



Sistema de Avaliação de Desempenho das Equipes de Operação da Usina Hidrelétrica ITAIPU Binacional

Eng. Celso V. Torino, Eng. Fernando de Menezes S.,

ITAIPU Binacional, Foz do Iguacu, Paraná, Brasil.

Resumo

Este Artigo descreve a experiência da área de Operação da Usina Hidrelétrica de ITAIPU na elaboração e aplicação de um sistema de avaliação de desempenho de seus profissionais dentre eles Telefonistas, Operadores de Sistemas de Tratamento de Águas, Assistentes Administrativos, Operadores de Usina e Subestações, Supervisores e Engenheiros.

Palavras-Chave

ITAIPU, Usina Hidrelétrica, Operação, Segurança Operacional, Gestão de Pessoas, Administração da Produção, Avaliação de Desempenho.

1- Introdução

Desde o início da operação da Usina de ITAIPU em 1984, avaliar o desempenho da equipe de operação sempre foi uma prática desejada e necessária. Ao longo destes 24 anos de operação, diversos modelos foram testados e realizados com sucessos e insucessos. Embora sempre regidos por diretrizes institucionais provenientes da área de Recursos Humanos, sempre houve a flexibilidade em se adotar critérios e premissas locais e peculiares à área de Operação da Usina.

Experiências como Ranking Forçado, Software de Avaliação, Indicadores de Desempenho e Colegiado de Tomada de Decisão foram amplamente aplicados com resultados relativamente positivos. Não raro, pesquisas de satisfação sinalizavam necessidades de adequação dos métodos utilizados.

Adicionalmente, a prática de se adotar a avaliação de desempenho de forma separada nas duas nacionalidades da usina, resulta em procedimentos nem sempre similares e, portanto com sinais e objetivos nem sempre alinhados.

A metodologia utilizada nas avaliações de desempenho de 2007 e 2008 na Operação da Usina, envolvendo exclusivamente os empregados brasileiros apresenta características que integram a abrangência das avaliações subjetivas com a credibilidade das avaliações objetivas.

Primeiramente, com intuito de inserir o leitor no contexto e importância dos profissionais sob avaliação de desempenho para a empresa, para o Brasil e para o Paraguai, apresentaremos algumas informações sobre a Usina de ITAIPU e sua importância energética. Em seguida faremos algumas abordagens sobre a estrutura organizacional da área de Operação da Usina assim como dos principais pilares de seu modelo de gestão.

Na continuidade, tratamos do Sistema de Avaliação, propriamente dito, detalhando-o a partir das diretrizes superiores, do plano de ação negociado com o profissional sob avaliação, da utilização de critérios objetivos e seus indicadores, da avaliação subjetiva dos Supervisores até a execução da avaliação.

Prosseguindo, abordaremos os procedimentos de feedback em sua fase preparatória à execução, assim como a preparação e a execução da revisão do plano de ação para o novo período de avaliação. E, finalizando, apresentamos nossas conclusões.

2- Modelo de Gestão da Operação

Os objetivos da Operação da Usina, fortemente vinculados ao plano estratégico da empresa e aos objetivos específicos da Área Técnica, sinalizam para a busca pela segurança física dos trabalhadores, pela preservação das instalações e do meio ambiente e pela continuidade da produção.

Diferentemente das demais áreas de uma usina hidrelétrica, a atividade de operação tem como destaque a atividade de controlar, manobrar ou comandar os equipamentos e sistemas da usina e é realizada quase que 100% do tempo sobre equipamentos energizados e, conseqüentemente, diretamente relacionada à produção de energia.

Desta forma, destacamos a correlação entre o desempenho das equipes de Operação e um dos principais indicadores da Diretoria Técnica da ITAIPU, que é o índice de indisponibilidade forçada das unidades geradoras.

A eventual falha humana da operação, via de regra, afeta a produção e não raramente, afeta negativamente o montante da produção de forma abrupta e não planejada, interferindo diretamente no índice de indisponibilidade forçada, podendo acarretar impactos nos Sistemas Elétricos conectados à usina.

