



## Concurso Inovação na Gestão Pública Federal

**Iniciativa:** Sistema de Gestão da Geração Interligada da Superintendência de Geração Hidráulica (OGH): Modelo de Excelência da Gestão (MEG) Integrado à Manutenção Produtiva Total (TPM)

*Superintendência de Geração Hidráulica  
Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A – Eletrobrás Eletronorte*

**Responsável:** Antônio Augusto Bechara Pardauil, Superintendente de Geração Hidráulica

**Equipe:** Adriana Higino Almeida de Souza, Andreza Celi Sassi, Bárbara Valle Carvalho Mafra de Sá, Carlos Roberto Boscaini Junior e Luiz Artur Camilo de Carvalho.

**Endereço:**

Rodovia BR 422, Km 13 – UHE Tucuruí – Caixa Postal 31  
Tucuruí-PA  
CEP: 68.464-000  
pardauil@eln.gov.br

**Data do início da implementação da iniciativa**

Maior de 2008

**Resumo**

Com os crescentes níveis de competitividade do mercado, é preciso inovar no modelo organizacional. Para isso, a Superintendência de Geração Hidráulica, uma unidade autônoma da Eletrobras Eletronorte que tem como seu principal produto a energia elétrica produzida hidraulicamente, visando a se manter competitiva, inovou no seu modelo de gestão, por meio da integração de duas metodologias; Modelo de Excelência da Gestão (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade, e a Manutenção Produtiva Total (TPM), da Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM). Este trabalho tem como objetivo apresentar a integração das metodologias, que visou a fortalecer a gestão da organização e com isso melhorar o seu desempenho. Com a implementação do Novo Sistema de Gestão da Geração Interligada, foi possível notar uma melhoria significativa no sistema de gestão da empresa, evidenciada pelos resultados alcançados.

### **Caracterização da situação anterior e identificação do problema**

A busca pela competitividade tem exigido que as empresas repensem suas estratégias e invistam constantemente em inovação, a fim de torná-las cada vez mais lucrativas e sustentáveis. Dessa forma, é necessário que as empresas busquem modelos de gestão que aumentem o nível de competitividade e sustentabilidade, inovando assim seu modelo organizacional. O conceito de que inovação leva à competitividade é adotado pela Superintendência de Geração Hidráulica (OGH), uma unidade autônoma da Eletrobras Eletronorte (ELN) especializada na geração de energia elétrica de origem hidráulica, que, aplicando esse conceito, inovou o seu sistema de gestão.

A OGH é composta por três usinas hidrelétricas (UHE) localizadas geograficamente em estados distintos. As UHE Tucuruí e UHE Curuá-Uma localizam-se no estado do Pará. Já a UHE Samuel está no estado de Rondônia, com potência total instalada de 8.781,3 MW, o que representa aproximadamente 9% de *market-share* (potência instalada) e é composta por 352 empregados. Para a gestão dessas usinas, eram utilizados dois modelos de gestão. O Modelo de Excelência da Gestão (MEG), difundido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), foi adotado pela OGH a partir de 1997. A Manutenção Produtiva Total (TPM), uma metodologia originária do Japão e patenteada pela Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM), foi adotada pela OGH também desde 1997, inicialmente focada na eliminação das perdas e melhorias na gestão dos processos de produção, expandindo-se posteriormente para todos os demais processos por meio da utilização de pilares metodologicamente organizados.

As metodologias MEG e TPM atuavam como processos paralelos na OGH e eram necessários esforços distintos para gerir essas metodologias. Vale à pena ressaltar que: os resultados obtidos pela OGH, durante o período de 2003 a 2008, no processo de avaliação da sua gestão pela FNQ eram insatisfatórios, ou seja, durante anos a evolução da pontuação foi mínima; e o Índice de Disponibilidade (que se caracteriza como o principal indicador para a gestão da OGH) apresentava uma tendência negativa no período de 2005 a 2008. Outro ponto de destaque é que a linguagem do MEG não era acessível à força de trabalho (níveis operacionais), por ser uma linguagem de difícil compreensão. Já a Manutenção Produtiva Total (TPM) conseguia envolver a força de trabalho por se tratar de uma metodologia voltada para o processo produtivo com conceitos de fácil compreensão. Entretanto, o TPM não focava todos os processos de gestão necessários para se ter uma gestão de excelência em nível mundial. Daí identificou-se a necessidade de integrar as metodologias e obter ganhos com a sinergia das mesmas.

