Vida

Áreas	Responsabilidade
Departamento de Saúde e Segurança	Definição, coordenação e controle das ações relacionadas com a melhoria da saúde e segurança das pessoas.
Departamento de Relações com Pessoas e Remuneração	Definição, coordenação e controle das ações relacionadas com a melhoria do Clima Organizacional.

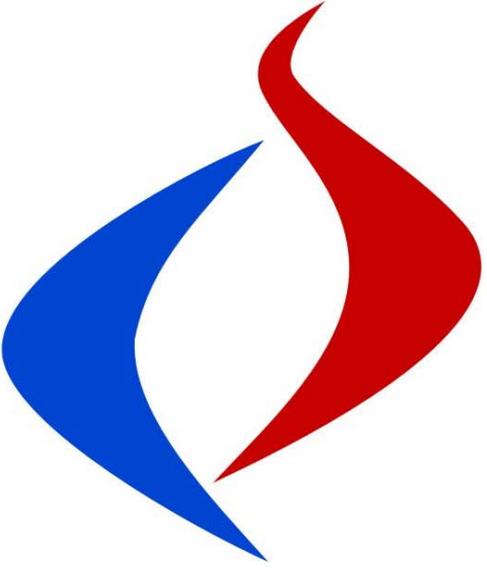
Para isto, analisam os resultados dos indicadores significativos de cada uma das práticas (a exemplo dos relacionados em 6.3) e as regras de trabalho definidas para cada prática (ex.: Normas de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho; de Gestão de Acidentes do Trabalho em Empreiteiras e Terceiros; e de Exames Médicos Ocupacionais; etc.). Essas práticas sofrem outra análise crítica pelo Comitê de Clima Organizacional E Comitê de Segurança, definindo as ações que implicam em revisão de práticas existentes ou criação de novas práticas.

Outra prática de aprendizado sistêmico é a consideração das Oportunidades de Melhoria registradas nos Relatórios de Avaliação dos Examinadores do PGQB e do RDQP – ABRADDEE (veja Figura 1.6).

Salientamos mais alguns exemplos recentes de melhorias e inovações:

- Implantação do PPP - Perfil Profissiográfico Previdenciário;
- Projeto Veja Vídeo, voltado para a Segurança do Trabalho;
- Alteração da Metodologia da Pesquisa de Clima Organizacional (2005) e utilização de Empresa especializada;

Destaca-se também como melhoria significativa relacionada ao tema segurança, o projeto de **implementação da nova NR-10** na empresa. Coordenada pelo Departamento de Segurança (GSS), que liderou um Grupo de Trabalho para discussão do tema **a nível nacional**, esta implementação, ainda em desenvolvimento, envolve a participação de diversas áreas da organização e recursos financeiro significativos. Nesse processo estão sendo implementadas iniciativas para assegurar a segurança das pessoas na execução dos serviços prestados pela empresa. Uma dessas iniciativas foi a redefinição dos padrões para normalização dos procedimentos da empresa, inserindo nos novos padrões aspectos relacionados à gestão e prevenção de riscos.



Processos





## 7.1 - GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AO PRODUTO

A gestão de processos é um tema estratégico para a organização. Coerência e equilíbrio entre iniciativas estratégicas e a gestão da rotina dos processos se constituem no caminho para a consolidação da Visão. As **estratégias** se transformam em ação através das **iniciativas estratégicas** que intervêm nos **processos**. A gestão estratégica ocorre a partir da verificação do cumprimento dos **planos de ação** e dos respectivos resultados (através dos **indicadores estratégicos**). Esta estruturação possibilita o conhecimento e controle das atividades críticas da empresa (atividades objeto das iniciativas estratégicas). Por outro lado, a gestão da rotina, além de consolidar a execução das estratégias, também subsidia a sua definição, a partir de diagnósticos dos processos.

### Gerenciamento dos Projetos de Produtos e Processos

Desde sua privatização (1997), a COELBA preparou um grupo de empregados em **metodologia de gestão de processos e de projetos**, que elaboraram o **mapa de processos** da empresa (1998), efetuaram o **diagnóstico de cada um deles**, e coordenaram os principais projetos de **intervenção organizacional**. Os sistemas GPO e GPIM foram desenvolvidos para, respectivamente, gestão dos principais indicadores dos processos e para gestão dos projetos. Essa estrutura, hoje no PCG, aliada à metodologia própria de gestão, dá **suporte metodológico aos estudos e mudanças nos processos** da empresa.

Os **Projetos de Produtos/Serviços** são desenvolvidos pelas áreas responsáveis pelos processos, seguindo **planos específicos** que adotem como referência as necessidades dos Clientes, Sociedade e as diretrizes empresariais. Assim, informações oriundas de análises de reclamações, pesquisas e visitas realizadas por técnicos da empresa aos Clientes, se constituem em insumos importantes para a elaboração dos novos projetos (vide critério 3).

A partir de análise dos processos, procura-se definir, **ações pró-ativas** no sentido de propiciar o produto/serviço mais adequado aos clientes. Como exemplo, podemos citar ações inseridas no processo de nova ligação (Figura 7.1), de responsabilidade do gerente do ONL: *Check List*, no atendimento ao pedido de ligação, questionando o Cliente quanto a itens que normalmente levam à condenação de padrão; *Lojas Certificadas*, onde o Cliente encontra o material adequado à sua ligação e recebe indicação de eletricitistas instaladores de padrão, treinados e certificados pelo SENAI, com a supervisão da COELBA; e *Disponibilidade de materiais*, pela turma de ligação, que possam ser utilizados para adequação do padrão, no ato da ligação.

Para projetos de serviços comerciais, o sistema de gestão comercial tem certificado ISO 9001:2000, e o Sistema Gestão da Documentação (SGD), contem uma série de documentos, de suporte, como o PG 08-02, que define sistemática de identificação e tratamento das **não conformidades** e que, apoiada pelo sistema **GMP – Gestão de Melhoria de Performance**, permite o acom-

panhamento da elaboração e da execução dos planos de ação corretivos e preventivos.

Há **padrões de trabalho** para elaboração dos projetos relacionados ao fornecimento de energia elétrica. Pela importância dos aspectos relacionados à segurança neste negócio (vide item 4.1), esses padrões também visam a segurança dos empregados, clientes e sociedade, em cumprimento à Norma NR-10. Para isto, além das descrições das tarefas, há a identificação dos riscos à segurança e a determinação dos respectivos controles de risco.

**Requisitos definidos para cada tipo de serviço** são definidos no sistema (GIFS) que, através de *check lists*, são utilizados para **identificação de inconformidades** na execução dos serviços.

Visando ainda maior segurança e qualidade na elaboração dos projetos, foi desenvolvido o sistema GEOREDE (vide Figura 5.4), que presta informações mais adequadas aos projetos (se encontra instalado também nas empreiteiras). A capacitação dos técnicos responsáveis pela elaboração dos projetos é um dos pontos críticos deste processo e, para tanto, a empresa realiza treinamentos sistemáticos para profissionais que executam estas atividades (item 6.2).

Para assegurar o **aprendizado** da organização **no desenvolvimento dos projetos**, as áreas técnicas mensalmente realizam análise crítica dos mesmos (por amostragem), buscando identificar possibilidades de melhorias, e incrementam projetos de P&D em conjunto com instituições de pesquisa reconhecidas. A introdução do Módulo de Projetos no GEOREDE é um exemplo de melhoria, fruto dessas avaliações.

### Gerenciamento dos Processos de Produção

Todos os **processos** organizacionais e suas **atividades** estão **identificados e classificados** (Figuras 7.1 e 7.2) e, a depender da necessidade, o fluxo das suas tarefas (a exemplo de processos técnicos e comerciais, que foram detalhados para efeito de treinamento, certificação e os processos econômico-financeiros, que foram detalhados para efeito de controle de risco). **Há responsáveis, indicadores, documentos normativos e orçamento/custo para cada atividade dos processos**. O custo de cada atividade está estruturado a partir das seguintes rubricas: Pessoal, Materiais, Serviços de Terceiros e outras Despesas.

Os **indicadores dos processos são reavaliados anualmente**, em sistemática de reuniões com os gerentes, durante o trabalho de escolha de objetivos e indicadores estratégicos (vide item 2.1). Para cada indicador há uma ficha contendo: descrição, método de cálculo, meta, responsável pelo indicador, responsável pelos dados e periodicidade de acompanhamento.

A classificação dos processos segundo sua natureza (Mapa de Processos), facilita a identificação dos processos críticos para a implementação das estratégias (Figura 7.3). Eles são classificados em função de suas características específicas e de sua relação com as dimensões: *Mercado, Serviços Fornecidos, Rede Elétrica e Vendas* e têm, como foco central de atuação, os Clientes.





especificações técnicas - ET) e **Padrão de Execução** (apresenta os procedimentos operacionais), sistematicamente gerenciados. Conforme o Padrão Diretivo para Elaboração e Controle de Documentos Normativos (GS01.03-01), os tipos de padrões se relacionam com um processo e seu produto como mostra a Figura 7.4. Como forma de assegurar o cumprimento dos padrões de trabalho, a empresa, dentro de um plano anual, realiza **treinamentos sistemáticos** envolvendo toda a força de trabalho (vide item 6.2), e a **auditoria de processos** (plano anual) é sistematicamente executada para verificar o cumprimento destes padrões (Figura 7.5).

Todos os processos da empresa são gerenciados por meio de **indicadores de desempenho**, que se encon-

tram registrados no documento que apresenta o Mapa de Processos da empresa. A avaliação do desempenho dos processos relativos ao produto é realizada de forma matricial e sistemática: pelos respectivos Comitês (a exemplo do Comitê de Qualidade do Fornecimento, com reuniões mensais) e nas reuniões dos Superintendentes com os seus respectivos Gerentes e Gestores (vide item 1.1); e, para as ações corretivas que envolvam os prestadores de serviços, contam com as "Mesas de Parceria" (reuniões mensais entre os facilitadores, do OCM, e as empreiteiras). Parte desses indicadores está inserida no Sistema LuR, e relacionada às Estratégias. Vários indicadores são objetivos das áreas responsáveis pelo processo, estando inseridos no GPO (**disponibilização mensal**).

**FIGURA 7.4** Relação entre Padrões Normativos e Processos



**FIGURA 7.5** Gestão das Não-Conformidades

PROCESSOS	Responsável pela Auditoria de Processo	Registro de Não Conformidades	Sistemática de Melhorias
Comerciais			
Técnicos (executados por terceiros)			
Adm/Financeiros			

**Confidencial**

**FIGURA 7.6** EXEMPLOS DE CARACTERIZAÇÃO E MELHORIAS DOS PROCESSOS

Processo	Missão do Processo	Mecanismos de Gestão	Produtos do Processo	Principais Indicadores de Desempenho	Exemplos de Melhorias
<b>Atender os Clientes</b>	Atender as solicitações do cliente externo, informando-lhe satisfatoriamente, tramitando sua solicitação e acompanhando o andamento do processo até a sua solução	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniões dos Comitês: SIC, MKT e Comunicação;</li> <li>Atendimento.</li> <li>Sistema SIC.</li> <li>Reuniões de Coordenação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitações atendidas;</li> <li>Informações prestadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice Geral de Satisfação no Atendimento;</li> <li>Índice de Atendimento;</li> <li>Custo Total de Atendimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Padronização layout Rede Coelba Serviços;</li> <li>Adaptação do site para acesso a deficientes visuais;</li> <li>Novos serviços no site</li> </ul>
<b>Operar, Gerenciar Incidências e Manter a Rede Elétrica</b>	Operar o sistema elétrico da Coelba, coordenar a resolução das incidências que venham a ocorrer neste sistema e manter a Rede Elétrica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniões dos Comitês: SIC; Qualidade do Fornecimento.</li> <li>Sistemas SIC, CHIPS e GIFS.</li> <li>Reuniões Regionais e Mesa de Parceria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incidências resolvidas;</li> <li>Rede de Distribuição e de Transmissão mantida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duração equivalente de interrupção p/consumidor;</li> <li>Frequência equivalente de interrupção p/consumidor;</li> <li>Custo/ocorrência atendida;</li> <li>Taxa de Avarias em Transformadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novas equipes de Linha Viva;</li> <li>Política de pequenos reparos de transformadores de distribuição;</li> <li>Programa de divisões de derivações;</li> <li>Substituição do Sistema ATC pelo OPER</li> </ul>
<b>Realizar Novas Ligações</b>	Desenvolver e implantar a conexão final ao cliente a partir de solicitações de novas ligações, e atender solicitações que demandem estudos técnicos da rede de conexão ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniões do Conselho de Consumidores.</li> <li>Plano de Universalização da COELBA.</li> <li>Sistemas SIC, CHIPS e GIFS.</li> <li>Reuniões Regionais e Mesa de Parceria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novas ligações realizadas;</li> <li>Alterações de Padrão realizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de ligação na 1ª visita;</li> <li>Índice de Ligações fora do prazo;</li> <li>Custo de Novas Ligações por Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compartilhamento de turmas de empresas prestadoras de serviço (ONL, OER, OOE)</li> </ul>
<b>Administrar os Contratos dos Clientes</b>	Efetuar a leitura, o faturamento e a arrecadação pelo fornecimento de energia realizado, com a maior qualidade e o menor custo possível	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniões dos Comitês: SIC; Perdas.</li> <li>Sistemas SIC, GCA, SAP.</li> <li>Reuniões Regionais e Mesa de Parceria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arrecadação pelo serviço prestado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Custo Médio do Processo de Leitura até Cobrança por Contrato;</li> <li>Índice de Arrecadação não identificada;</li> <li>Índice de Faturas Credoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renovação certificação ISO 9000;</li> <li>Desenvolvimento do Sistema de Gestão da Arrecadação</li> </ul>
<b>Planejar, Ampliar e Melhorar a Rede de Energia</b>	Disponibilizar a infra-estrutura (rede) necessária para prestação do serviço de distribuição e comercialização de energia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniões dos Comitês: Análise de Investimentos; Qualidade do Fornecimento.</li> <li>Sistemas SPDEE, SAP, GEOREDE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RD's, LT's e SE's adequadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumprimento dos Planos Físicos de Investimento;</li> <li>Desvio ao Orçamento de Investimento para Ampliação e Melhoria da Rede; Índice de Unitização das Obras de Investimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projeto Energia Limpa;</li> <li>Integração OPER - GEOREDE</li> </ul>



Os **indicadores mais importantes** para a Neoenergia sofrem **acompanhamento diário**, através do RED, pelos Diretores, Presidente, Superintendentes e Gerentes.