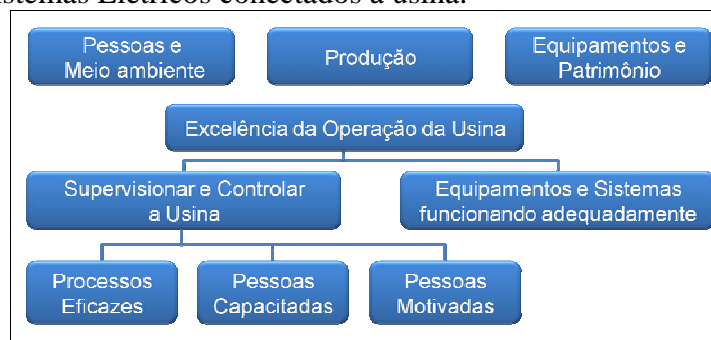


Figura 3 - Excelência na Operação da Usina de ITAIPU

3- Sistema de Avaliação da Operação da Usina

O Sistema de Avaliação de Desempenho da área de Operação da ITAIPU sofreu várias alterações ao longo dos 24 anos de operação, ora afetado por critérios da área de RH da empresa, ora por iniciativas internas à área de Operação. É verdade também que diversas vezes buscou-se realizar avaliações de desempenho independentemente de haver previsão de distribuição de méritos financeiros, porém na maioria das vezes menos empolgante e eficaz quando da existência de tais verbas.

3.1- Diretrizes Superiores

Embora não pertencentes ao Sistema de Avaliação de Desempenho da área de Operação da Usina, premissas estabelecidas pela área de RH assim como pela Diretoria Técnica ou Superintendência de Operação freqüentemente influenciam no processo de avaliação. Não raro, critérios como limitação máxima e mínima de movimentação salarial por empregado, restrição de contemplação para determinadas funções, critérios de restrição segundo histórico disciplinar são exemplos de premissas que advém das áreas citadas e, portanto assumidos como externalidades a serem respeitadas. Uma vez atendidas às premissas externas e superiores, aplica-se a Avaliação de Desempenho na Operação da Usina.

3.2- Plano de Ação

A Avaliação de Desempenho da Operação da Usina se inicia na elaboração do Plano de Ação. Trata-se de um formulário simples conforme figura 4 no qual, Gerência, Supervisão e Profissional têm a oportunidade de explicitar os itens mais relevantes para o desempenho do profissional no período a ser considerado, via de regra, um período futuro de no máximo 12 meses. Todos são incentivados a considerar aspectos correlatos ao conhecimento, habilidade, atitude e resultados.

O formulário é organizado de tal modo a permitir reunião prévia entre Gerente e Supervisão na qual, considerando a avaliação de desempenho e o plano de ação anterior do profissional e os objetivos e desafios da área de Operação seja possível propor os principais itens de referência para o desenvolvimento e avaliação do profissional.

Já na reunião com o profissional, o mesmo é incentivado a não somente propor itens para seu próprio desenvolvimento assim como a manifestar sua concordância ou não com os itens propostos pela Gerência e Supervisão. Somente os itens acordados são repassados para o campo específico do formulário finalizando a reunião e a consolidação do Plano de Ação.

Fig.4 – Plano de ação



O formulário é intitulado "PLANO DE AÇÃO" e contém os seguintes campos:

- Logo da ITAIPU (Instituto Paraguayo de Energía y Agua) e informações hierárquicas: OP.DT - Superintendência de Operação, OPU.DT - Departamento de Operação da Usina e Subestações, OPUO.DT - Divisão de Operação da Usina e Subestações, Emissão: _____
- PARTICIPANTES:** _____
- DATA:** _____
- ITENS PROPOSTOS PELA GERÊNCIA/SUPERVISÃO:** _____
- ITENS PROPOSTOS PELO PROFISSIONAL:** _____
- ITENS ACORDADOS ENTRE GERÊNCIA/SUPERVISÃO e PROFISSIONAL:** _____
- OBSERVAÇÕES:** _____

OPUS.DT 1



Gerência, Supervisão e Profissional recebem cópia deste Plano de Ação. Não há formalismos, não sendo necessárias sequer assinaturas. Este Plano de Ação pode ser revisado a qualquer momento em que pelo menos um destes três profissionais manifeste interesse em juntamente com os demais, revisá-lo. Figura 4 – Formulário do Plano de Ação

3.3- Geração dos Critérios Objetivos

O Sistema de Avaliação da área de Operação da Usina tem como pilares as avaliações subjetivas e objetivas. Nossa experiência em praticar avaliações de desempenho, há 24 anos, sinalizou que sistemas apoiados em apenas um desses dois pilares apresentavam freqüentemente percepções de injustiças, mesmo que tais injustiças não existissem. Não se busca predominância entre avaliações objetivas e subjetivas, mas sim coerência. Embora ainda tenhamos poucos critérios objetivos, a percepção atual é de que podemos intensificá-los, e assim temos agido.

