



## “Ou a gente perdia os anéis ou perdia os dedos”

*No próximo dia 21, exatamente às 18 horas, Cleverton Siewert vai se despedir da presidência da Celesc e da companhia que presidiu durante quase oito anos. O anúncio já foi feito, o mercado está ciente, mas, longe de se acomodar com a proximidade das férias de dois meses que pretende tirar, ele mantém o ritmo que se impôs durante todo o período dedicado à maior empresa do Estado. Sistemático, chega às 8 horas da manhã e sobe até sua sala pelas escadas, dispensando o elevador. No breve percurso, o engenheiro civil deixa de lado a frieza dos números e se concentra em uma oração de agradecimento pelo dia anterior e pelo novo dia de trabalho que vai iniciar. É um dos primeiros a chegar, um dos últimos a sair, final de semana e dias úteis têm o mesmo valor para ele e férias é algo que há anos desconhece. Resumindo: seu lema foi dedicação total à Celesc. Por muitas vezes Siewert foi personagem da **Pelo Estado Entrevista**, além de inúmeras notas e matérias publicadas pelos veículos impressos e digitais da rede ADI-SC/CNR-SC/SCPortais. Em mais esta entrevista, muitas vezes interrompida para que tomasse fôlego e controlasse a emoção, Cleverton Siewert fala de ações e dos resultados alcançados, das decisões nem sempre fáceis e do reconhecimento que a Celesc conquistou no mercado, na sociedade, nos meios político e institucional catarinense. Sai do comando da Celesc como um Pelé - em seu melhor momento.*

**[PeloEstado]** - Como seu sucessor receberá a Celesc?

**Cleverton Siewert** - Nós acabamos de publicar os resultados do terceiro trimestre e com um resultado ainda melhor que o de 2017. Nosso Ebitda (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) cresceu 17% e nosso lucro cresceu exponencialmente, quase 200%. O que explica esse salto é que no ano passado tivemos que fazer a provisão de um litígio com a Aneel (Agência Nacional de Energia Elétrica), o que baixou o lucro de 2017. Mas a companhia está num crescente do ponto de vista econômico-financeiro e as mudanças efetivadas por nós dentro da Distribuidora, que é o nosso maior negócio, responsável por 90% do faturamento por 95% do lucro da companhia, foram acertadas.

**[PE]** - Sai satisfeito?

**Siewert** - Saio muito orgulhoso dos resultados alcançados, porque ficou claro que, mesmo sendo uma companhia pública, com DNA público, nós podemos fazer o melhor, nós podemos entregar o melhor, tanto que nós estamos entre os Top 3 do Brasil e da América Latina na satisfação do consumidor. Isso não vem de graça. Isso vem com trabalho.

**[PE]** - Que mudanças foram essas?

**Siewert** - Têm a ver com o custeio da companhia. Dois foram os movimentos fundamentais. O primeiro, *benchmarking*, ou seja, nós nos comparamos com o mercado; segundo, nossa tecnologia de OBZ (Orçamento Base Zero). Esses dois princípios nos permitiram enxergar o custeio como se dava e melhorar o processo. Hoje estamos adequados ao órgão regulador e temos segurança sobre o que estamos fazendo.

**[PE]** - A folha de pagamento sempre foi uma preocupação. Como vai deixar essa questão?

**Siewert** - O custo de pessoal é uma questão muito delicada. Mas aí também tomamos uma série de medidas, como o controle de verbas variáveis, um valor que sempre foi significativo e que hoje está controlado. Falo de horas extras, sobreaviso e periculosidade, principalmente. Nós criamos controles e critérios para a concessão de cada benefício. Ainda na área de pessoal, firmamos um Acordo Coletivo de Trabalho, resultado de uma série de negociações e com cortes efetivos. Cortamos benefícios. Olha que coisa maluca! Cortar benefícios no setor público parece uma coisa difícil de fazer. E é. Mas nós conseguimos. Os empregados e os sindicatos entenderam que, ou a gente perdia os anéis ou perdia os dedos. E todo mundo contribuiu. Cortamos anuênio, gratificação diferenciada de férias, gratificação de 25 anos, benefícios pós-emprego, ou seja, quem entra na Celesc a partir de 2013 já não leva uma série de benefícios para a aposentadoria.

**[PE]** - O que isso representa?

**Siewert** - Foram cortes bastante significativos e que trazem sustentabilidade para a companhia. Pesam ainda aí os PDIs (Programas de Demissão Incentivada) pelos quais tiramos da empresa, nesse período, 1.100 pessoas e, sobre este número, fizemos 40% de novas efetivações, sob as novas regras e com salários menos onerosos. Conseguimos mudar também o nosso Plano de Cargos e Salários e o nosso Plano Previdenciário. Isso fez com que uma pessoa que entra hoje na companhia, receba 30% dos ganhos de outra que entrou antes dessas mudanças.