A análise sistemática de todos esses indicadores, pelas áreas responsáveis, possibilita a identificação de possíveis não-conformidades nos processos e o seu tratamento através de ações específicas.

Os equipamentos utilizados nos processos são periodicamente submetidos a testes e ensaios (desde a recepção, de responsabilidade do SUP, até a manutenção preventiva e corretiva, de responsabilidade do EMS), para assegurar a **conformidade à sua especificação**.

Os principais processos relacionados ao produto são suportados pelos sistemas SAP, OPER, GEOREDE GIFS e SIC.

Um mecanismo que ajuda a perceber o nível de qualidade da gestão dos processos é decorrente dos próprios instrumentos de regulação do setor: a Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Energia, Transportes e Comunicações da Bahia – AGERBA e a ANEEL, atuam fortemente no controle das práticas da COELBA e, neste sentido, anualmente realizam fiscalizações (técnica/comercial e geração pela AGERBA, e econômica-financeira pela ANEEL), quando analisam os processos e os seus resultados. Em decorrência do relatório dessa fiscalização, que apresenta as inconformidades a serem corrigidas - sob pena de multa -, as áreas envolvidas elaboram e executam planos de correção, que são acompanhados pela SRE. Os procedimentos de controles internos implementados em 2005 representam os esforços da empresa no sentido de otimizar a gestão de seus processos e serviços.

### Melhorias dos Processos de Produção

Análises sistemáticas de desempenho dos processos de produção possibilitam identificar possibilidades de melhorias e inovações nesses processos.

Quando da revisão **anual** do planejamento estratégico é

feita, pelo Presidente, Superintendentes e Gerentes – com o apoio metodológico e operacional do PCG, avaliação quanto à possibilidade dos processos organizacionais produzirem os resultados estratégicos esperados. Essa avaliação resulta em **orientações para manutenção, melhoria ou inovação dos processos** (vide Figura 7.7). As principais iniciativas, de responsabilidade dos Gerentes dos Departamentos “donos” dos processos, são registradas no sistema LUR e acompanhadas mensalmente, conforme descrito no critério 2. Exemplos de resultado desta sistemática são mostrados na Figura 7.6.

Para temas críticos, constitui-se grupos multifuncionais de trabalho (vide item 1.1), para desenho de soluções nos processos sob intervenção. As soluções são implementadas pelas áreas operacionais. A **melhoria dos processos** envolve não apenas melhorias das práticas e procedimentos mas, também, de equipamentos, acessórios e ferramentas, que vêm a possibilitar maior eficiência e segurança das atividades. Exemplos são a detecção de desvio embutido de energia através do “Passa Fita”; a disposição de “Pingadoro” para evitar infiltração de água no padrão de entrada; e o desenvolvimento de padrão simplificado para consumidores baixa renda.

Mecanismos de **incentivo à melhoria dos processos** são a Gestão por Objetivos (com metas desafiadoras, que normalmente exigem melhorias nos processos, relacionadas com remuneração variável para empregados e para empreiteiras); o projeto CHIPS (com acompanhamento mensal pela SOP e com premiação trimestral das turmas operacionais mais eficientes de cada região); a “Sexta de Soluções” (ambiente de sistemática análise dos processos por parte de empregados próprios e de empreiteiras, que resulta em melhorias nos procedimentos ou em ferramentas equipamentos, também com reconhecimento).

Um exemplo da eficiência do processo de melhoria da empresa é a implementação da Iniciativa Estratégica “Melhorar o Processo de Arrecadação”. Atualmente, a empresa fornece consultoria, nesse tema, a uma das melhores empresas do setor.

**FIGURA 7.7** Análise da Relação Capacidade do Processo x Estratégia

**Estratégia:** MELHORAR A EFICIÊNCIA NA GESTÃO DA REDE  
**Processo:** Operar, Gerenciar Incidências e Manter a Rede Elétrica

Confidencial





de *Business Intelligence* para Gestão de Perdas Comerciais, e Solução Otimizada de Serviços na Rede.

Outra prática de aprendizado sistêmico é a consideração, duas vezes ao ano e coordenado pelo PCG, das Oportunidades de Melhoria registradas nos **Relatórios de Avaliação dos Examinadores** do PGQB e do RDQP – ABRADÉE (veja Figura 1.6).

Neste mesmo sentido, desde 2004, outro mecanismo de aprendizado sistêmico se dá através das **Comissões Executivas da Neoenergia** (formados por Diretores e Superintendentes das três empresas de distribuição de energia elétrica) que, sistematicamente e segundo a regulamentação do “Regimento Interno das Comissões Executivas”, analisam os processos relevantes dessas empresas, determinando e acompanhando as respectivas diretrizes de melhorias e inovações a serem desenvolvidas. Neste contexto, voltadas para os processos de produção, estão as Comissões de Qualidade e de Perdas e Serviços (vide item 1.1).

Todo este processo, sistemático, de reflexão sobre a gestão dos processos da empresa, resulta em **planos anuais**, acompanhados pelo PCG e que consolidam o aprendizado contínuo da COELBA.

## 7.2 - GESTÃO DE PROCESSOS DE APOIO

### Estruturação dos Processos de Apoio

Os processos de apoio da COELBA encontram-se identificados e classificados no seu Mapa de Processos (Figura 7.2) nos quadrantes **Venda – Rede** (VR, a menos do VR01) e **Venda – Mercado** (VM, a menos do VM03). Nesta categoria existem, ainda, os processos relacionados aos **Serviços de Suporte** (a menos do GS01). Cada um desses processos é caracterizado da mesma forma que os processos de produção (vide 7.1).

Através do alinhamento da gestão dos processos com a gestão estratégica da organização, há a natural identificação das principais necessidades dos Clientes internos (Processos de Produção). Desta forma, **anualmente** os Superintendentes definem as grandes diretrizes para ajuste desses processos. A partir do desdobramento dos objetivos estratégicos em objetivos setoriais, têm-se referências para o desenho e desenvolvimento, das atividades desses processos e, conseqüentemente, das **iniciativas e planos de ação** a serem implementados pelos setores (acompanhados mensalmente no LuR).

Além disto, para cada processo há mecanismos para identificar as **necessidades dos Clientes internos**, que são utilizadas para a sua gestão. Alguns exemplos:

**Informática:** anualmente, as **necessidades de todos os usuários são relacionadas e priorizadas** conforme o seu impacto na consecução das estratégias, gerando o planejamento de sistemas. Esse planejamento apresenta as intervenções que deverão ocorrer nos sistemas corporativos, de modo a que as estratégias sejam atendidas em termos de sistemas de informações. Para operacionalizá-lo, é estabelecido, pelas áreas do Departamento de Informática, um **planejamento anual de desenvolvimento/adequação dos sistemas** (Figura 5.2), que sofre **acompanhamento mensal** por parte da Gerente do Departamento de Informática.

Para gerenciar todas as vertentes desse processo de apoio o PRI se utiliza de vários **indicadores**, que são mensalmente monitorados, gerando possíveis **planos de ação** corretiva (vide item 5.1).

**Materiais e Equipamentos:** anualmente, a Unidade de Almoxarifado e Logística efetua levantamento, junto às áreas usuárias, dos principais materiais e equipamentos a serem utilizados nos empreendimentos da COELBA - **de acordo com o orçamento e**, conseqüentemente, com as **premissas físicas** decorrentes do planejamento estratégico. Em conseqüência, estabelece-se **contratos do tipo “guarda-chuva”**, com validade anual, advindos de processos de cotação que avaliam a situação “técnica e comercial” do fornecedor. Esses contratos possibilitam, ao longo do ano, o **atendimento automático** às solicitações dos usuários. Os contratos são monitorados pela Unidade de Contratação de Material, de forma a garantir a entrega nas condições necessárias ao usuário. A gestão dos estoques é feita a partir de **reuniões mensais** entre a Unidade de Almoxarifado e Logística e os usuários. **Indicadores** operacionais, que mensuram o atendimento aos processos relacionados ao produto, sofrem acompanhamento mensal pelo Departamento de Suprimento, gerando **plano de ações corretivas**, também acompanhado mensalmente (vide item 7.3).

**Veículos:** **anualmente**, no momento da elaboração do orçamento para o próximo ano, a Unidade de Gestão de Transportes relaciona os carros com vida útil ultrapassada, acidentados ou com problemas mecânicos graves e estabelece **priorização** para substituição. Essa relação é consolidada com os usuários, **tomando como base os objetivos a serem atingidos**, e aprovada pela alta administração. Solicitações com impossibilidade de compra de veículo são supridas através de aluguel. As manutenções e os abastecimentos de combustível são feitos em empresas conveniadas, dentro de critérios normatizados, e são **diariamente** controlados, pelos responsáveis pelas subfrotas, com o uso do Sistema de Controle de Transportes.

**Imóveis:** **anualmente**, também no momento de elaboração do orçamento, Unidades do GDM (GDMP e GDSE) **classificam os imóveis** a serem construídos, vendidos, alugados, comprados, doados ou reformados. Para esta definição é feita uma **avaliação** de custo-benefício, de impacto à satisfação dos usuários (internos e externos) e de atendimento às metas e às normas técnicas de segurança.

### Gerenciamento dos Processos de Apoio

Todos os processos de apoio são **gerenciados através de indicadores** de desempenho, que são sistematicamente submetidos às avaliações dos executivos das áreas responsáveis e dos respectivos comitês, identificando-se as necessidades de correções, melhorias ou inovações nestes processos. A figura 7.10 mostra exemplos de indicadores e melhorias implementadas em alguns processos de apoio. O sistema LUR também é utilizado no controle dessas melhorias.

**Mensalmente**, nas reuniões de análise crítica das iniciativas estratégicas (vide Figura 1.2), são avaliados os desempenhos dos processos de apoio diretamente vinculados ao sucesso dessas iniciativas. Assim, são da-



dos *feedbacks* aos Departamentos responsáveis por esses processos.

Os **padrões de trabalho** para os processos de apoio encontram-se devidamente documentados (a exemplo dos procedimentos **SIC 00.01.001**, para o cadastramento de usuário do sistema SIC, e **SUC 00.01.001**, para cadastramento de fornecedores de serviço) e disponibilizados pelo Notes. A **verificação do cumprimento** desses padrões de trabalho ocorre através das áreas responsáveis pelas atividades e pelo Departamento de Auditoria e os **planos de ações corretiva** são acompanhados pela Unidade de Controles Internos (vide Figura 7.5).

### Melhorias e Aprendizado Sistêmico

As práticas de melhoria e de aprendizado sistêmico, apresentadas para os processos de produção, também ocorrem para os processos de apoio.

Além dos organismos gerais para análise crítica de processos de apoio (destacando-se aqui os trabalhos do **Departamento de Auditoria e da Unidade de Controles Internos**), a COELBA conta com algumas áreas com atribuições específicas neste sentido, a exemplo da Unidade de Planejamento e Melhorias da Contratação (OMMC) e da Unidade de Melhoria de Processos Comerciais (CGMP). No início de cada ano, essas **áreas analisam os respectivos processos**, tendo em vista, também, a capacidade dos mesmos em cumprirem os objetivos e as diretrizes estratégicas definidas no planejamento da empresa.

Alguns **Comitês** também efetuam análises críticas dos processos de apoio, a exemplo do **Comitê de Qualidade do Fornecimento** que, em conjunto com o Gerente do Departamento de Suprimento, anualmente avalia o processo de Prestação de Serviços de Suprimento e Logística, fundamental para os processos relacionados ao tema central desse comitê; e do **Comitê de Análise de Investimentos**, que anualmente avalia os processos diretamente

relacionados com o plano de investimentos (a exemplo de Prestar Serviços de Infraestrutura). Assim, o sistema de Comitês (Figura 1.1) também realiza análises críticas dos processos de apoio (vide Figura 7.7).

No mesmo sentido e da mesma forma que para os processos de produção, anualmente, na revisão do planejamento estratégico, esses Comitês e áreas específicas geram, para o Presidente, os Superintendentes e Gerentes diretamente relacionados, sugestões de ajustes nos processos de apoio. Após análise, definem-se **diretrizes de manutenção, melhoria ou inovação dos processos**. Os casos prioritários para a empresa são transformados em **iniciativas e planos estratégicos** e sofrem o processo de gestão descrito no critério 2 - Estratégias e Planos. Exemplos de resultado desta sistemática são mostrados na Figura 7.10.

A prática de, anualmente, definir novos **projetos de P&D**, também incentiva toda a força de trabalho no sentido de avaliar os processos de trabalho. Essa prática tem gerado grandes melhorias e inovações também aos processos de apoio, a exemplo do Sistema de Apoio a Gestão de Grandes Clientes; e da Metodologia e Software para o Dimensionamento da Reserva de Transformação.

Outra prática de aprendizado sistêmico é a consideração, duas vezes ao ano e coordenado pelo PCG, das Oportunidades de Melhoria registradas nos **Relatórios de Avaliação dos Examinadores** do PGQB e do RDQP - ABRADÉE (veja Figura 1.6). Como exemplo de consequências desta prática, temos o objetivo (mensalmente acompanhado pelo PCG) relacionado à melhoria da gestão das empresas terceirizadas e a implantação do módulo QM, no SAP (que sofre acompanhamento mensal da Diretoria de Distribuição).