Atualmente utilizamos fortemente dois indicadores. O primeiro indicador relaciona-se com o item estratégico para o Modelo de Gestão da Operação da Usina: Capacitação da Equipe, ou seja, índice de participação nos treinamentos segundo o Plano Anual de Treinamento (PAT) [1]. Não se trata de considerar quem mais participou do treinamento ou teve melhor desempenho no treinamento, mas sim a diferenciação entre quem atingiu a meta negociada (atualmente de 85%) de participação nos treinamentos da Operação ou não. A figura 5 abaixo mostra o índice de participação no PAT nos últimos cinco anos.

O segundo indicador está indexado a outro item estratégico do Modelo de Gestão da Operação: Equipamentos e Sistemas Funcionando Adequadamente, ou seja, o índice de anomalias encontradas através das inspeções na usina. Neste caso valoriza-se a dedicação e competência em identificar e solucionar qualquer tipo de anomalia na usina, em especial, em sua fase incipiente [2,3]. A figura 6 mostra o índice de anomalias identificadas através das inspeções na usina nos últimos seis anos.

Indicadores como DFT (Diminuição da Força de Trabalho – absenteísmo), resultados do STO (Aplicativo para Treinamento em Instruções da Operação), embora já existentes, ainda encontra-se sob estudo o custo e benefício de sua indexação à avaliação objetiva do Sistema de Avaliação da área de Operação da Usina.

VIII SEMINARIO DEL SECTOR ELECTRICO PARAGUAYO - CIGRÉ
29, 30 y 31 de Octubre de 2008

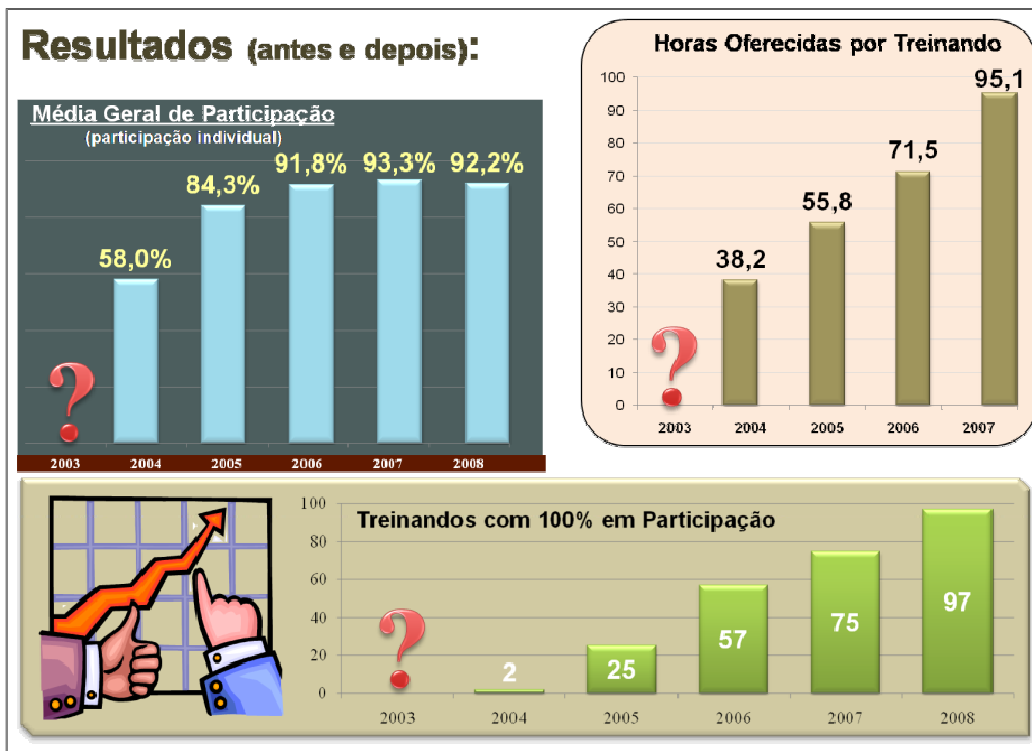


Figura 5 - Média do Índice Geral de Participação no Plano Anual de Treinamento (PAT)