### **Descrição da iniciativa e da inovação**

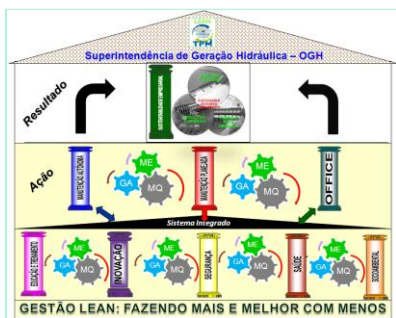
Para implantar o Sistema de Gestão da Geração Interligada na OGH foi preciso verificar se o modelo de gestão utilizado baseado no MEG possuía compatibilidade com o TPM. Após essa constatação, a OGH, buscando inovar sua gestão, integrou, desde 2008, a metodologia Manutenção Produtiva Total (TPM) da JIPM ao Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da FNQ, atendendo a um dos valores empresariais empreendedorismo e inovação. Essa integração está explicitada por meio da matriz de integração dos Pilares TPM com os Fundamentos de Excelência do MEG, resultando no atual Sistema de Gestão da Geração Interligada da OGH (Figura 1). Em 2010, ocorreu um refinamento dessa matriz, com a integração dos pilares TPM com os critérios e itens do MEG. E em 2012, ocorreu a integração dos objetivos dos pilares TPM com os requisitos dos critérios e itens do MEG, propiciando garantir a efetividade do

processo de identificação das necessidades de mudanças culturais, explicitado pelas estratégias da OGH de realizar a avaliação externa da gestão da OGH por meio da FNQ e JIPM.

O estudo se iniciou com uma análise de correlação entre os pilares TPM e os fundamentos de excelência do MEG a fim de verificar o nível de correlação (forte ou média). Após essa análise, foi definido o que cada pilar TPM iria abordar dos fundamentos de excelência do MEG, em uma linguagem mais simples. Dessa forma, o TPM passou a ser uma metodologia de gestão e não mais voltada apenas para o processo produtivo, incorporando o MEG da FNQ. Cita-se, como exemplo, que, antes da implantação do novo modelo de gestão, o pilar Meio Ambiente atendia parcialmente aos requisitos do fundamento de excelência do MEG (Responsabilidade Social) e, após sua implantação, evoluiu para o pilar Socioambiental, atendendo todos os requisitos deste fundamento.

Na literatura, o TPM é composto por oito pilares básicos, que devem ser seguidos e trabalhados durante sua implementação para que os resultados sejam atingidos. No entanto a OGH, ao longo do período de implantação e em função das necessidades empresariais e atendimento aos fundamentos de excelência do MEG, estruturou a metodologia de forma proativa em 11 pilares, são eles: Sustentabilidade Empresarial, Manutenção Autônoma, Melhoria Específica, Manutenção Planejada, Manutenção da Qualidade, Gestão Antecipada, Melhorias Administrativas, Educação e Treinamento, Segurança, Saúde e Socioambiental. Cada Pilar possui um objetivo geral e objetivos específicos que contribuem para o alcance do objetivo geral do TPM da OGH. Os fundamentos da FNQ estão contidos no desdobramento de cada pilar, por meio de planos de ação, indicadores e metas.

**SISTEMA DE GESTÃO DA GERAÇÃO INTERLIGADA DA OGH**  
**MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG) INTEGRADO**  
**METODOLOGIA MANUTENÇÃO PRODUTIVA TOTAL (TPM)**



Legenda	
●	Correlação Forte
○	Correlação Média

PILARES TPM	FUNDAMENTOS MEG									
	Pensamento Sistêmico	Cultura de Inovação	Aprendizado Organizacional	Desenvolvimento de Parcerias Promissoras	Visão de Futuro	Comprometimento sobre o Cliente e o Mercado	Responsabilidade Social	Orientações por Processos e Informações	Valorização das Pessoas	Geração de Valor
Pilar Sustentabilidade Empresarial (SE)	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○
Pilar Gestão Antecipada (GA)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Pilar Melhorias Específicas (ME)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Pilar Manutenção Autônoma (MA)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Pilar Manutenção Planejada (MP)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Pilar Manutenção da Qualidade (MQ)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Pilar Melhorias nos Processos Administrativos (MD)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Pilar Socioambiental (SA)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Pilar Educação e Treinamento (ET)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Pilar Segurança (SG)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Pilar Saúde (SD)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