Mais um mecanismo de aprendizado sistêmico, criado em 2004, são as **Comissões Executivas da Neoenergia** (formados por Diretores e Superintendentes das três

**FIGURA 7.10** EXEMPLOS DE PROCESSOS DE APOIO

Processo	Missão do Processo	Mecanismos de Gestão	Produtos do Processo	Principais Indicadores de Desempenho	Exemplos de Melhorias
<b>Prestar Serviços de Suprimento e Logística</b>	Adquirir, armazenar e colocar à disposição dos processos da empresa: equipamentos, materiais, obras e serviços, em condições ótimas de quantidade, qualidade, custo e prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniões do Comitê de Qualidade de Fornecimento e das Mesas de Parceria.</li> <li>Sistemas SIC, SAP, CHIPS, GFIS, CadTerceiros, LUR, GPO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipamentos, Materiais, Obras e Serviços disponibilizados na quantidade, lugar, prazo e condições técnicas necessárias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de Cobertura de Estoque,</li> <li>Índice de Melhoria da Gestão das Prestadoras de Serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantação do módulo QM (SAP) e do Fale Conosco (0800 para empregados das EPS reclamarem ou sugerirem melhorias);</li> <li>Site na Internet para acompanhamento da situação econômica-financeira das EPS</li> </ul>
<b>Prestar Serviços de Infra-estrutura</b>	Prestar serviços corporativos de segurança de bens e pessoas, reprografia, viagens, mobiliário, transporte de carga e pessoal, guarda e arquivamento de documentação, serviços gerais de apoio às áreas e gestão do patrimônio imobiliário da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniões do Comitê de Análise de Investimentos.</li> <li>Sistemas SAP, SCT, LUR, GPO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infra-estrutura e serviços gerais adequados às atividades da empresa;</li> <li>Receita por alienação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ocorrências de Segurança Empresarial - SE's,</li> <li>Índice de Clientes por Veículo,</li> <li>Desembolso com Multas de Trânsito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento do Sistema de Controle de Transportes - SCT;</li> <li>Abastecimento de veículos através do sistema CTF - Controle Total de Frota BR, com dados transmitidos eletronicamente para controle;</li> <li>Controle de Multa de Trânsito com identificação automática de infrator</li> </ul>
<b>Gerenciar a Tecnologia da Informação</b>	Preparar o Plano Diretor de Informática, oferecer soluções de sistemas de informação, dar suporte tecnológico ao ambiente de hardware e software e processar dados de forma a possibilitar o atendimento aos clientes de forma rápida, ao menor custo e com tecnologia adequada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniões dos Comitês SIC e Segurança da Informação.</li> <li>Planejamento Estratégico de Sistemas.</li> <li>Sistemas SATI, LUR, GPO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de Informação adequados e em condições de operação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de Disponibilidade dos Sistemas Estratégicos,</li> <li>Índice de Adequação dos Sistemas Corporativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Substituição do sistema ATC pelo OPER, sistema de operação da rede elétrica. Este sistema "recebe" ocorrências e se comunica com o pessoal de campo, que atende as ocorrências na rede e cadastra no OPER os dados de realização do atendimento</li> </ul>



empresas de distribuição de energia elétrica): sistematicamente e segundo a regulamentação do “Regimento Interno das Comissões Executivas”, analisam os processos relevantes dessas empresas, determinando e acompanhando as respectivas diretrizes e melhorias a serem desenvolvidas. Neste contexto e voltada para os processos de apoio, por exemplo, está a **Comissão de Finanças**. Ainda no âmbito da Neoenergia existe o **Comitê de Gestão da Frota**, que se reúne a cada dois meses, com o objetivo de definir políticas e melhores práticas de gestão da frota para as empresas do grupo, a exemplo do Sistema de Controle de Transportes – SCT, desenvolvido pela COELBA e implantado nas três empresas.

A figura 7.9 apresenta os aspectos considerados nas análises críticas também para os processos de apoio. Existem detalhamentos para cada processo: por exemplo, para gestão de transportes, é feita uma análise crítica anual, pelo Comitê de Gestão da Frota, observando-se: utilização, regularização, custos, ociosidade e indisponibilidade da frota. Outros detalhamentos podem ser encontrados nos critérios 5 (para o processo Gerenciar a Tecnologia da Informação) e 6 (para o processo Prover, Desenvolver e Manter Pessoas); e nos itens 7.3 (para o processo Prestar Serviços de Suprimento e Logística) e 7.4 (para o processo Gerenciar e Otimizar os Recursos Financeiros).

Em 2006, a partir das inovações realizadas em 2004/2005, a Coelba está servindo como modelo para a implementação de processos de eficiência de baixa renda pelo governo de Angola.

Outros exemplos de aprendizado, nesses processos:

- n Estrutura de Consultores Internos para atividades descentralizadas do processo “Prover, Desenvolver e Manter Pessoas”;
- n Aprimoramento do sistema de gestão da frota de veículos, a exemplo da utilização do controle eletrônico de abastecimento de veículos, do estabelecimento de contrato guarda-chuva com prestadores de serviço de transporte, do desenvolvimento de metodologia para otimização (adequação e modalidade) da frota e do Sistema de Controle de Transportes – SCT;
- n Reestruturação de atividades do processo “Prestar Serviços de Suprimento e Logística”, com ações de apoio inter-empresas do grupo e contando com o sistema de compras eletrônicas;
- n Reestruturação de atividades do processo “Gerenciar a Tecnologia da Informação”

### 7.3 - GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES

#### Seleção e Qualificação de Fornecedores

**Cadastramento de Fornecedores:** regulado pela norma **SUC 00.01**, pode ser solicitado através do Site ([www.coelba.com.br](http://www.coelba.com.br)), através de contato com o Departamento de Suprimentos ou com a própria área usuária do material/serviço. No procedimento de cadastro, os **fornecedores são classificados segundo a natureza do fornecimento** (materiais/equipamentos ou serviços) e sofrem um primeiro processo de qualificação, conforme apresentado na Figura 7.11.

FIGURA 7.11 Procedimento de Cadastro de Fornecedores

ETAPA	MEIO	ÁREA	OBJETIVO
<b>Confidencial</b>			

**Levantamento das Necessidades:** O Departamento de Suprimento, a partir dos empreendimentos da COELBA e dos respectivos orçamentos (anuais), levanta a necessidade **anual** dos usuários, e efetua um **planejamento para 12 meses** e, a menos de necessidades pontuais, organiza o atendimento a partir de contratações do tipo “guarda-chuva”. Para isto, **os materiais são agrupados segundo “famílias”**, conforme suas especificações. A **Norma SUP 00.01** estabelece as condições a serem atendidas nesses procedimentos.

**Cotação:** Inicia-se com o envio, aos fornecedores previamente avaliados e selecionados, de solicitação de cotação. Suas propostas são analisadas por profissionais especializados do PRS e da área solicitante, verificando o atendimento aos requisitos comerciais, técnicos e condições gerais de fornecimento (que **envolvem aspectos relacionados às estratégias e valores** da COELBA, incluindo aspectos de ética e de responsabilidade social). Os fornecedores são **classificados** conforme as condições de fornecimento e **selecionados** considerando-se a importância do produto e riscos no fornecimento (com base na capacidade de produção histórico, etc.), sendo definidas “quotas” para os melhores fornecedores.

**Contratação:** Definidos os fornecedores, formalizam-se os contratos, que estabelecem preços, condições de entrega e de pagamento, e ratificam as características técnicas do material/serviço. Os contratos são **registrados no SAP** e, no caso das contratações de materiais e equipamentos, **também no sistema de Compras Eletrônicas**, possibilitando geração de pedidos “automáticos”, ao fornecedor.

**Recebimento:** Quando de materiais (incluídos aqui os equipamentos), a adequação do fornecimento aos documentos contratuais é verificada através da **avaliação do cumprimento do prazo de entrega e de inspeção**, que pode ser realizada em fábrica ou nos laboratórios da COELBA, conforme normas ABNT e/ou da própria COELBA.

**Acompanhamento:** Auditores da Qualidade, lotados no Departamento de Suprimentos, realizam sistemática **auditoria do Sistema de Gestão da Qualidade de Fornecedores** dos principais materiais do tipo A (curva ABC), e o **controle de qualidade destes materiais** é realizado tanto no processo de produção do fornecedor quanto após o produto entregue. **A responsabilidade social do fornecedor também é verificada**, nos aspectos de compromisso ético, meio ambiente, legislação tributária, fiscal e trabalhista e saúde e segurança. Quando no caso de serviços, a fiscalização e o acompanhamento da sua execução é feita de maneira contínua pelo gestor do contrato (da área usuária).

Para os materiais considerados estratégicos, **todo o acompanhamento é registrado no módulo QM, do**



**SAP:** resultados dos ensaios de recebimento, atendimento aos requisitos de entrega, ocorrências na utilização do material, utilização do sistema de garantia, etc. Os fornecedores que estejam com produto dentro das especificações da Coelba recebem um **certificado de aprovação do material**.

Há pessoas do Departamento de Suprimentos especificamente designadas para o relacionamento com os fornecedores e usuários, conforme a natureza da aquisição.

Todos os **procedimentos** relacionados aos fornecedores são **padronizados** e disponibilizados no Mural Eletrônico (Intranet), a exemplo da SUC 00.01 (Habilitação de Fornecedor e Qualidade Técnica de Materiais e Serviços); SUC 01.02 (Condições Gerais para Aquisição de Materiais); e SUC 00.04 (Norma de Avaliação de Desempenho de Fornecedores). Todas as fases ocorrem em conformidade com os respectivos documentos normativos e, em qualquer delas, o proponente/fornecedor pode ser desabilitado do cadastramento/fornecimento.

Os materiais são agrupados segundo a **metodologia ABC**, e a gestão do suprimento é mais detalhada para os equipamentos mais importantes para o sistema elétrico. Os materiais de uso mais freqüente são colocados em estoque e seguem gerenciamento específico, de forma a garantir a sua qualidade e rápida disponibilização. A maioria dos itens de estoque segue a filosofia de **“just in time”** a partir do sistema de compras eletrônicas, não necessitando de autorização individual para cada entrega. A fatura é mensal.

No caso de serviços, são efetuados **contratos anuais**, e a demanda dos serviços é administrada pelo usuário, conforme sua necessidade e orçamento.

### Canais de Relacionamento

Até a etapa de recebimento, o relacionamento entre a empresa e o fornecedor se dá conforme Figura 7.11.

De forma geral, os principais meios de relacionamento são através do **Site da Coelba** (no cadastramento), do **Sistema de Compras Eletrônicas** (na cotação e contratação) e de contatos pessoais (em todas as fases), inclusive com os Superintendentes (vide Figura 1.2), nas instalações da Coelba ou nas instalações do fornecedor. Todas as pessoas que contatam os fornecedores são especializadas nas respectivas atividades e possuem atribuição específica para isto.

Para as empresas prestadoras de serviços (EPS) críticos da COELBA (diretamente relacionados à qualidade da energia elétrica entregue ao cliente), há ainda uma série de **canais de relacionamento** coordenados pelo Departamento de Gestão de Contratos (OCM), a exemplo da **Mesa de Parceria**, do **Portal SOP** e de **telefone 0800**, específico para reclamações e sugestões por parte dos empregados das EPS, além de vários **eventos para relacionamento**, que vão desde Workshops (ex.: para integração das novas contratadas; e para apresentação e acompanhamento de objetivos) até Seminários (ex.: de Melhores Práticas e de encontro dos Executivos das EPS, ambos anuais), **reuniões** (ex.: mensais, com os facilitadores; e semanais, com os coordenadores dos serviços) e **programas** (ex.: Fale Conosco e Projeto Destaque).

**Fornecedores** cadastrados e selecionados para o sistema de compras eletrônicas **recebem senhas de acesso ao sistema**, através do qual recebem as solicitações de compra e todas as informações dos respectivos processos.

Todos os fornecedores assumem o compromisso contratual de atendimento às **Condições Gerais de Fornecimento**, que definem aspectos relacionados às estratégias e valores da COELBA (questão ética, social e ambiental). Há, inclusive um **Plano de Saúde e Segurança contendo procedimentos e exigências a serem cumpridos pelas empresas contratadas** e, neste aspecto, há apoio e fiscalização, trimestral, pelo Departamento de Saúde e Segurança. Os fornecedores dos serviços críticos da COELBA (diretamente relacionados à qualidade da energia elétrica entregue ao cliente) assumem adicionalmente, o **compromisso de cumprimento de determinados Objetivos, coincidentes com os das áreas operacionais da COELBA** (ligadas à SOP) e, neste aspecto, há relacionamento direto com o Departamento de Gestão de Contratos (OCM).

### Avaliação e Melhoria do Desempenho dos Fornecedores

**Os requisitos de desempenho são comunicados a todos os fornecedores**, no procedimento de cotação e na contratação, através das especificações de materiais e equipamentos e dos procedimentos e/ou critérios para desenvolvimento dos serviços. A **norma SUC 00.04 - Avaliação de Desempenho de Fornecedores** estabelece as condições para a avaliação do desempenho dos fornecedores.

Uma primeira avaliação de desempenho dos fornecedores (perfil de desempenho) é feita ainda quando do procedimento de cadastro, a partir de uma extensa avaliação do seu histórico de desempenho e da confiabilidade do seu sistema produtivo.

**Anualmente**, no procedimento de homologação das empresas vencedoras das licitações relacionadas aos contratos “guarda-chuva”, além do resultado da avaliação da **auditoria da qualidade** feita por pessoal do PRS, o Diretor de Distribuição considera a **avaliação do histórico de desempenho** desses fornecedores.

Quando do recebimento do material, o fornecedor é **avaliado conforme as cláusulas contratuais** (prazo e especificação do material/serviço).

Durante a utilização dos produtos, as áreas usuárias acompanham a qualidade dos mesmos relativamente aos requisitos de desempenho, e informam o PRS a respeito de não-conformidades, que registra a ocorrência e procede à específica atuação junto ao fornecedor, que varia desde o procedimento de utilização da garantia, até a inserção de ajustes ou a exclusão do fornecedor do cadastro. No caso dos materiais estratégicos, as **ocorrências são registradas no SAP (módulo QM)**.

As não-conformidades são comunicadas ao fornecedor e **analisadas em conjunto por pessoal do Departamento de Suprimento, da área usuária e do fabricante**. Nos casos de maior impacto aos processos da Coelba, pessoal próprio presta **apoio técnico ao fabricante**, para alteração e/ou desenvolvimento de produto.