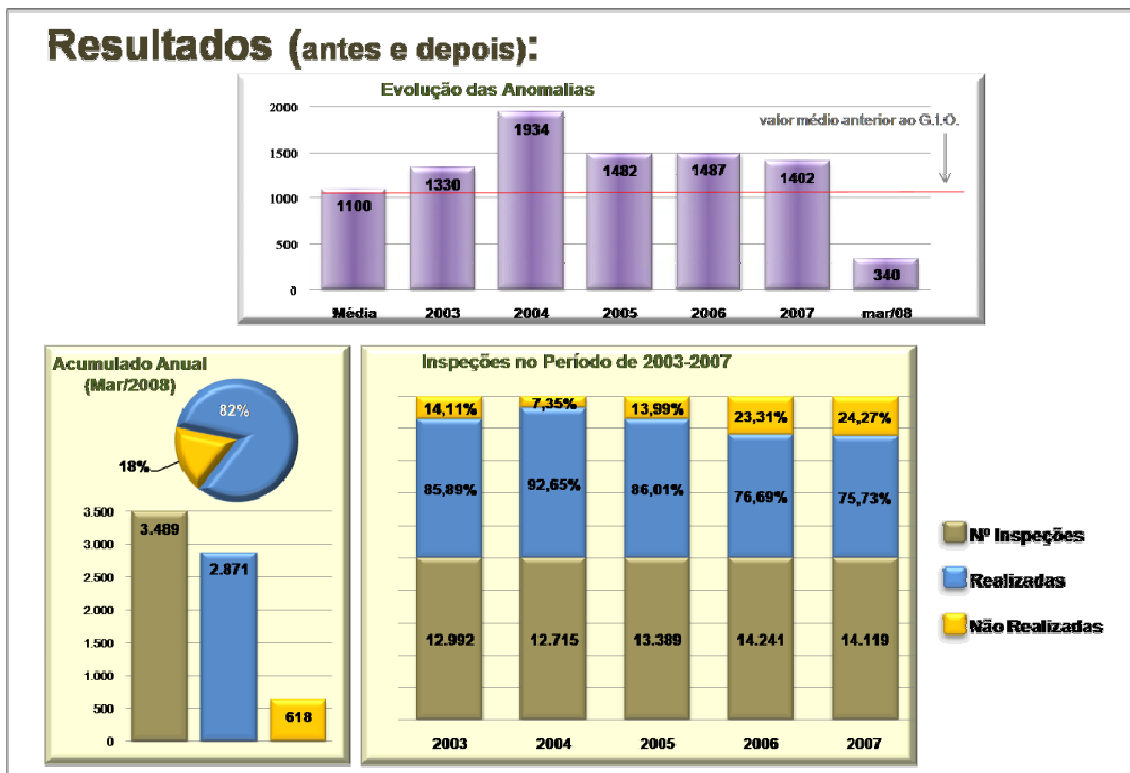


Figura 6: Resultados das Inspeções da Operação da Usina, 2003 a 2008



3.4- Avaliação dos Supervisores

A denominada “Avaliação dos Supervisores” cumpre o papel fundamental da avaliação subjetiva do processo. Supervisores são orientados e incentivados a avaliarem os profissionais da forma mais abrangente possível, tendo como referência os conceitos do “CHAR“, ou seja, Conhecimento, Habilidade, Atitude e Resultados, assim como considerarem atentamente a coerência do resultado da sua avaliação com os indicadores objetivos e com o Plano de Ação elaborado e acordado na última avaliação.

No nosso entendimento, a avaliação dos Supervisores confrontada com algumas observações mediadoras da Gerência, contém os resultados mais expressivos e, portanto, com maior potencial de gerar em médio prazo, resultados mais promissores para a empresa e para o profissional avaliado.