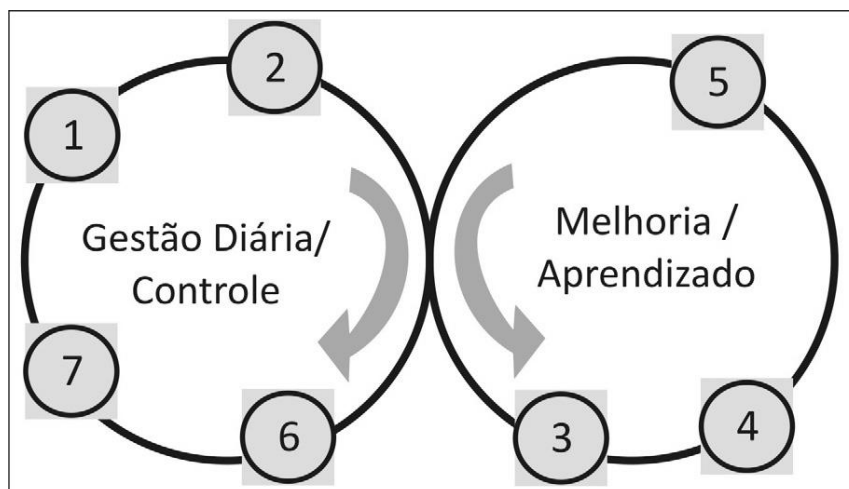
Modelo de Gestão OGH: MEG + TPM

Figura 1: Sistema de Gestão da Geração Interligada da OGH

### Concepção da inovação e trabalho em equipe

A empresa precisa estar o tempo todo aprendendo, buscando novas tecnologias, novas ferramentas de controle e gestão de seus processos, sempre com o objetivo de aumentar sua competitividade e atender melhor aos interesses de todas as suas partes interessadas, visando à sustentabilidade empresarial. O uso da metodologia TPM e seus pilares como a principal ferramenta de gestão, de forma integrada aos fundamentos do MEG, permitiu manter os processos sob controle e apresentar resultados globais da OGH cada vez melhores, em todas as áreas do seu negócio. Até 2009, os processos gerenciais eram controlados, analisados e melhorados por meio do Sistema de Avaliação e Aprendizado da Gestão (SAG), metodologia própria criada em 2003, que trazia mecanismos de aprendizado e inovação. A partir de 2010, o Sistema de Aprendizado foi reestruturado e completamente integrado à metodologia TPM, e passou a ser chamado de “Looping Infinito de Aprendizado e Inovação” (ou simplesmente “Looping Infinito”), caracterizando-se assim como o sistema de aprendizado global da OGH. Dele fazem parte um conjunto de mecanismos, ferramentas e técnicas, que também relacionam as responsabilidades e aspectos de continuidade e aplicação.

O Looping Infinito considera: atividades e processos operacionais e processos gerenciais. Funciona assim: as etapas da gestão diária (controle) são executadas continuamente, passando por seguidos ciclos de pequenos ajustes e melhorias, sem alteração dos padrões de trabalho. Isso ocorre até o momento em que se identifica a necessidade da mudança do nível de desempenho do processo. Nesse momento, utiliza-se o ciclo de melhoria e aprendizado, que define as melhorias que serão implementadas e, então, retorna-se ao ciclo da gestão diária, recomeçando todo o processo. Sendo assim, a concepção desta inovação foi baseada na utilização do Looping Infinito, que está representado na Figura 2 e é constituído por dois ciclos. O primeiro ciclo, chamado de Gestão Diária/Controle, caracteriza a fase de controle e é constituído pelas etapas: i) estabelecer os objetivos, ações e metas; ii) executar segundo o planejado; vi) controlar a execução; e vii) implementar pequenas melhorias. O segundo ciclo, chamado de Melhoria/Aprendizado, caracteriza a fase do aprendizado e é constituído pelas etapas: iii) avaliar as práticas e padrões de gestão; iv) identificação e testagem das melhorias e inovações (protótipo); e v) estabelecer novas práticas ou padrões. A equipe responsável pela inovação foi a Alta Administração da OGH com o suporte da Assessoria de Gestão Empresarial.