No caso de fornecimento de serviços, há **fiscalização sistemática** por parte áreas responsáveis pelos mesmos, sendo que os fornecedores de serviços relacionados ao negócio da empresa (distribuição de energia) são avaliados **através de seis mecanismos**:

- 1) Os serviços críticos são diariamente acompanhados e fiscalizados por fiscais das áreas técnicas da SOP, a partir de “*check lists*” específicos para cada tipo de serviço. Os respectivos relatórios de fiscalização, contendo informações sobre **Qualidade, Segurança e Cordialidade** frente a clientes e sociedade em geral são inseridos no **sistema GIFS**.
- 2) Através do **sistema CHIPS**, diariamente são registradas informações a respeito dos **custos** de cada serviço (por turma).
- 3) Mensalmente, os facilitadores do OCM realizam **auditorias** nas empresas prestadoras de serviço, para avaliação dos aspectos de **pessoas** (treinamento, pagamento em dia, saúde e segurança, etc.), frota de **veículos** (conservação, adequação, etc.), **segurança** (quantidade e conservação de EPI, EPC). Como insumo contam, inclusive, com um **sistema 0800**, através do qual empregados das fornecedoras podem efetuar reclamações e/ou sugestões, sem necessidade de identificação; e com o sistema Cad Terceiros, que acompanha informações sobre pessoal (quantidade, capacitação, turn over, etc.) e veículos, das EPS. Além disto são avaliadas questões éticas e ambientais.
- 4) Através do **sistema SCE** é controlado, on-line, o **estoque e a movimentação dos materiais** para execução dos serviços. Através desse sistema é possível, inclusive, acompanhar as etapas da execução de obras e ordens operativas.
- 5) Trimestralmente, técnicos e engenheiros de segurança do GSS realizam **auditoria do sistema de segurança** das empresas prestadoras de serviço, identificando as respectivas não-conformidades.
- 6) Mensalmente, os facilitadores do OCM verificam o **cumprimento dos objetivos** definidos para as empresas de prestação de serviço.

Como resultado de todo esse sistema de avaliação, **mensalmente** o OCM encaminha **relatórios** para as empresas prestadoras de serviço. Com base neles, são realizadas **reuniões mensais** entre a Coelba (facilitadores) e as empresas prestadoras de serviços para identificação e análise (conjunta) de formas de melhoria dos resultados. Nesse processo são definidos **planos de ação**, que são registrados (agora no <http://portalsop>) e sistematicamente acompanhados pelos facilitadores do OCM.

Decorrente dessas avaliações:

- a) a cada três meses compara-se (OCM) as pontuações de todas as Empreiteiras, classificando-as segundo o nível de desempenho (excelente, muito bom, bom, suficiente, insuficiente). As melhores são premiadas (bônus de até 6% do faturamento) e as piores recebem apoio do OCM para identificação das causas e elaboração de planos de melhoria.
- b) são identificadas os melhores coordenadores, empregados (de EPS) e turmas, que são premiados em eventos (4 por ano) específicos. Esses empregados, como padrinhos de turmas que precisam de apoio, as apoiam no sentido de transmitir as melhores práticas para cada serviço.

- c) os problemas mais representativos são avaliados e solucionados no âmbito da Sexta de Solução. As soluções consideradas adequadas se tornam “Melhores práticas” e são repassadas a todas as EPS, principalmente através dos documentos normativos, dos padrinhos de turmas, dos coordenadores de serviço e do Seminário de Melhores Práticas (anual).

### Aprendizado Sistêmico

Todos os procedimentos relacionados aos fornecedores são padronizados e sofrem gerenciamento sistemático. Os processos relativos a fornecedores são avaliados criticamente a partir de indicadores de resultados globais, a exemplo do **Índice de Cobertura de Estoque**, para fornecedores de materiais, e do **Índice de Empreiteiras com Avaliação Positiva**.

**Mensalmente**, o Comitê de Qualidade e o Gerente do Departamento de Suprimentos - PRS avaliam a qualidade do serviço de suprimento para os processos de produção da empresa. Consequentes melhorias das suas práticas e padrões são avaliadas e definidas pelo Gerente do PRS. Além disto, a própria particularidade da natureza do trabalho do Departamento (conhecendo e avaliando várias organizações) facilita a **sistemática avaliação do seu processo de trabalho**, principalmente **confrontando-o com o de empresas reconhecidamente eficientes nesse aspecto**. Assim ocorreu relativamente à adesão, em 2005, ao Sistema RePro do Aquilles Group, que é uma base de dados - utilizada pelas principais empresas do setor de energia elétrica e gás - de Fornecedores de Materiais e Serviços, com informação completa e atualizada sobre as empresas, seus produtos e serviços.

Outra prática de aprendizado sistêmico é a consideração anual das Oportunidades de Melhoria registradas nos Relatórios de Avaliação dos Examinadores do PGQB e do RDQP – ABRADÉE (veja Figura 1.6). Essa prática é coordenada pelo PCG e ocorre inclusive com a definição de Objetivos, de acompanhamento mensal, para as áreas com responsabilidades sobre os pontos de melhoria considerados críticos.

Há, ainda, uma **Comissão da Neoenergia**, que visa otimização e melhoria dos processos de suprimentos das empresas do grupo. Nela, sistematicamente são confrontados as práticas e os resultados dos objetivos anuais definidos para as áreas de Suprimento, e são compartilhadas informações sobre o desempenho dos fornecedores. A partir de análise que considera as diretrizes gerais da Neoenergia, são **definidas diretrizes específicas e práticas gerais para cada empresa do grupo**. O acompanhamento é feito mensalmente pelo Gerente do Departamento de Suprimento e, a cada dois meses, é discutido nas reuniões ordinárias da Comissão. No final do ano, há uma avaliação sobre as práticas e padrões vigentes, e são definidas diretrizes para o próximo ano. De forma a facilitar a implementação dessas práticas, há intercâmbio de especialistas em suprimento, entre as empresas do grupo.

Em consequência dessa sistemática de avaliação crítica, surgem melhorias e inovações, a exemplo das seguintes:

- n Revisão de todos os processos relacionados a suprimento (a partir do conceito de just in time), colocando-os dentro dos requisitos da ISO 9001:2000;



- n Implantação do sistema de compras eletrônicas e da sistemática de reclassificação dos fornecedores (com atualização contínua);
- n Implantação do módulo QM (sistema SAP);
- n Instituição de um Grupo de Trabalho relativo a fornecedores no Programa de Responsabilidade Social;
- n Desenvolvimento do Portal SOP, para facilitar gestão das empresas prestadoras de serviço (EPS);
- n Implantação, pelo OCM, de sistemática de avaliação mensal, com caráter pró-ativo, da situação econômico-financeira das EPS, a partir de informações coletadas via internet.

## 7.4 – GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

### Gestão da Sustentabilidade Econômica

A Coelba, pela natureza do seu negócio, é intensiva em capital e, assim, tem em sua gestão econômico-financeira um aspecto fundamental para o alcance de bons resultados.

No aspecto estratégico e dentro da sistemática de Controles Internos, adotada a partir de 2004 como parte das ações para atendimento à Lei Sarbanes Oxley, todas as **atividades dos processos de grande impacto econômico-financeiros** passaram a ter os seus **riscos gerenciados mensalmente** pela Unidade de Controles Internos. Para isto, suas atividades foram analisadas pelo SPC, com o apoio de duas empresas de consultoria, e foram montadas **matrizes de riscos e de controle de riscos**, e os documentos normativos foram ajustados a esse controle. Os processos que sofrem esse controle são os seguintes (vide Figura 7.2): VM02 e 03, SM03 e 04, VR01 e 02, e GS05 e 06. Quando há indicativos de possibilidade de desvios à conduta normalizada, o Departamento de **Auditoria Interna** realiza as investigações cabíveis, gerando um relatório e um **plano de ação** corretiva (mensalmente acompanhado pela Unidade de Controles Internos).

Ainda no aspecto estratégico mas, também no aspecto operacional, a gestão financeira tem como pilares principais a gestão dos riscos financeiros, da tesouraria e orçamentária, que suportam a operacionalização das estratégias e dos processos da Coelba.

A **gestão dos riscos financeiros** toma como premissa a sustentação dos processos de trabalho, e busca assegurar recursos suficientes para liquidação das obrigações financeiras assumidas, otimizando recursos excedentes de tesouraria e/ou negociando linhas de crédito mais apropriadas, visando salvaguardar o patrimônio da empresa de incertezas ou de ocorrências não passíveis de previsão. Mensalmente, são feitas avaliações que tratam dos riscos de créditos, dos riscos inerentes às atividades operacionais (seguros) e também dos ativos financeiros, através de avaliações das operações de derivativos utilizadas para cobrir riscos financeiros.

Essa gestão busca, também, a manutenção de níveis ótimos de alavancagem e alongamento do endividamento, de forma proporcional ao retorno dos investimentos na Concessão. O prazo médio das dívidas e o fluxo de pagamentos dos compromissos financeiros são diariamente avaliados pelos Gerentes dos Departamentos Financeiro e de

Arrecadação, de modo a se compatibilizar os compromissos com a capacidade de pagamento da empresa.

A COELBA garante o casamento do indexador de suas despesas financeiras com o de suas receitas: o Real. Seu endividamento em moeda estrangeira é 100% lastreado (operação de hedge cambial), principalmente através de operações de “swap”, o que anula a exposição da empresa à variação cambial. Busca otimização na captação de recursos financeiros, sempre antecipando ações no sentido de concretizar as melhores opções no mercado financeiro para o financiamento de seus investimentos, atuando no mercado de capitais e financeiro, com participação em financiamentos junto aos Bancos de Fomento, principalmente o BNDES.

Estas políticas garantem respaldo às estratégias e um exemplo de benefício dessa política foi a capacidade da companhia continuar atendendo a todas as suas obrigações financeiras, apesar da crise que anos atrás se abateu sobre o Setor.

Toda a alta administração da empresa participa diretamente do planejamento estratégico, e o Superintendente Financeiro e de Relação com os Investidores – SFI apoia diretamente a gestão financeira, sendo responsável pela estratégia “Otimizar a Gestão de Caixa e o Custo de Capital” (vide critério 2).

A **Gestão de Tesouraria**, coordenada pelo Gerente do Departamento Financeiro e Relações com Investidores (FFI), visa otimizar a utilização dos recursos da empresa. A **análise do fluxo de caixa de curto e longo prazo é feita diariamente** (a partir do RED) não apenas pela área financeira, mas por todo o corpo de executivos, para manter a aderência necessária às decisões estratégicas, em todas as áreas. Também faz parte desta gestão o relacionamento com bancos e agentes financeiros.

Neste âmbito entram, também, as ações do Departamento de Arrecadação que, a partir do Sistema de Gestão da Arrecadação – GCA (que promove segurança e confiabilidade nas informações da arrecadação) disponibiliza dados detalhados de valores faturados e pagos, possibilitando atuação tanto no contas a receber quanto na arrecadação. Têm-se o controle diário dos valores de repasses enviados pelos Bancos, e há cobrança de juros e multas por descumprimento do float acordado em contrato.

O **planejamento orçamentário** segue um cronograma prévio, que engloba todo o planejamento estratégico. O planejamento orçamentário se inicia em agosto de cada ano, a partir de reuniões entre a Diretoria da Neoenergia, os Presidentes, os Superintendentes (SPC's) e os Gerentes de Planejamento e Controle (PCG's) das empresas do grupo, quando são definidas as premissas para o planejamento orçamentário (30 anos, 5 anos, 1 ano – este, mês a mês). Essa definição é feita considerando condições macroeconômicas e societárias, o crescimento de mercado e os investimentos planejados para o período.

Após aprovado em suas grandes linhas, pelo Conselho de Administração, o orçamento passa a ser detalhado pelas áreas, e é consolidado pela Unidade de Planejamento Orçamentário, do PCG. O ciclo se encerra no início de cada ano, com o orçamento lançado no SAP e com aprovação final do Conselho de Administração.

O orçamento lastreia as estratégias definidas pela empre-



sa, e é baseado nas atividades identificadas nos respectivos processos. Durante sua elaboração, cada responsável por um centro de custo, junto aos responsáveis pelas iniciativas estratégicas, promove a **adequação orçamento – iniciativas estratégicas**. Em 2005, a Coelba consolidou o estabelecimento do **orçamento de custeio por atividades**. Assim, a empresa possui não apenas um orçamento por áreas e projetos (no caso de investimentos), mas também por atividades e processos.

O acompanhamento orçamentário é feito pelo EPI (investimentos) e pelo PCG (custeio), que realiza análise por Departamento e por Processo. Eventuais desvios são discutidos nas **reuniões mensais** com representantes dos Departamentos quando são definidas **ações corretivas**. Todos os Departamentos possuem objetivos relativos ao cumprimento dos orçamentos, que sofrem **acompanhamento mensal**, conforme exposto no critério 2. Perspectivas de “estouro” do orçamento, se aprovadas pela Diretoria, são comunicadas à área financeira, para revisão da provisão.

As principais informações resultantes desse acompanhamento, são mensalmente comunicadas à Neoenergia, ao Conselho de Administração, ao Presidente, aos Superintendentes e Gerentes da COELBA e aos Gerentes dos Departamentos de Planejamento e Controle da Celpe e da Cosern, através de Relatório de Gestão elaborado pelo PCG da COELBA.

Toda a gestão financeira é realizada com a ajuda de **indicadores**, segundo **responsabilidades expressamente definidas** nas fichas dos indicadores (no GPO) e no perfil de acesso aos dados no RED, sofrem **divulgação e análise diária**, pelos executivos da empresa (a partir do RED); e **mensal**, por todo o corpo de funcionários (no “Dia do Aprendizado Estratégico”), quando executivos e empregados analisam os resultados da organização e definem **medidas** para reverter índices que estejam aquém do esperado. Medidas de caráter financeiro são mensalmente acompanhadas pelo FFI.

Além das reuniões do Conselho de Administração, as informações financeiras também são disponibilizadas para os acionistas, mensalmente, através de relatórios e do site institucional. Trimestralmente, a cada fechamento de ITR (Informações Trimestrais), a Diretoria Financeira se reúne com analistas dos acionistas para discutir os principais indicadores, e são realizadas reuniões com os bancos, de modo a atualizá-los acerca dos resultados da Coelba e do Grupo Neoenergia, com o objetivo de ter facilitado o acesso a crédito.