Como resultado desta avaliação, o desempenho avaliado de cada profissional é classificado acima da média, na média ou eventualmente abaixo da média esperada. Para esta avaliação, a utilização do Plano de Ação elaborado anteriormente é fundamental e embora não seja a única referência, todos sabem que Gerência, Supervisor e Profissional, o terão presente quando da realização do Feedback ao empregado, processo este a ser abordado a seguir.

3.5- Execução da Avaliação de Desempenho

A execução da avaliação de desempenho é talvez a parte mais simples do processo. Coletam-se as avaliações subjetivas dos Supervisores, verifica-se a coerências das mesmas com os indicadores objetivos, forçando reavaliações no caso de eventuais incoerências, aplicam-se as verbas financeiras para o mérito caso tratar-se de processo de avaliação vinculado a mobilidade salarial, considerando sempre neste caso as diretrizes superiores existentes. Via de regra, parte das contemplações salariais é aumentada ou diminuída de acordo com os resultados dos indicadores objetivos com a intensidade que a verba disponível permitir.

Uma vez finalizada a avaliação de desempenho, parte-se para uma das fases mais nobres do processo: Feedback e Revisão do Plano de Ação.

3.6- Preparação do Feedback

A figura 7 apresenta o formulário, tão simples quanto o do Plano de Ação, utilizado para orientar a preparação do Feedback assim como para a execução do Feedback.

A reunião preparatória conta com a presença exclusiva do Gerente e Supervisor com o objetivo principal de responder a pergunta: “por que seu desempenho foi classificado como acima da média, na média ou abaixo da média”.

Gerente e Supervisor, de posse de todas as informações e documentações disponíveis, discutem e analisam os dados para a justificativa mais correta e justa para o profissional. Desempenhos classificados como abaixo de média, necessariamente necessitam de justificativas ou feedback coerentes com tal classificação assim como propostas para alimentar a revisão do Plano de Ação. Desempenhos classificados como acima da média, obviamente conterão pontos fortes explicitados no Feedback, porém sem restrições para inserir pontos de melhorias e oportunidades para novos desafios para o profissional. Estas mesmas características estão presentes no Feedback para os profissionais cujo desempenho fora classificado como “na média”.



The image shows a feedback form titled 'FEEDBACK' from ITAPU. The form includes fields for 'PARTICIPANTES', 'DATA', 'SÍNTESIS DOS CRITÉRIOS (DA, DT, OP e OPU)', 'CONTEMPLACIÓN (sub-níveis)', 'RAZÕES DA CONTEMPLACIÓN', and 'OBSERVAÇÕES'. The ITAPU logo and organizational structure are visible at the top.

Fig. 7 – Formulario Feedback

3.7- Preparação da Revisão do Plano de Ação

Na mesma reunião preparatória para o Feedback, também é realizada a preparação da revisão do Plano de Ação. O Formulário já apresentado na figura 4 é utilizado da mesma forma que explicado no item 4.2, porém agora com a possibilidade de se colocar itens propostos pela Gerência e Supervisão relacionados ao desempenho recém apurado no processo de avaliação do desempenho. Não raro aparecem propostas relacionadas ao investimento em treinamento e capacitação em determinados termos técnicos, desenvolvimento de tarefas específicas, desenvolvimento de habilidades correlatas ao relacionamento interpessoal e etc.

3.8- Execução do Feedback

Na execução do Feedback, fase esta já presente na reunião, o Gerente, o Supervisor e o Profissional com desempenho sob avaliação, tem-se como principal objetivo informar ao profissional o resultado da avaliação de seu desempenho e principalmente as razões deste resultado.

Após informá-lo do resultado da avaliação, colocam-se as razões e então se abre espaço para uma conversa franca e proveitosa durante a qual todos crescem enquanto profissionais.

3.9- Execução da Revisão do Plano de Ação

Em diversas oportunidades, nos pareceu mais adequado realizar a reunião da revisão do Plano de Ação separadamente da reunião do Feedback, evitando assim arrastamento do clima emocional do Feedback, nem sempre sendo dos mais estáveis para a reunião da revisão do Plano de Ação e em alguns casos assim fizemos.