**Figura 2: Looping Infinito**

### **Objetivos da iniciativa**

A integração dos modelos MEG e TPM tem como objetivo fortalecer a gestão da OGH e com isso alcançar os resultados desejados:

- inovar a gestão da geração interligada, garantindo a sustentabilidade empresarial por meio do equilíbrio das dimensões ambiental, social e econômico-financeira;
- assegurar a contínua redução dos custos operacionais e das perdas utilizando-se das premissas de sustentabilidade e integração de todos os pilares;
- consolidar a gestão autônoma nas plantas da Superintendência de Geração Hidráulica (OGH);
- eficientizar os processos de manutenção buscando continuamente falha e defeito “zero”, contribuindo assim para a sustentabilidade empresarial, em especial nas dimensões financeira e ambiental;
- fomentar a gestão da qualidade em todos os processos que impactam a disponibilidade das plantas da OGH;
- utilizar os conceitos de gestão antecipada para eliminação das perdas técnicas visando à redução de custos;
- disseminar o conhecimento para dar suporte à manutenção da excelência dos processos visando ao crescimento sustentável da organização;
- inovar e eficientizar os processos administrativos e de apoio;
- assegurar a manutenção do índice de “zero” acidente no trabalho e o cumprimento da legislação pertinente;
- promover a qualidade de vida com saúde integral para todos os colaboradores e familiares objetivando redução dos custos com saúde curativa;
- alcançar a excelência dos processos socioambientais visando à sustentabilidade.

### **Público-alvo da iniciativa**

Toda a força de trabalho da Superintendência de Geração Hidráulica, composta por empregados do quadro próprio e prestadores de serviço diretos e indiretos.

### **Ações e etapas da implementação**

Foram realizadas as seguintes etapas para implementação desta inovação:

- estudo de viabilidade da integração dos fundamentos das metodologias TPM e MEG;
- elaboração da matriz de correlação entre os pilares TPM e os fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão;
- atribuição do atendimento aos requisitos do Modelo de Excelência da Gestão aos pilares TPM;

- verificação do atendimento aos requisitos do Modelo de Excelência da Gestão por parte de cada pilar;
- desenvolvimento do novo Sistema de Gestão da Geração Interligada com integração das metodologias;
- disseminação do novo Sistema de Gestão da Geração Interligada para a força de trabalho.

Para dar suporte à disseminação do Sistema de Gestão foram realizadas as seguintes ações: turmas *in company* dos cursos Preparação da Banca Examinadora, Atualização da Banca Examinadora e cursos internos sobre o MEG; análises mensais de desempenho dos indicadores da OGH; certificações ISO 9.001; certificação ISO 14.001; cursos sobre a metodologia TPM (Formação de Instrutores e Multiplicadores, Ferramentas de Análise e Solução de Problemas); e consultoria da JIPM-S (*Japan Institute of Plant Maintenance - Solution*) e auditorias internas TPM. Destaca-se ainda que foram realizadas ações intensas de disseminação do novo Sistema de Gestão para toda força de trabalho. A massificação dos conceitos foi realizada em reuniões de diversos níveis e auditorias internas e externas da metodologia TPM, que tinha como objetivo difundir o novo Sistema de Gestão integrado e estimular os empregados. Para isso, utilizou a estratégia de envolver a maior parte possível da força de trabalho em diversos fóruns realizados na OGH.

#### **Descrição dos recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos**

Os recursos utilizados foram mínimos, utilizando os recursos existentes na OGH, tais como: homem x hora para desenvolvimento do modelo e material de divulgação.

#### **Por que considera que houve utilização eficiente dos recursos na iniciativa?**

Pela relação custo-benefício obtida, ou seja, investimento mínimo e resultados significativos alcançados.