### Aprendizado Sistêmico

A COELBA é **trimestralmente** submetida a uma auditoria externa. Ao final do ano, a auditoria elabora o seu **relatório anual** e, nele, emite uma Carta Comentário, que é analisada pela COELBA e gera um **plano de ação**. A Carta e o plano de ação são encaminhados para a Aneel, e a Unidade de Controles Internos e o PAD acompanham a execução desse plano.

Por sua vez, o Departamento de Auditoria também procede à análise dos processos e resultados da empresa, a partir de um **plano anual** de trabalho, aprovado pelo **Comitê de Auditoria da Neoenergia**, e que toma comobase a matriz de avaliação de riscos. Essa audito-

ria também resulta em planos de ação que são sistematicamente acompanhados pelos respectivos Superintendentes, pelo PAD e pela Unidade de Controles Internos. Também, anualmente, na revisão do planejamento estratégico, os Superintendentes de Planejamento e Controle (SPC) e Financeiro e de Relação com Investidores (SFI), a partir da análise dos resultados econômico-financeiros frente às respectivas metas (vide Figura 7.12), avaliam a necessidade de melhorias nas práticas de gestão econômico-financeira. As principais melhorias são colocadas como Iniciativas Estratégicas, lançadas no LUR, e mensalmente acompanhadas conforme descrito no critério 2.

**FIGURA 7.12 APRENDIZADO SISTÊMICO**

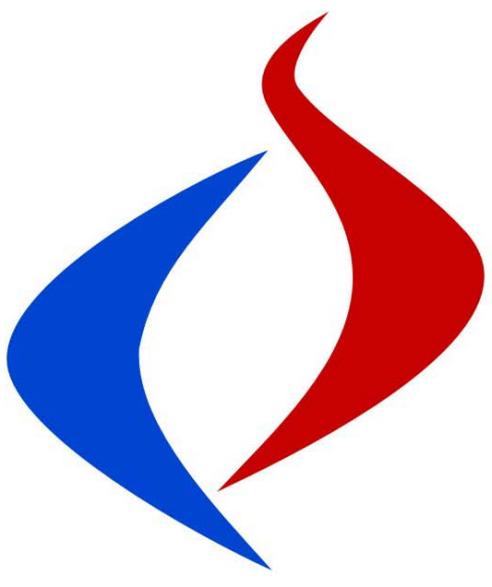
Análise Crítica	Aspectos Avaliados / Indicadores
Resultados Econômico-Financeiros	Condições Gerais do Mercado Financeiro; Indicadores de Resultados Econômico-Financeiros (item 8.2); Demonstrações Contábeis e Financeiras; Diretrizes da holding
Investimentos	Eficácia das Estratégias adotadas; Retorno dos Investimentos; Realização do Plano de Investimentos; Diretrizes da holding
Orçamento	Metodologia de Orçamentação; Performance Orçamentária; Diretrizes da holding

Outra prática de aprendizado sistêmico é a consideração das Oportunidades de Melhoria registradas nos Relatórios de Avaliação dos Examinadores do PGQB e do RDQP – ABRADDEE (veja Figura 1.6). Cabe salientar, aqui, que a **Coelba ganhou, em 2005, o Prêmio de Melhor Gestão Econômico-Financeira do Setor Elétrico** (Prêmio ABRADDEE).

Mais um mecanismo de aprendizado sistêmico, criado em 2004, é através das **Comissões Executivas da Neoenergia** (formados por Diretores e Superintendentes das três empresas de distribuição de energia elétrica): sistematicamente, segundo o “Regimento Interno das Comissões Executivas”, analisam os processos relevantes dessas empresas, determinando e acompanhando as respectivas diretrizes e melhorias a serem desenvolvidas. Neste contexto se encontra a Comissão de Finanças.

Como melhoria na gestão econômico-financeira destacam-se:

- n alteração da visão empresarial (ciclo 2004-2008), de modo a melhorar sua aderência para com as expectativas dos acionistas em relação a gestão econômico-financeira;
- n criação do Comitê de Análise e Priorização de Investimentos
- n projeto de “Controles Internos” (com base na Lei Sarbanes Oxley) que analisou, sugeriu melhorias e acompanha os processos relacionados a resultados econômicos-financeiro.
- n fortalecimento do processo de acompanhamento orçamentário a partir da definição de objetivo de cumprimento do orçamento para todos os Departamentos;
- n alongamento da dívida de curto prazo;
- n implantação do custeio por atividades.
- n incorporação do Departamento de Arrecadação na Superintendência Financeira e de Relações com Investidores, facilitando a gestão financeira



# Resultados





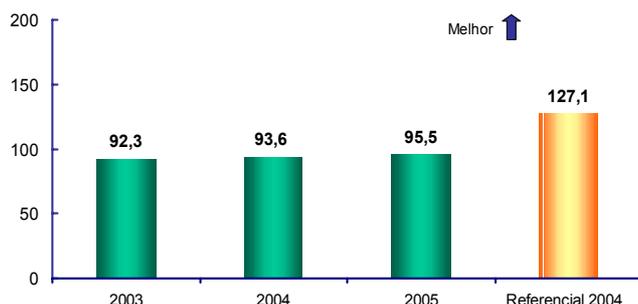
Índice de Reclamações - SIC - (%)

Confidencial. O indicador apresentou tendência favorável e desempenho melhor que o referencial

■ Critério Grupo  
■ BSC

O IRR mede a quantidade de reclamações registradas no SIC, em relação ao total de clientes. A criação de um órgão específico para gestão das reclamações com **foco na eliminação das causas dos problemas** e a implantação de um sistema específico para apoiar esta gestão, foram determinantes para o excelente resultado deste indicador, reduzido em 65% no período apresentado, ficando 0,99 pontos percentuais melhor que a referência.

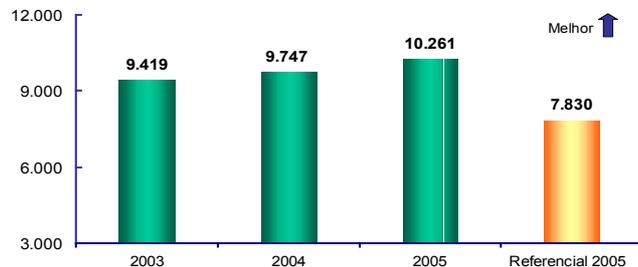
Consumo Médio Residencial Faturado (kWh/mês)



■ Critério B  
■ BSC

O consumo médio residencial cresceu 3,5% no período. Este resultado é típico de um mercado onde **55% dos clientes são classificados como baixa renda**. Levar energia a toda a população, com qualidade e baixo custo, atendendo à modicidade tarifária e remunerando adequadamente seus acionistas é o grande desafio da Coelba.

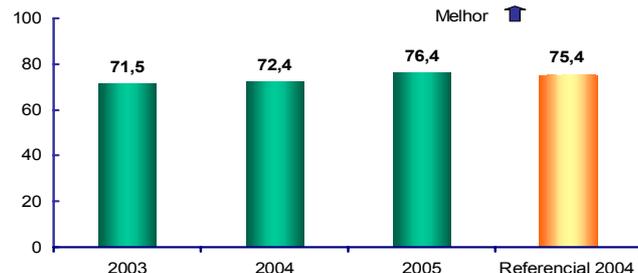
Crescimento do Mercado - Consumo Total (GWh)



■ Critério B  
■ BSC

O aumento do consumo total de energia elétrica é fruto da **expansão da disponibilidade do serviço** para áreas não atendidas, da manutenção de clientes livres (que podem optar pelo serviço de outra empresa) e da implantação do produto "Energia Mais", que consiste na venda de energia com preços atrativos em horários fora de ponta. O incremento percentual de 2005 em relação a 2003 foi de 8,9%, enquanto que o da empresa referencial foi de apenas 2,6%.

Índice de Satisfação da Qualidade Percebida - ISQP (%)



■ Critério A

O ISQP é resultado da pesquisa anual encomendada pela Abradee, realizada junto aos clientes residenciais. A implantação de práticas de melhoria na prestação dos serviços e no relacionamento com os clientes, orientada pelo Comitê de Marketing e Comunicação, está refletida na crescente satisfação dos clientes, superando o referencial em 2005.

Conforme apresentado no item 5.2 – **Gestão das Informações Comparativas**, a COELBA utiliza de variáveis, agrupadas em dois critérios distintos (**Critérios A e B**), de forma a situar a empresa em um universo com parâmetros de realidade semelhante a sua e, a partir daí, estabelecer seus **referenciais comparativos**.

Em cada resultado aqui apresentado, está indicado qual o critério de referencial comparativo utilizado. Em alguns casos, a especificidade do processo e/ou do método de apuração do indicador não permite comparação, sob pena de ser utilizado um referencial inadequado para a gestão. Em outros casos, foi utilizado como referencial o melhor resultado das empresas do Grupo Neoenergia (**Critério Grupo**), quando há **processos específicos iguais e igual forma de apuração do indicador**.

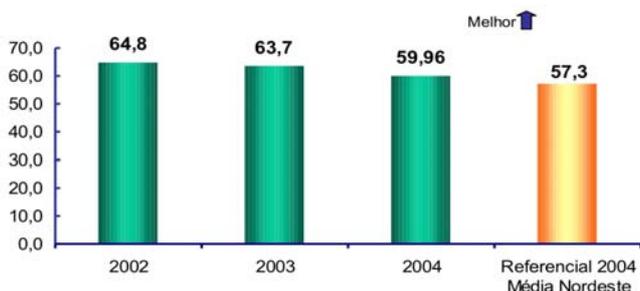
Os resultados dos indicadores, dentro dos itens de avaliação, foram ordenados na seguinte seqüência:

- n Indicadores de 1º Nível constantes do Balanced Scorecard (identificados nos gráficos com "BSC")
- n Indicadores de 2º Nível que melhor possibilitam a análise do desempenho da empresa.

Ao final de cada item, apresentamos recentes reconhecimentos da sociedade em relação aos resultados apresentados.

8.1 Resultados Relativos aos Clientes e ao Mercado

Posição no Nordeste do Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor – IASC (%)



■ Critério explícito no indicador  
■ BSC

O IASC é resultado da pesquisa anual encomendada pela ANEEL para clientes residenciais. Observa-se uma queda do índice no período considerado.

Em 2004, houve alteração na amostra e na metodologia da pesquisa. Importante ressaltar que a ANEEL reconheceu a disparidade nos resultados obtidos e não o considerou para efeito de composição do reajuste tarifário. A influência da alteração nos resultados é expressa no relatório da pesquisa, cujo texto está transcrito a seguir:

"Os resultados obtidos no IASC 2004 para o Brasil sofreram uma queda significativa em relação a 2003: de 63,63 (2003) para 58,88 (2004) pontos percentuais. Considerando a margem de erro global do estudo de 0,7, observa-se uma queda do IASC global. É importante destacar que a taxa de evolução do IASC, tomando como base o período 2000-2004, é negativa (-0,746%)".

O resultado da pesquisa 2005 ainda não foi divulgado pela ANEEL.

Índice de Satisfação - Grandes Clientes (%)

Confidencial. O indicador apresentou tendência favorável.

■ BSC

Este índice é resultado da pesquisa anual, encomendada pela Coelba, complementando as pesquisas da ANEEL e ABRADÉE. Estes clientes diferenciam-se pelo nível de qualidade de fornecimento exigido e alta demanda de energia. A crescente satisfação dos clientes reflete o acerto na definição da **matriz de atendimento** que direciona os clientes para o canal de atendimento adequado.



▲ Prêmio Detache no Marketing 2004 - Implantação da fatura em Braille

■ Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa - Destaque no Projeto Agente Coelba - Categoria Relacionamento com Consumidores/Clientes.

▲ Prêmio TOP de Marketing da Associação dos Dirigentes de Marketing e Vendas da Bahia – ADVB. Produto: Coelba em Festa

**8.2 RESULTADOS ECONÔMICO - FINANCEIRO**

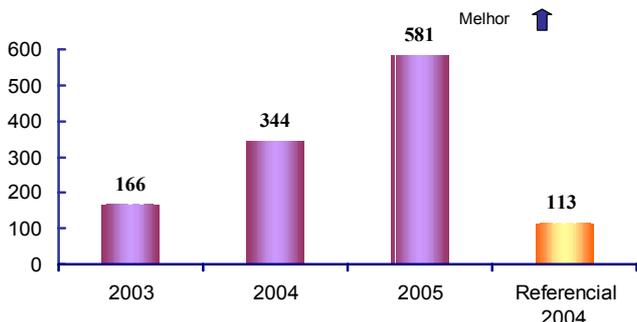
Remuneração Critério Setorial (%)

Confidencial. O indicador apresentou tendência favorável.

- Critério B
- BSC

Este indicador mede quanto representa o resultado do serviço em relação ao investimento remunerável, ou seja, a rentabilidade do negócio. A Coelba tem alcançado um dos melhores resultados do setor elétrico, com um crescimento de 81% em relação a 2003, reflexo de uma política agressiva de redução de custos aliada a **otimização dos investimentos**.

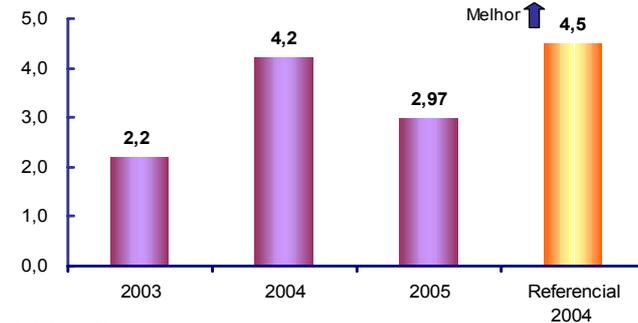
Lucro Líquido (R\$ Milhões)



- Critério B
- BSC

O **Lucro Líquido** e o **EBITDA/ROL** são indicadores tradicionais da saúde financeira da empresa. Estes indicadores apresentam tendências fortemente favoráveis, confirmando que as ações para aumentar o faturamento, mitigar riscos, otimizar recursos e reduzir gastos estão na direção certa para o crescimento da empresa. O Lucro Líquido registrou um crescimento inédito de 250% no período.