Por outro lado, em uma área com mais de 70 profissionais, a praticidade de se realizar tantas reuniões não permite tal privilégio, razão pela qual temos praticado, salvo exceções que se justifiquem, somente uma reunião para Feedback e Revisão do Plano de Ação.

4- Conclusões

Embora teorias de RH incentivem a realização de avaliações de desempenho desvinculadas de processos de mobilidade salarial, é verdade que ainda temos grandes dificuldades de realizá-las quando por diversas razões empresariais, a expectativa da mobilidade salarial torna-se inexistente;

O treinamento contínuo de Gerentes, Supervisores e Profissionais no tema Feedback nos parece ser algo importante no sentido de tornar tal processo menos estressante para todos estes profissionais, resultando, cada dia mais, em uma oportunidade de desenvolvimento profissional e alinhamento dos objetivos individuais e empresariais;

A metodologia integrada de avaliações subjetivas com indicadores objetivos tem-se mostrada promissora na área de Operação da Usina, nos motivando a investigar a possibilidade de intensificar a disponibilidade de outros indicadores, em especial aqueles diretamente relacionados com o Modelo de Gestão da Operação da Usina, assim como indicadores relacionados ao Planejamento Estratégico da Diretoria Técnica e da ITAIPU;

Face à complexidade do tema, fazer uma correlação entre os resultados da Área de Operação da Usina com o seu Sistema de Avaliação de Desempenho será sempre uma decisão sensível e arriscada, razão pela qual entendemos ser necessária boa dose de prudência. Por outro lado, os resultados do índice de falhas humanas na operação em tempo real, resultados estes indiscutivelmente relacionados diretamente com o desempenho das equipes de Operação da Usina, sinalizam que dentre outras razões, o Sistema de Avaliação de Desempenho atual tem contribuído para uma busca contínua da excelência operativa da Usina de ITAIPU [4]. A figura 8 apresenta os resultados do índice de falhas humanas nos últimos oito anos.

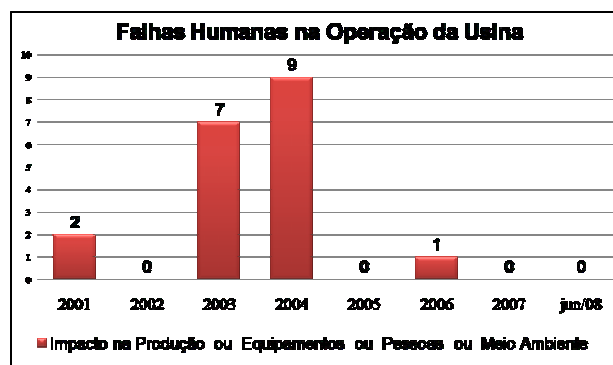


Figura 8 - Índice de Falhas Humanas na Operação em Tempo Real



5. Referências Bibliográficas

[1] – Ramon A. G. Isasi, Celso V. Torino, Carlos A. Vergara B., Marco A. Amarilla A., Francisco H. P. Cavalcanti; ITAIPU Binacional, Brasil e Paraguai, Treinamento na Operação: “A Experiência da Usina Hidrelétrica ITAIPU Binacional”, 2007, ERIAC;

[2] - Luiz C. S. G. Júnior, Marcelo Bastos M., Luis C. Davalos M., Francisco H.P. Cavalcanti, ITAIPU Binacional, Brasil e Paraguai, Gestão de Anomalias: Inspeção da Operação da ITAIPU Binacional, III SEPOCH, 2002;

[3] - Marcos A. P. Lefevre, Ramon A. G. Isasi, Celso V. Torino, L. C. Davalos Martinez, Luiz C. S. G. Júnior, ITAIPU Binacional, Brazil and Paraguay, The Importance of Operation Inspections at ITAIPU Binacional Power Plant, Waterpower, 2005;

[4] - Marcos A. P. Lefevre, J. M. Sanchez, Ramon A. G. Isasi, Carlos A. Vergara and Celso V. Torino, ITAIPU Binacional, Brazil and Paraguay, Fighting Human Error in Real-Time Operation: the Experience at the ITAIPU Binacional Hydroelectric Power Plant, 2007, Waterpower;