#### **Monitoramento e avaliação da iniciativa**

O monitoramento e avaliação do novo Sistema de Gestão da Geração Interligada da Superintendência de Geração Hidráulica (OGH) são realizados por meio do Sistema de Reuniões da OGH, composto pelas reuniões periódicas do Comitê Consultivo, Comitê Diretivo, Centro de Planejamento Regional, Análise Crítica das ISO 9.001 e 14.001, análise de implementação dos pilares do TPM e Workshop de Excelência (momento em que o Plano Estratégico da OGH é revisado e definido para o próximo ciclo). Durante as reuniões, são analisados o cumprimento dos Planos de Ações dos Pilares TPM, que compõem o Plano Estratégico da OGH, bem como o desempenho dos indicadores que compõem o Painel de Gestão da OGH. Com o objetivo de refinar a prática de monitoramento e avaliação de desempenho da gestão da Superintendência, desenvolvida por meio do Sistema de Reuniões da OGH, em 2011, foi aprovada a revisão do Procedimento – Análise Crítica do Desempenho da OGH, que padronizou, por exemplo, as técnicas de análise e solução de problemas.

Ressalta-se que a análise crítica de desempenho dos indicadores que compõem os onze pilares TPM é realizada mensalmente e, no caso de metas não alcançadas, são elaboradas as análises de três gerações e estabelecidas e priorizadas as ações corretivas. São realizadas ainda projeções de

tendência do alcance das metas, comparações com anos anteriores, com órgãos internos e externos, referenciais comparativos pertinentes<sup>1</sup> e requisitos de partes interessadas<sup>2</sup>.

Complementarmente, a OGH participa de avaliações de gestão internas e externas, com o objetivo de avaliar o nível o desenvolvimento da gestão e dos resultados alcançados, tais como auditorias internas realizadas periodicamente pelo Superintendente da OGH e pelo Diretor de Operação da Eletronorte (DO - Diretoria à qual a OGH está ligada) nas plantas da OGH.

Além disso, a OGH participa dos ciclos externos de avaliação de gestão, principalmente junto a FNQ e JIPM. Os Relatórios de avaliação contendo os pontos fortes e oportunidades de melhorias são emitidos para que os pilares TPM agreguem as ações de melhorias ao seu plano estratégico visando ao alcance dos objetivos propostos.

### Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

O Sistema de Gestão da Geração Interligada proporcionou inúmeras melhorias na OGH. Destaca-se a melhoria do ambiente de trabalho, o moral da equipe da OGH, aumento da eficiência dos equipamentos, o que reduziu a significativamente a indisponibilidade das Unidades Geradoras das Usinas. Com a gestão integrada das três usinas que compõem a OGH, foi possível otimizar recursos e competências. A Tabela 1 apresenta os principais indicadores da OGH, o Referencial Comparativo Pertinente (RC) e o Requisito da Parte Interessada (RPI).

**Tabela 1: Principais indicadores da OGH**

Indicador	Sigla	Unidade de	2007	2008	2009	2010	2011	2012	RC	RPI
Índice de satisfação com o clima organizacional	ISCO	%	74,7	83,6	84,3	72,7	76,6	-	71,2	75
	O indicador avalia a satisfação do empregado baseado em treze fatores em quatro dimensões: motivação, gestão de pessoas, filosofia de gestão e ambiente de trabalho. Vale ressaltar que a tendência deve ser considerada como favorável no período de 2007 a 2009, pois em 2010 houve uma mudança no método de cálculo da pesquisa que passou a ser aplicada pela Eletrobras e em 2011 a pesquisa passou a ser bianual. Ressalta-se que: i) RC: a OGH obteve o melhor desempenho entre as Superintendências da Diretoria de Operação e entre as empresas do Sistema Eletrobras, tornando-se referencial de excelência do Sistema Eletrobras; ii) RPI: a OGH obteve desempenho superior ao RPI definido por meio do Contrato de Gestão, assinado entre a DO e a OGH.									
Gap de habilidades e competências	GAP <sub>COM</sub>	Índice	0,32	0,29	0,22	0,19	0,25	0,23	-	0,23
	O indicador identifica e direciona a capacitação dos empregados da OGH, objetivando a redução do GAP <sub>COM</sub> geral e das áreas gestão, administração, produção. A partir de 2011, o indicador passou a ser calculado da geração interligada, uma vez que a UHE Samuel foi incorporada pela OGH em 2010, o que refletiu em um aumento do GAP <sub>COM</sub> . Ressalta-se que a OGH obteve desempenho igual ao RPI, definido por meio do Contrato de Gestão assinado entre a OGH e o pilar Educação e Treinamento (RPI).									
Taxa de	TFA	Índice	2,18	4,08	0,00	2,89	2,98	0	2,05	0

<sup>1</sup> Informação quantitativa considerada como referência apropriada para permitir avaliar o nível de competitividade superior de um resultado alcançado, no mercado ou no setor de atuação, considerando-se as estratégias da organização.