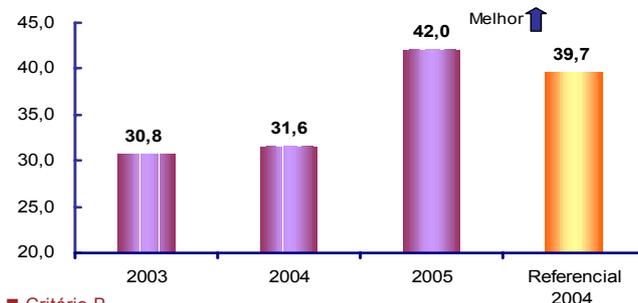
Prazo Médio da Dívida (Anos)



- Critério Grupo
- BSC

A dívida foi renegociada em 2004, passando para o longo prazo. Ao final de 2005, passado um ano, a dívida volta a ficar com menor prazo médio, devendo ser renegociada em 2006.

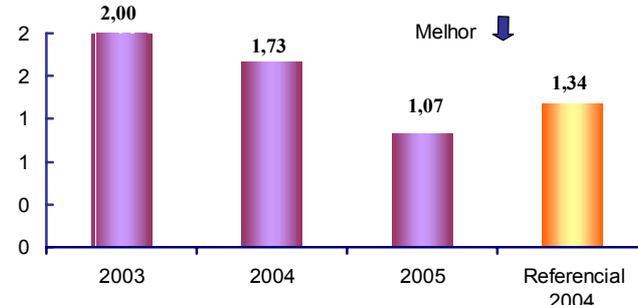
EBITDA/ROL (%)



- Critério B
- BSC

O **EBITDA** (*Earning before interest tax depreciation and amortization*) sobre a **Receita Operacional Líquida** mede a capacidade de geração de caixa comparada ao faturamento líquido da empresa. O EBITDA/ROL cresceu 36% no período, taxa considerada elevada para este indicador, ficando acima da empresa referencial.

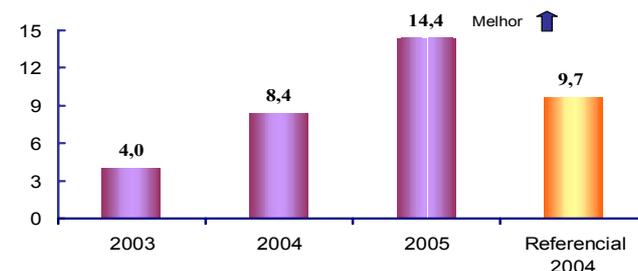
Cobertura de Dívida



- Critério B

Esse indicador mede a capacidade da empresa para pagar suas dívidas de curto e longo prazo com resultados oriundos de sua operação. Em 2005, a Coelba superou o referencial, tendo uma melhoria de 46% no período.

Retorno sobre Ativo Total (%)

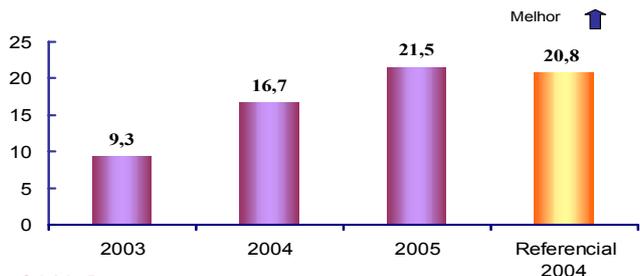


- Critério B

Este indicador mede quanto o Lucro Líquido representa em relação ao Ativo Total. A tendência favorável foi ainda mais positiva em 2005, devido ao **excelente resultado do exercício**, superando o referencial.



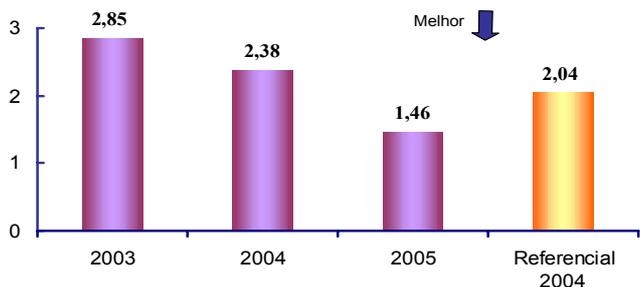
Margem Líquida (%)



■ Critério B

Este indicador expressa o percentual de sobra das vendas da empresa, após o pagamento dos custos de operação, dos juros e de impostos. Superando o referencial, o crescimento no período foi de 131%.

Capacidade Pagamento Dívida - Dívida Onerosa/EBITDA



■ Critério B

Este indicador expressa quantas vezes a caixa deve girar para pagar a dívida. No período considerado, este giro foi **reduzido em 43%**, confirmando os excelentes resultados de geração de caixa.



Elevação pela agência de classificação de risco Standard & Poors do "rating" corporativo para **brA**

Prêmio Melhor Gestão Econômico-Financeira ABRADDEE 2005

8.3 RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

Taxa de Gravidade de Acidentes - Força de Trabalho (Nº)

Confidencial

■ Critério A

■ BSC - Nível de Segurança no Trabalho Coelba e Empreiteiras

Após o grande avanço alcançado em 2004 na redução da gravidade dos acidentes dos empregados próprios e terceiros, fruto da estratégia "Empresa Cidadã", a taxa de gravidade voltou a subir, apesar do incremento de investimentos na área de saúde e segurança. Para 2006, foi definida uma estratégia específica para implantação integral da Norma Regulamentadora NR-10, que trata da Segurança em Instalações e Serviços de Eletricidade (empregados e terceiros). Foi também definido que todos os órgãos da empresa (alta direção, gerências e unidades), independente da área de atuação, terão como objetivo para 2006 a redução da frequência e gravidade dos acidentes.

Taxa de Frequência de Acidentes - Força de Trabalho (Nº)

Confidencial

■ Critério A

■ BSC - Nível de Segurança no Trabalho Coelba e Empreiteiras

Idem ao comentário anterior.

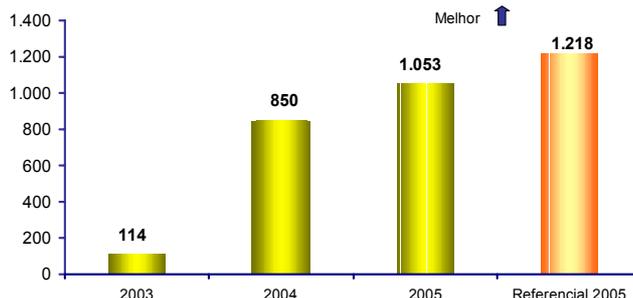
Clima Organizacional - Índice Global de Aprovação (%)

Confidencial

■ BSC

Foi utilizado como referencial a média de satisfação dos empregados das 150 melhores empresas para se trabalhar, eleitas pela revista Exame. Este universo é composto por empresas de **pequeno, médio e grande** portes. Em 2005 houve **mudança na metodologia, no questionário e na forma de aplicação** da Pesquisa de Clima Organizacional, a partir de um diagnóstico qualitativo realizado pela consultoria Hay Group. A aplicação da pesquisa foi realizada pela Hay para todas as empresas do Grupo Neoenergia. A queda no índice de 2005 pode ser reflexo das mudanças efetuadas, que poderá ser identificado no próximo resultado.

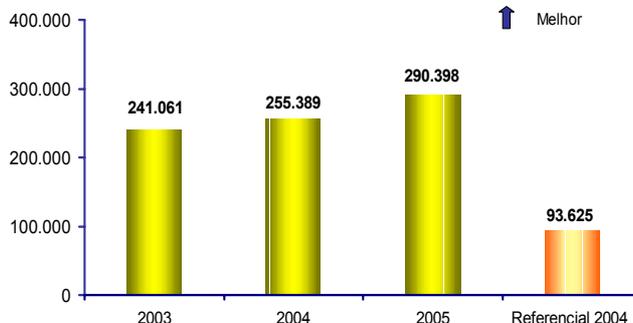
Investimentos em Segurança e Medicina do Trabalho (R\$Mil)



■ Critério Grupo

O incremento nos investimentos em saúde e segurança refletem a estratégia "Empresa Cidadã", implementada a partir de 2004. Esta estratégia foi redimensionada para a macroestratégia "Responsabilidade Social". Para 2006, estão previstos mais recursos que os anos anteriores, fortalecendo e estimulando inovação nas práticas desta área.

Total de Horas/Participações Treinamento Força de Trabalho

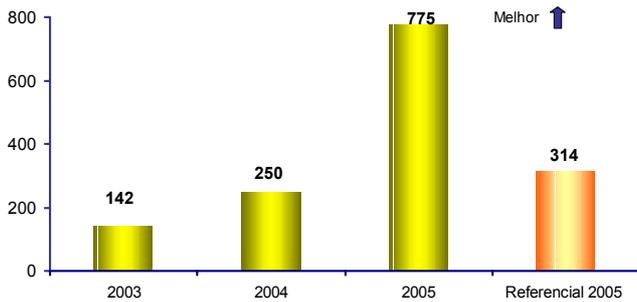


■ Critério Grupo

A implantação do sistema de **Diagnóstico de Necessidade de Educação Corporativa e da Avaliação 360°**, em um primeiro momento (2003), elevou o número médio de horas de treinamento. Já maduro, as práticas tem permitido avaliar as reais necessidades de capacitação e reciclagem, estabilizando o indicador. O crescimento verificado em 2005 reflete a **intensificação do treinamento para terceiros**, além da continuidade do PDPV, PDL e PEC.



## Investimentos em Educação (R\$Mil)



## ■ Critério Grupo

O **Programa de Bolsa de Estudo** para cursos de nível médio e superior foi o componente que mais contribuiu para o crescimento dos investimentos em educação.

Participação nos Lucros ou Resultados/  
Receita Operacional Líquida(%)

Confidencial. O indicador apresentou tendência favorável e desempenho melhor que o referencial

## ■ Critério Grupo

A **PLR** é calculada a partir de um % sobre o EBITDA. Este percentual é proporcional ao resultado dos objetivos corporativos e sua distribuição é em função do alcance dos objetivos setoriais. A **PLR** vem crescendo a cada ano, resultado da **motivação e esforço** de todos os empregados em alcançar as **metas empresariais**.

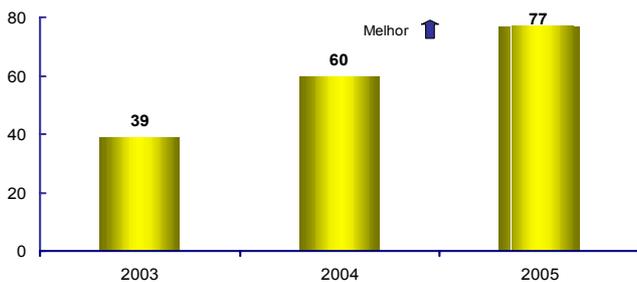
## Participação nos Lucros ou Resultados / Empregado (R\$)

Confidencial. O indicador apresentou tendência favorável

## ■ Critério Grupo

A PLR por empregado cresceu 174% no período. Esta é uma demonstração do **reconhecimento** da empresa pelo **valor dos seus empregados** e ratifica a PLR como um grande **instrumento motivacional**.

## Idéias Implantadas x Idéias Aprovadas Canal Criativo (%)



O crescimento do percentual de idéias implantadas em relação às idéias aprovadas reflete o **estímulo à inovação e melhoria**, seja através do envolvimento cada vez maior dos empregados na discussão de temas estratégicos para a empresa, como também da premiação às melhores idéias.



Prêmio SESI

**Qualidade no Trabalho** -  
Categoria Grande Empresa na  
Etapa Estadual

## 8.4 RESULTADOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES

## Índice de Empreiteiras com Avaliação Positiva (%)

Confidencial. O indicador apresentou tendência favorável

## ■ BSC

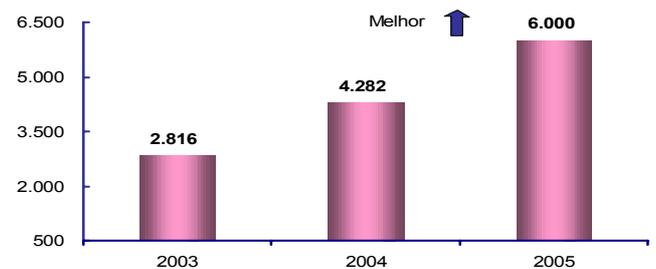
A intensiva **capacitação dos empregados** das empreiteiras, o **envolvimento destes nas iniciativas** para alcance das metas empresariais (Sextas de Soluções), o reconhecimento às melhores turmas e empreiteiras, a fiscalização sistemática dos serviços e as "Mesas de Parceria", compõem o conjunto de práticas que geraram a **melhoria global** das empreiteiras. Em 2005 houve novas contratações, o que favoreceu a redução de 2 pontos percentuais neste indicador.

## Inconformidade Serviços Empreiteiras (%)

Confidencial. O indicador apresentou tendência favorável

Fruto das práticas citadas no indicador anterior, o percentual de serviços inconformes vem sendo reduzido, a cada ano. Em 2005, devido às novas contratações já citadas, houve um aumento de 0,62 pontos percentuais nos itens inconformes.

## Nº Inspeções Realizadas em Produtos - Laboratório



A **sistematização das inspeções**, com ampliação da capacidade do laboratório, permitiu a obtenção de maior qualidade nos produtos adquiridos.

## Rejeição por Inspeção de Materiais (%)

Confidencial. O indicador apresentou tendência favorável

## ■ Critério Grupo

A forte tendência positiva do indicador, com redução de 50% na rejeição de materiais nos aproxima do referencial. Esta tendência resulta da **sistematização das inspeções e consolidação do processo de compra**.

## Índice de Suprimento Nulo (%)

Confidencial. O indicador apresentou tendência favorável e desempenho melhor que o referencial

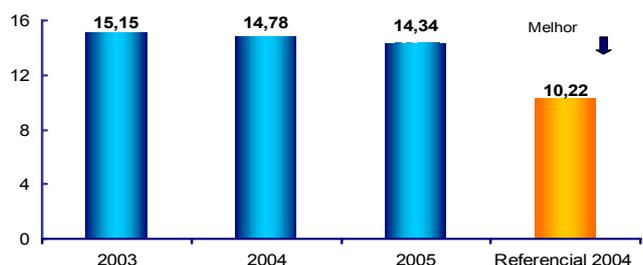
## ■ Critério Grupo

O cumprimento do **prazo de entrega** pelos fornecedores e o sistema de **compras eletrônicas** refletiram na redução deste indicador em 24%, superando a referência.