Em 2011, nosso PMSO (custo de Pessoal, Materiais, Serviços e Outros), que é o custeio da Celesc, regulado pela Aneel, era cerca de 30% maior do que o limite apontado pela Agência. Em 2018, estamos equacionados. Uma coisa que parecia absolutamente impossível e nós conseguimos cumprir ao deixar a companhia. E a tendência é de uma curva descendente. Daqui a dois, três, quatro anos, devemos ficar 10% ou 15% abaixo do limite determinado pela Aneel. O provamos com isso? Que mesmo sendo uma empresa pública, é possível fazer, é possível ajustar.

**[PE]** - Como realizou tantas mudanças em uma empresa consolidada e com seus próprios paradigmas?

**Siewert** - Se a gente fosse olhar um pouco do histórico do que foi feito ao longo desses anos todos, eu teria que fazer pelo menos quatro grandes menções para falar da Celesc de hoje. A primeira, uma decisão importantíssima, que foi a convergência de esforços. Todo mundo na companhia, os acionistas, o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, movimento sindical e corpo sindical, entendeu que precisava focar em um mesmo ponto em favor da Celesc. Segundo ponto de destaque são os investimentos, com média anual nesse período de cerca de R\$ 300 milhões em investimentos no sistema elétrico. É um valor bastante significativo. Isso fez com que nosso sistema seja hoje muito mais robusto e confiável. Como resultado, os nossos dois principais indicadores - número de vezes e número de horas sem energia (DEC e FEC) -, melhoraram em torno de 30% nesse período. É um ganho de produtividade bastante grande. Estamos falando de obras e de tecnologia colocada na rede, o

que naturalmente leva a sociedade a enxergar um serviço melhor.

**[PE]** - Quais as outras menções?

**Siewert** - O terceiro destaque é o investimento na área Comercial. Fizemos cerca de R\$ 50 milhões por ano nesse segmento, sempre com o objetivo de entender a necessidade do cliente para ter uma aproximação com o que ele de fato precisa. E eu cito como grande exemplo a nossa área de internet. Até quatro anos atrás nós não atendíamos por este canal e, hoje, 65% dos nossos atendimentos são na internet. Uma transformação gigante no modelo de gestão da companhia e que tenho certeza que colabora para os níveis de aceitação que a Celesc tem hoje. Não adianta ter um sistema bom se, quando há falha, as pessoas não conseguem acessar a empresa. E hoje é muito fácil acessar a empresa, tanto que o nosso call center é o melhor do Brasil. Estamos disponíveis em várias plataformas com informações adequadas. A quarta e última menção é sobre a nossa Comunicação. Interna, com os funcionários, e externa, com a sociedade. Nesses oito anos, a Celesc passou a ser percebida de uma forma diferente. Não é apenas e tão somente uma empresa de poste, cabo e transformador. É uma empresa que se preocupa com a sociedade, que dá retorno e cria um ambiente muito melhor.

**[PE]** - O que mudou na percepção da sociedade?

**Siewert** - A governança, a transparência e a boa gestão passaram a ser valores da Celesc percebidos com muita clareza. Ajudaram nisso também os bons projetos que efetivamos na área socioambiental. Quero falar especificamente

da transparência. Eu aprendi com o Luiz Henrique (da Silveira, ex-governador e ex-senador de Santa Catarina, falecido em maio de 2015) que não basta ser honesto. É preciso mostrar que é honesto.

**[PE]** - Que desafios ficarão para seu sucessor?

**Siewert** - À frente de qualquer coisa é a manutenção da concessão. É nosso item fundamental, o que exige que a Celesc esteja tecnicamente preparada e economicamente sustentável. Manter o foco é essencial e aí a governança que instituímos pode ajudar. Do ponto de vista prático, digo que ainda podemos melhorar a produtividade em campo, do ponto de vista da locação das equipes em campo, por exemplo. Gestão. Temos muitos dados que agora precisam ser transformados em informação e aplicados de forma mais apropriada no campo.

**[PE]** - O que fica da Celesc para sua história pessoal?

**Siewert** - Desse processo todo, o mais importante, *pra* mim, do ponto de vista do suporte ao Cleverton presidente, foi o apoio que eu sempre tive das instâncias de governança da companhia, Conselho e Administração e o próprio acionista majoritário, que é o governo do Estado. Aprendi a entender as vontades e os contextos de cada um para fazer com que todos pudessem se entender e caminhar na mesma direção. Tanto é que raras vezes nossas decisões não foram por unanimidade. Tudo isso mostra um caminho trilhado muito bacana. E eu fico muito feliz com o reconhecimento que estou tendo na minha saída. Colegas, imprensa, governo... acho que estou saindo em um momento muito legal.

Acesse a íntegra desta entrevista, com trechos em áudio, em [seportais.com.br](http://seportais.com.br)

Texto, foto e edição: Andréa Leonora

[redacao@peloestado.com.br](mailto:redacao@peloestado.com.br)

Leia a Coluna digital e os diários que a publicam em: [peloestado.com.br](http://peloestado.com.br)