<sup>2</sup> Tradução mensurável de necessidade ou expectativa, implícita ou explícita, da parte interessada.

Indicador	Sigla	Unidade	2007	2008	2009	2010	2011	2012	RC	RPI
Frequência de Acidentes	O indicador monitora o número de acidentes do trabalho ocorridos na OGH. Ressalta-se que: i) RC: a OGH obteve o melhor desempenho interno e externo, tornando-se referencial de excelência do Sistema Elétrico Brasileiro; ii) RPI: a OGH obteve desempenho igual ao RPI definido por meio do Contrato de Gestão, assinado entre a DO e a OGH.									
Índice de Disponibilidade e	ID <sub>TUCURUÍ</sub>	%	88,7	88,8	90,5	92,6	93,7	94,0	88,2	94,2
	ID <sub>SAMUEL</sub>	%	-	93,0	93,4	93,9	94,7	95,6	94,8	95,3
	ID <sub>CURUÁ-UNA</sub>	%	95,3	95,8	96,5	97,3	97,2	96,7	93,1	97,0
	Os índices de disponibilidade da função geração das UHE são utilizados pela ANEEL para aumentar ou diminuir a energia assegurada das mesmas, com reflexos diretos na comercialização e no faturamento da OGH. Ressalta-se que: i) RC: a OGH obteve desempenhos excelentes, tornando-se referencial de excelência do Sistema Elétrico Brasileiro; ii) RPI: a OGH obteve desempenho superior ou próximo aos RPI definidos por meio do Contrato de Gestão, assinado entre a DO e a OGH.									
Margem PMSO	MPMSO	%	-	-	-	5,96	6,02	5,03	16,50	5,10
O indicador reflete a relação entre os custos com o PMSO (Pessoal, Material, Serviços e Outros) e a Receita Operacional Líquida (ROL). O indicador passou a ser acompanhado com esta estrutura a partir de 2010. Destaca-se que o aumento em 2011 se deu em função da incorporação da UHE Samuel na OGH. Ressalta-se que: i) RC: a OGH obteve desempenhos excelentes, tornando-se referencial de excelência do Sistema Elétrico Brasileiro; ii) RPI: a OGH obteve desempenho superior ao RPI definido por meio do Contrato de Gestão, assinado entre a DO e a OGH.										

É possível notar a tendência favorável da maioria dos indicadores da OGH a partir de 2008, ano em que ocorreu a implantação da inovação do novo Sistema de Gestão da Geração Interligada.

A tabela 2 apresenta alguns dos resultados obtidos pela OGH nos três últimos anos:

**Tabela 2: Resultados obtidos pela OGH**

Ano	Premiação
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reconhecimento nos critérios: Pessoas e Sociedade pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ);</li> <li>• Prêmio Especial em TPM (<i>Special Award for TPM Achievement na UHE Tucuruí</i>), premiação concedida pela Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM);</li> <li>• Prêmio Consistência em TPM (<i>Award for Excellence in Consistent TPM Commitment na UHE Samuel</i>), premiação concedida pela Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM);</li> <li>• Prêmio Excelência em TPM – Categoria B na UHE Curuá-Una – <i>Excellence Award for TPM Achievement, B Category</i>;</li> <li>• Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (PSQT). Reconhecimento concedido pelo Serviço Social da Indústria (SESI), na:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Etapa Regional: Primeiro lugar na categoria Gestão de pessoas e Prática de Gestão: Contrato de Gestão Individual, e segundo lugar na categoria Desenvolvimento Socioambiental e Prática de Gestão: Programa de Educação Ambiental.</li> <li>○ Etapa Nacional, primeiro lugar na categoria Gestão de Pessoas com a</li> </ul> </li> </ul>