**8.5 Resultados dos Processos Relativos aos Produtos**

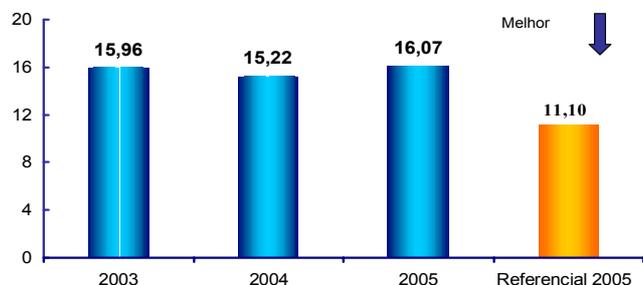
Índice de Perdas (%)



- Critério A
- BSC

A redução das perdas totais na distribuição é um dos **maiores desafios do setor elétrico**. A redução de 5,3% no período é um excelente resultado, conquistado através de rígidos controles e inspeções. As iniciativas, dirigidas pelo **Comitê de Redução de Perdas**, envolve todos os empregados da empresa e empreiteiras.

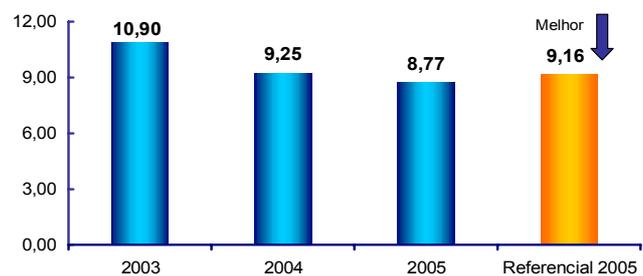
DEC - Duração Equivalente de Interrupção por consumidor (horas)



- Critério A
- BSC

A melhoria dos indicadores **DEC, FEC e TAT** é consequência da estratégia "Melhorar a Eficiência na Gestão da Rede". A Coelba tem alcançado excelentes marcas na redução do DEC e do FEC, resultado do trabalho contínuo do **Comitê de Qualidade do Fornecimento de Energia**. Em 2005, a frequência de interrupções foi bastante reduzida, fruto da intensificação da manutenção preventiva. A duração das interrupções, entretanto, sofreu um pequeno incremento, mas está bem abaixo da referência ANEEL que foi de 29,44 horas em 2005.

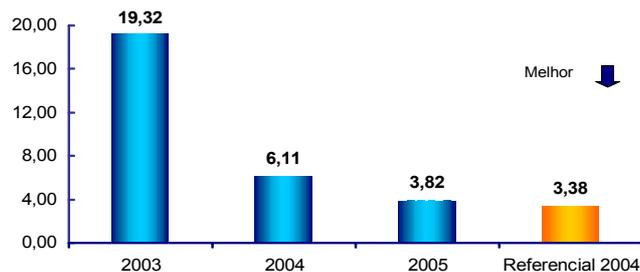
Frequência Equivalente de Interrupção por Consumidor (vezes)



- Critério A
- BSC

O **FEC reduziu 19,5%** no período 2003/2005, superando o referencial, confirmando o acerto na estratégia "Melhorar a Eficiência na Gestão da Rede".

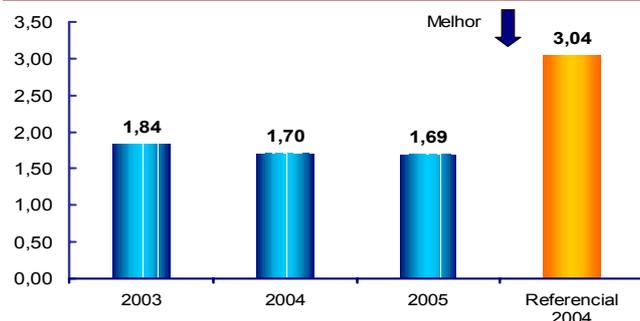
IRC - Índice de Refaturamento de Contas



- Critério A
- BSC

A retenção automática de contas contendo anomalias, o **treinamento sistemático** dos leituristas e a **fiscalização contínua** dos serviços foram as principais práticas responsáveis pelo excelente resultado deste indicador que em 2005, alcançou o patamar do referencial.

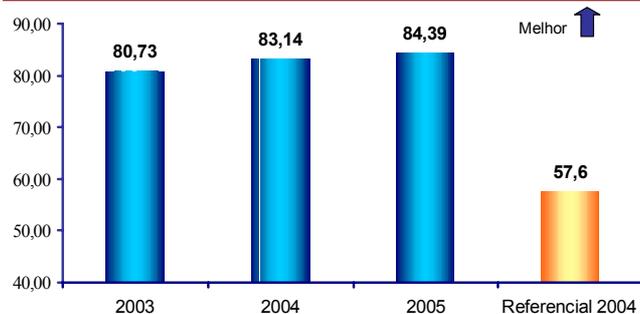
Taxa de Avarias em Transformadores da Distribuição (%)



- Critério A
- BSC

A **TAT** apresentou 8% de redução no período, superando a referência, fruto da intensificação da manutenção preventiva e da priorização definida no **Comitê de Qualidade do Fornecimento**.

Índice de Ligações na 1ª Visita (%)



- Critério A
- BSC

Mede a eficácia das práticas do **Check List** no atendimento ao pedido de ligação e da **Certificação de Lojas** de materiais elétricos e de construção, para orientação aos clientes sobre a construção do padrão de ligação. As práticas possibilitaram atingir excelentes resultados para a ligação na 1ª visita, reduzindo custos e aumentando a satisfação dos clientes.

Custo Total Atendimento / Cliente Atendido (R\$)

Confidencial. O indicador apresentou tendência favorável

- BSC

A redução de 65% no custo por atendimento no período (valores em moeda corrente) é resultado da estratégia "**Integrar e Coordenar os Canais de Atendimento**", otimizando o mix dos diversos canais disponíveis aos clientes.



## Custo Mensal Leitura até Cobrança/Contrato (R\$ - A preços de 2005)

Confidencial. O indicador apresentou tendência favorável

## ■ BSC

A otimização das rotas de leitura e entrega de contas, a expansão da rede Coelba Serviços e a diferenciação da cobrança em função do perfil da dívida são práticas que refletem a otimização do custo dos serviços comerciais. Em 2005, foi conseguido o menor custo unitário para estas atividades.

## Despesas Operacionais Gerenciáveis - Desvio em Relação ao Orçado (%)

Confidencial. O indicador apresentou tendência favorável e desempenho melhor que o referencial

■ Critério Grupo  
■ BSC

A redução das despesas operacionais, dentro da estratégia "Otimizar a Tarifa", visa a modicidade tarifária e a adequada remuneração aos acionistas. O rígido controle de gastos resulta, a cada ano, em um desvio **mais favorável em relação ao orçado**.

## Índice de Arrecadação - IAR (%)

Confidencial. O indicador apresentou tendência favorável e desempenho melhor que o referencial

■ Critério Grupo  
■ BSC

Os resultados do IAR, do ICR e da PDD são consequência da **Política de Cobrança**, cuja base é ter ações diferenciadas de acordo com o perfil de pagamento do cliente, volume e idade do débito. O aumento do IAR em 7%, no período, manteve a distância positiva em relação ao referencial.

## Índice de Contas a Receber - ICR (%)

Confidencial. O indicador apresentou tendência favorável e desempenho melhor que o referencial

■ Critério Grupo  
■ BSC

Idem ao anterior. O ICR teve uma redução de 9,8%, no período, distanciando-se positivamente do referencial.

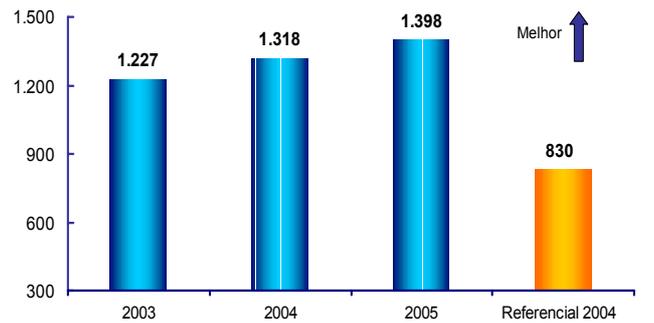
## Provisão Devedores Duvidosos/Contas a Receber (%)

Confidencial. O indicador apresentou tendência favorável e desempenho melhor que o referencial

■ Critério Grupo  
■ BSC

Idem ao anterior. O volume de débitos em Devedores Duvidosos em relação ao total do Contas a Receber vem tendo um excelente resultado, com **redução de 47% no período**, superando a referência.

## Cliente/Empregado (Número)



## ■ Critério A

A produtividade cresceu 14%, ficando 68% acima da empresa de referência.

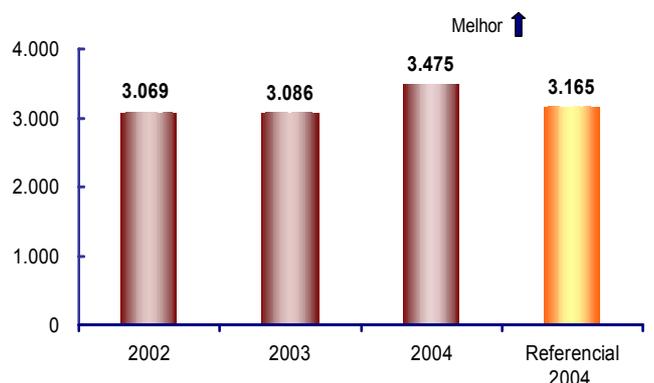


Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional - **USAID** - Reconhecimento como **Modelo Mundial de Eletrificação em áreas carentes** - Projeto Agente Coelba

**PROCEL/ELETRÓBRÁS** - Destaque do **Prêmio Nacional de Conservação e Uso Racional de Energia** - Categorias Empresas do Setor Energético

## 8.6 RESULTADOS RELATIVOS À SOCIEDADE

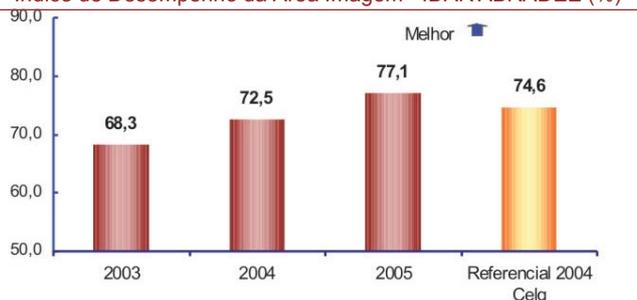
## Pontuação Questionário ETHOS/ABRADEE Responsabilidade Social

■ Critério A  
■ BSC

A melhoria das práticas de Responsabilidade Social e o aumento dos investimentos resultaram em um aumento de 13% na pontuação do Questionário ETHOS, superando o referencial. Em 2005, após divulgação do resultado pela ABRADDEE (previsto para 3 de agosto/06), a tendência favorável do indicador deve permanecer, com o **tratamento da responsabilidade social como tema macroestratégico**.



Índice de Desempenho da Área Imagem - IDAR ABRADÉE (%)

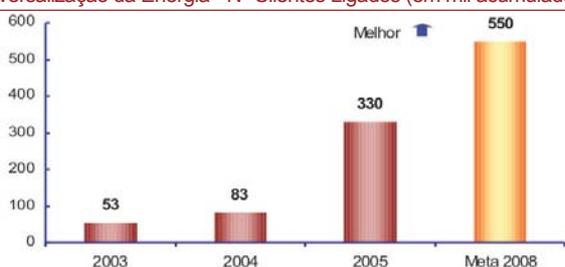


- Critério A
- BSC

Este indicador resulta da pesquisa encomendada anualmente pela Abradee, medindo a imagem que a sociedade tem da empresa.

A melhoria das práticas vem sendo percebida pela sociedade, confirmando o acerto no **planejamento estratégico**. O indicador teve um crescimento de 13% no período, superando o referencial.

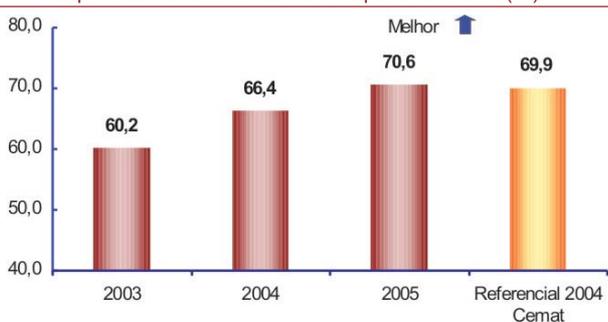
Universalização da Energia - Nº Clientes Ligados (em mil acumulado)



- BSC

Este indicador mostra quanto a Coelba avançou em relação ao estoque de clientes a ter acesso ao serviço de energia elétrica até 2008. Em quatro anos a Coelba atingiu **60% do total**. No 1º semestre de 2004, houve redução no número de clientes ligados devido ao lançamento do programa "Luz para Todos" do governo federal, sendo firmado apenas no 2º semestre de 2004, com participação de 20% da Coelba em investimentos.

Média 5 IDAT's - Índice Desempenho Atributos de Responsabilidade Social da Pesquisa Abradee (%)



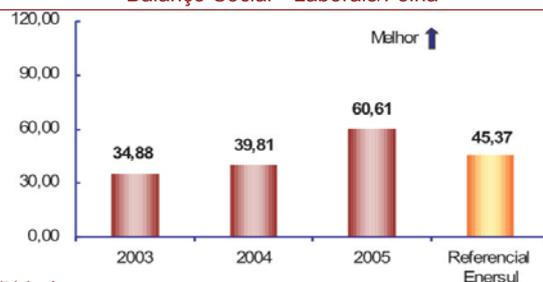
- Critério A

Este indicador mede a percepção da sociedade em relação aos seguintes atributos:

- Orientação sobre o uso adequado da energia
- Orientação sobre riscos
- Esclarecimento dos direitos e deveres
- Contribuição para o desenvolvimento regional
- Preocupação com o meio ambiente

A melhoria das práticas de Responsabilidade Social e o aumento dos investimentos nesta área (vide aumento da pontuação no questionário ETHOS e indicadores do Balanço Social), amparada pelo **Comitê de Responsabilidade Social**, refletem a decisão da Alta Administração que, na revisão do Planejamento Estratégico para o ciclo 2004/2008, elevou a estratégia "Empresa Cidadã" para macroestratégia, **permeando todos os processos da empresa**. Este aprendizado trouxe bons resultados nas pesquisas 2004 a 2005, superando o referencial.

Balanço Social - Laborais/Folha



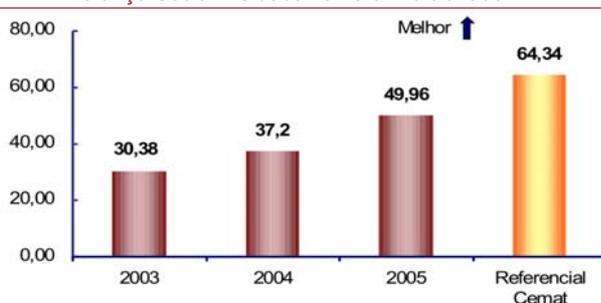
- Critério A

O valor de 2003 da COELBA dos dois indicadores do Balanço foram recalculados, adotando-se a mesma base de composição utilizada para 2004 e 2005, conforme definido pela Abradee.

O referencial apresentado para os dois indicadores do Balanço Social refere-se a 2003, pois em 2004 não houve apuração destes indicadores pela Abradee, tendo em vista a divergência na metodologia utilizada por cada empresa.

O indicador apresenta uma evolução positiva de 74% no período, superando o referencial, ratificando a definição da **responsabilidade social como tema macroestratégico**.

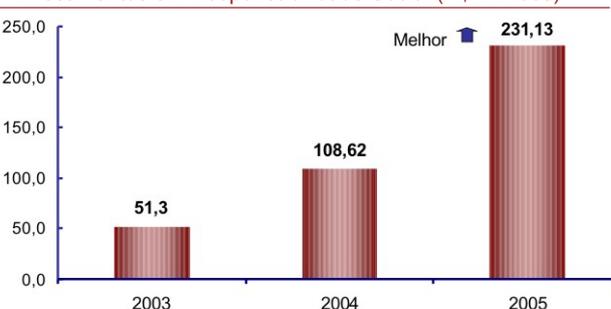
Balanço Social - Cidadania/Valor Adicionado



- Critério A

O indicador apresenta tendência favorável, com um aumento de 64% no período, aproximando-se do referencial.

Investimentos em Responsabilidade Social (R\$ Milhões)



O aumento de 350% nos investimentos em Responsabilidade Social (valores em moeda corrente) confirma o tratamento da **Responsabilidade Social como tema macroestratégico**.



Selo IBASE de Responsabilidade Social - Reconhecimento pela **transparência às suas ações e investimentos na área social**



Instituto AKATU - Recebimento do **mais alto nível** do índice de avaliação da Escala AKATU, em **responsabilidade social**

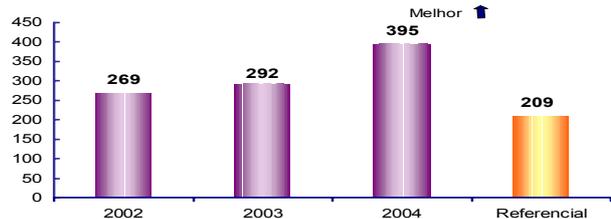


Prêmio TOP SOCIAL 2ª edição - Reconhecimento pela **implementação da fatura em Braille e Projeto Agente Coelba**



8.7 Resultados dos Processos de Apoio e Organizacionais

Pontuação no RDQP - Qualidade da Gestão

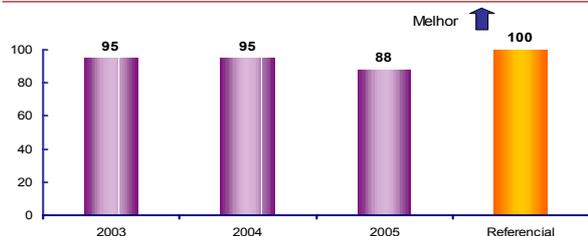


- Critério A
- BSC

A busca pela excelência na gestão está evidenciada neste indicador, com uma melhoria de 47% no período. A Coelba obteve a 2ª melhor pontuação no RDQP em 2004 no universo de todas as empresa distribuidoras de energia elétrica.

Confirmando a melhoria, a Coelba foi premiada com o Troféu Bronze em 2003 (ano base 2002) e com o Troféu Prata em 2004 (ano base 2003) e em 2005 (ano base 2004) no PGQB – Prêmio Gestão Qualidade Bahia, promovido pela ABGC – Associação Baiana para Gestão Competitiva, órgão vinculado à Federação das Indústrias do Estado da Bahia – FIEB.

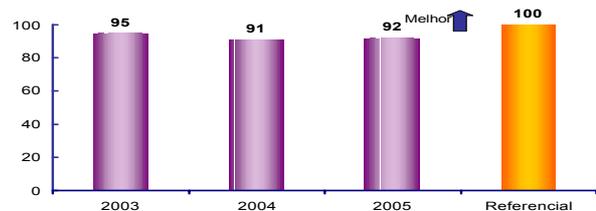
Índice de Adequação dos Sistemas Corporativos (%)



- BSC

A adequação dos sistemas corporativos (SIC, SAP, GEOREDE) às necessidades dos usuários é de fundamental importância para a gestão, tanto que utiliza-se como referencial 100% de adequação às necessidades. Em 2005, a reestruturação dos serviços de TI, antes compartilhados entre as empresas do Grupo, impactou no resultado deste indicador. Entretanto, o redirecionamento dos recursos nesta área já sinalizaram avanços no último trimestre de 2005.

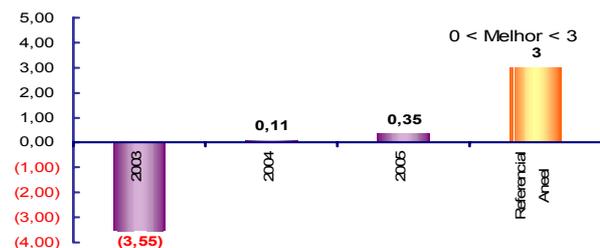
Disponibilidade do SIC - Sistema de Informações Comerciais (%)



- BSC

A disponibilidade do SIC é fundamental para o atendimento aos clientes e para as atualizações on line. A queda em 2004 não reflete a queda do desempenho e sim a inclusão de outros pontos de acesso ao sistema, que não estavam sendo computados em anos anteriores. Da mesma forma que o indicador de adequação de sistemas corporativos, considera-se referência a disponibilidade de 100%.

Desvio Projeção Mercado (%)



- BSC

Com as novas regras do setor elétrico o acerto nas projeções de mercado tornou-se ainda mais importante para as empresas. Conforme definição da ANEEL, a partir de janeiro de 2006, a distribuidora estará sujeita a penalização, caso o consumo seja maior que o projetado. Se até 3% menor, pode-se repassar possíveis perdas para a tarifa.

Ocorrências de Segurança Empresarial (Nº) Subestações

Confidencial. O indicador apresentou tendência favorável

A queda de 53% na quantidade de ocorrências evidencia o acerto nas práticas de segurança empresarial.

Número de Clientes/Veículo

Confidencial. O indicador apresentou tendência favorável

O aumento da produtividade da frota é consequência do rigoroso controle da utilização para os diversos fins, impedindo a ociosidade dos veículos. Para isto, padrões de utilização são inspecionados sistematicamente, otimizando este recurso, amparados pelo Sistema de Controle de Transporte – SCT.

Desembolso com Multas de Trânsito (R\$)

Confidencial. O indicador apresentou tendência favorável

A implantação do Sistema de Controle de Transportes – SCT, a verificação sistemática dos padrões e ainda, o trabalho de conscientização sobre segurança no trânsito e utilização dos veículos foram os responsáveis pela redução de 29% no desembolso com multas de trânsito (valores em moeda corrente).

Índice de Cobertura de Estoque (%)

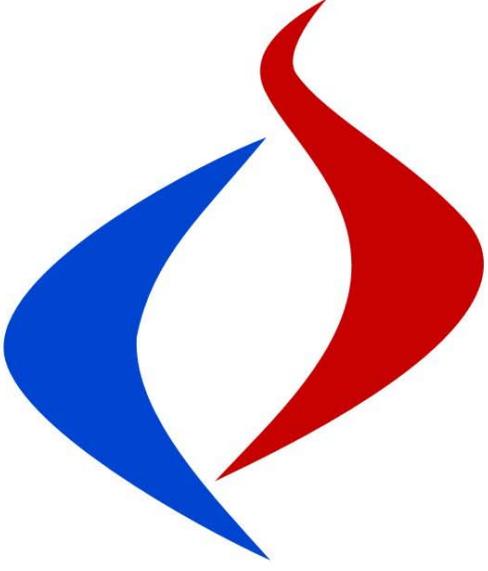
Confidencial. O indicador apresentou tendência favorável e desempenho melhor que o referencial

- Critério Grupo

Este indicador mede o percentual de estoque em relação ao consumo. A redução deste indicador reflete o acerto no planejamento das compras, no controle das entradas e saídas e na capacidade de agilidade na reposição através de práticas sistemáticas. Com a redução, os recursos ficam liberados para outros fins.



Prêmio Gestão Qualidade Bahia. 2005 - Troféu Prata



# Glossário



**ABNT** - Associação Brasileira de Normas Técnicas

**ABRADEE** - Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica

**AGERBA** - Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Energia, Transportes e Comunicação da Bahia

**ANEEL** - Agência Nacional de Energia Elétrica

**ATC** - Sistema de Atendimento a Clientes para Ocorrências na Rede

**BENCHMARK** - O melhor indicador no universo considerado

**BENCHMARKING** - Prática de utilização de referencial comparativo

**BSC** - Balanced Scorecard

**CENTRO DE RESULTADOS** - Elemento do planejamento, orçamentação e controle do orçamento empresarial, com suas receitas e custos, de um determinado processo ou grupo de atividades

**CLIENTES LIVRES** - Clientes que podem optar pela compra de energia junto a qualquer fornecedor, conforme legislação e regulamentos específicos.

**CONCESSIONÁRIA** - Agente titular de concessão ou permissão federal para prestar o serviço público.

**CONTRATOS** - Clientes que estão registrados como ativos na base de dados do sistema comercial. Corresponde a base instalada de unidades consumidoras.

**CONTRATOS FATURADOS** - Contratos ativos cujo consumo foi faturado. Exclui-se deste grupo os contratos cuja unidade consumidora não está recebendo, temporariamente, o fornecimento de energia.

**CORTE** - Suspensão do fornecimento de energia por inadimplência do cliente

**CRA** - Centro de Recursos Ambientais

**CRM** - Sistema de Gestão de Relacionamento com Clientes

**CVM** - Comissão de Valores Mobiliários

**DEC** - Duração Equivalente de Interrupção de Energia

**DEMANDA** - Média das potências elétricas ativas ou reativas, solicitadas ao sistema elétrico pela carga instalada em operação na unidade consumidora, durante um intervalo de tempo especificado.

**EPC** - Equipamento de Proteção Coletiva

**EPI** - Equipamento de Proteção Individual

**ESTRUTURA TARIFÁRIA** - Conjunto de tarifas aplicáveis às componentes de consumo de energia elétrica e/ou demanda de potência ativas, de acordo com a modalidade de fornecimento.

**FAELBA** - Fundação COELBA de Previdência Complementar

**FEC** - Frequência Equivalente de Interrupção de Energia

**FGV** - Fundação Getúlio Vargas

**FPW** - Forecast Pro for Windows. Sistema de Projeções.

**GEOREDE** - Sistema de Gestão da Rede Elétrica

**GIFS** - Sistema de Gestão Integrada de Fiscalização de Serviços

**GRUPO A** - Unidades Consumidoras com fornecimento em tensão igual ou superior a 2,3 kV.

**GRUPO B** - Unidades Consumidoras com fornecimento em tensão inferior a 2,3 kV.

**HAY** - Empresa de consultoria em RH

**IASC** - Índice ANEEL de Satisfação dos Clientes

**IBAMA** - Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis

**IDAR** - Índice de Desempenho da Área de determinado atributo

**INSPEÇÃO** - Procedimento de vistoria da unidade consumidora com o objetivo de identificar utilização indevida da energia elétrica

**LEITURA** - Procedimento efetuado com o objetivo de medir o consumo realizado na unidade consumidora

**LUR** - Liderança Unida a Resultados. Sistema de acompanhamento do Planejamento Estratégico

**MBA** - Master in Business Administration

**NOTES** - Sistema de correio eletrônico, utilizado na intranet da COELBA

**P&D** - Pesquisa e Desenvolvimento

**PCMSO** - Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional

**PLR** - Participação nos Lucros e Resultados

**POTÊNCIA** - Quantidade de energia elétrica solicitada na unidade de tempo, expressa em quilowatts (kW)

**RELIGAÇÃO** - Procedimento efetuado com o objetivo de restabelecer o fornecimento à unidade consumidora, por solicitação do mesmo consumidor responsável pelo fato que motivou a suspensão.

**SAP/SIGA** - Sistema de Informações Gerenciais Aplicada

**SIC** - Sistema de Informações Comerciais

**SUBESTAÇÃO** - Conjunto de instalações que agrupa os equipamentos, condutores e acessórios destinados à proteção, medição, manobra e transformação de grandezas elétricas.

**TARIFA** - Preço da unidade de energia elétrica e/ou da demanda de potências ativas

**TOTEM** - Equipamento de auto-atendimento, servido de computador, onde o cliente acessa o site da COELBA, para solicitação de serviços e informações.

**UEN** - Unidade Estratégica de Negócio. Delimitação territorial de atuação das empreiteiras para prestação de serviços

**UNIDADE CONSUMIDORA** - Conjunto de instalações e equipamentos elétricos caracterizado pelo recebimento de energia elétrica em um só ponto de entrega, com medição individualizada e correspondente a um único consumidor