Ano	Premiação
	Prática de Gestão: Contrato de Gestão Individual.
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prêmio Especial em TPM (<i>Special Award for TPM Achievement na UHE Samuel</i>) Premiação concedida pela Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM);</li> <li>• Prêmio Excelência em TPM (Categoria A na UHE Curuá-Uma) <i>Excellence Award for TPM Achievement, A Category</i>;</li> <li>• Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), premiada pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ);</li> <li>• Presença no Guia As Melhores Empresas para Você trabalhar - Guia Você S/A.</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prêmio <i>World Class</i> em TPM da Superintendência de Geração Hidráulica (UHE Tucuruí, UHE Samuel e UHE Curuá-Uma) concedido pela <i>Japan Institute of Plant Maintenance</i> (JIPM);</li> <li>• Presença no Guia As Melhores Empresas para Você trabalhar - Guia Você S/A;</li> <li>• Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (PSQT) - premiação concedida pelo Serviço Social da Indústria (SESI) na:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Etapa Estadual: primeiro lugar na Categoria: “Grandes Empresas”; Área Temática: “Ambiente de Trabalho Seguro e Saudável”; Prática de Gestão: “Pilares Segurança e Saúde da Metodologia TPM (<i>Total Productive Maintenance</i>)”.</li> <li>○ Etapa Nacional: primeiro lugar na categoria: “Grandes Empresas”; Área Temática: “Ambiente de Trabalho Seguro e Saudável”; Prática de Gestão: “Pilares Segurança e Saúde da Metodologia TPM (<i>Total Productive Maintenance</i>)”.</li> </ul> </li> </ul>

#### Obstáculos encontrados e soluções adotadas

Um dos obstáculos encontrados na implantação do novo sistema foi a adaptação dos empregados à nova cultura, ou seja, ao novo sistema de gestão. As soluções adotadas visando a eliminar o obstáculo encontrado foram: intensas ações de disseminação do novo sistema de gestão para toda força de trabalho, tais como: reuniões com empregados, convites para que os empregados participassem das auditorias internas e externas, com apresentação de seus trabalhos e como ouvintes, palestras, estímulo da alta administração e dos gerentes.

#### Fatores críticos de sucesso

Os fatores crítico de sucesso desta inovação foram:

- aproveitamento da internalização existente dos conceitos das metodologias TPM e MEG pela força de trabalho;
- aceitação da força de trabalho do novo sistema de gestão;
- patrocínio e envolvimento da alta administração e da média gerência na disseminação do sistema de gestão.

#### Por que a iniciativa pode ser considerada uma inovação em gestão?

O Sistema de Gestão da Geração Interligada da OGH – integração TPM x MEG do PNQ – é uma prática de gestão que espelha o estado da arte no setor elétrico, segundo avaliação da FNQ. A metodologia do TPM foi considerada como ponto forte pelo Relatório de Avaliação da FNQ em 2011, ano em a OGH foi premiada por esta fundação com o Prêmio Nacional da Qualidade. E em 2012, a OGH recebeu o Prêmio *World Class* em TPM concedido pela *Japan Institute of Plant Maintenance* (JIPM), sendo a primeira empresa de geração de energia elétrica do mundo a

receber esse prêmio, o que vem servindo de fator diferencial, proporcionando uma série de benefícios, tais como a redução de perdas; e contribuindo para os sucessivos resultados favoráveis do Índice de Disponibilidade e de Custos, principais indicadores da OGH.

Destaca-se ainda o fato de que a OGH vem constantemente atendendo às solicitações de visitas de benchmarking, ou seja, visitas de busca de informações comparativas. Citam-se como exemplo: Eletrobras, Ministério de Minas e Energia, Albras, Termonorte, Natura, Usina de Três Gargantas (China), *Instituto Costarricense de Electricidad* (ICE), Centro de Avaliação não Destrutiva, Instituto de Geografia de Kiel (Alemanha). A OGH vem também atendendo a convites para participar em eventos externos em outras empresas a fim de disseminar o novo Sistema de Gestão da Geração Interligada da OGH, tais como: Fórum Nacional dos Programas Estaduais e Setoriais de Qualidade Produtividade e Competitividade, parceiro da Fundação Nacional da Qualidade na disseminação do Modelo de Excelência em Gestão (MEG); Fórum de boas práticas da Embraer, entre outros.