

CENTRAIS ELÉTRICAS DO NORTE DO BRASIL

Anderson Moreira Luz¹, Patrícia Pereira², Valdevino Krom³

Universidade do Vale do Paraíba – UNIVAP – FCSA – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas
Avenida Shishima Hifumi – Urbanova – São José dos Campos/SP

Palavras-chave: Eletronorte, planejamento empresarial

Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas

RESUMO

Este trabalho apresenta o Processo de Planejamento Empresarial que está sendo utilizado pela ELETRONORTE, tendo como objetivo demonstrar as etapas do planejamento como instrumento de transformação empresarial, buscando mobilizar a energia intelectual das pessoas para gerar desafios, buscando diversificação, mudança radical de atitude, onde ações educacionais voltadas para a elevação do nível de consciência são continuamente realizadas. Este processo, que é dinâmico e permanente, iniciou-se em julho de 1996 com a realização da sua primeira ação. A abordagem adotada para sua apresentação contempla a estrutura do processo dentro de uma visão sistêmica, as ações desenvolvidas para a sua implantação, as metodologias e técnicas utilizadas em cada uma delas e as conclusões que se pode obter até o momento.

INTRODUÇÃO

O processo de transformação que vem ocorrendo a nível mundial tem provocado mudanças estruturais em todos os setores sociais. Este processo tem como alavanca uma verdadeira revolução conceitual baseada em atitudes.

Questiona-se velhos paradigmas, no que diz respeito ao papel do cidadão, das empresas e do estado para a construção de uma sociedade mais justa. A postura de passividade frente ao futuro é substituída pela responsabilidade de cada um na qualidade deste futuro.

O sucesso deste processo de construção requer uma mudança radical de atitude das pessoas, onde ações educacionais voltadas para a elevação do nível de consciência são continuamente realizadas.

Assim, qualquer processo de repensar as organizações, como é o caso do Planejamento Empresarial, requer um foco muito especial no ser humano, buscando mobilizar a energia emocional e intelectual das pessoas para gerar desafios e

comprometimento com os mesmos, para que seja possível viabilizá-los, tendo-se a consciência de que o aprendizado é contínuo e lento.

Premissas para Construção do Processo

O processo de planejamento que está sendo implementado na ELETRONORTE, foi idealizado tendo por balizadores os Clientes, a Sociedade, os Colaboradores, os Acionistas e os Negócios.

Além disto, foi idealizado, também, para ser capaz de:

- criar um modelo mental único e compartilhado com todos os colaboradores da Empresa, construído a partir do seu “Credo” (Visão de Futuro, Missão e Valores);
- fazer com que os gerentes liderem o processo nas suas unidades organizacionais e sejam promotores das mudanças;
- buscar o comprometimento de todos os colaboradores da Empresa com o “Credo”;
- ser um promotor permanente de aprendizagem das pessoas;

→ manter o constante alinhamento da Empresa com o ambiente, garantindo uma rápida correção de rumos e/ou construção dos seus próprios rumos;

→ buscar novas abordagens de negócios, utilizando as capacidades existentes na Empresa, para gerar alternativas de diversificação.

Implantação do Processo

Ação 1: Orientações para o Processo de planejamento Empresarial.

Para a execução desta ação foram realizados 3 (três) encontros com os diretores visando prepará-los para liderarem o processo. Como resultado destes encontros, obteve-se um conjunto de premissas e referenciais compartilhados entre eles, a partir do alinhamento das suas percepções e compreensões com relação aos seguintes pontos:

- mudança e transformação do ambiente;
- planejamento como instrumento de transformação empresarial;
- ser humano como promotor de mudanças.

Ação 2: Construção do “Credo” da ELETRONORTE

Esta ação envolveu todos os gerentes de primeiro nível, incluindo os Diretores, perfazendo um total de 89 pessoas, recebendo a denominação de “GRUPO ESTRATÉGICO”. Para tanto, foi realizado um workshop de 2 (dois) dias, no qual se definiu a Visão de Futuro, a Missão e os Valores da Empresa, utilizando como referenciais:

- Visão: Diversificação e Inovação.
- Missão: Cliente, Sociedade e Negócio.
- Valores: Direito, Dever e Bem.

Ação 3: Definição das Diretrizes Empresariais

Esta ação, desenvolvida em duas etapas, estabeleceu um conjunto de desafios para viabilizar o “Credo” e mobilizar a energia das pessoas em torno de um projeto comum para a Empresa (modelo mental único).

Na primeira etapa, o Grupo Estratégico identificou as diretrizes empresariais, uma

única para cada um dos 5 (cinco) balizadores - os Clientes, a Sociedade, os Colaboradores, os Acionistas e os Negócios. O Grupo elencou, também, os fatores de restrição mais significativos para o sucesso das diretrizes, bem como propostas de medidas/estratégias para o alcance das mesmas.

Na segunda etapa, a Diretoria-Executiva, apoiada por uma equipe multidisciplinar, definiu 7 (sete) Metas Empresariais, as Medidas/Estratégias para superar os fatores de restrição, os Itens de Controle e os Itens de Verificação, estabelecendo, assim, os desafios para as Diretrizes.

Ação 4: Compartilhamento das Definições Estratégicas - “Credo” e Diretrizes

Esta ação caracterizou-se por possuir dois pilares básicos: **continuidade e liderança**.

Para tanto, realizou-se um terceiro workshop envolvendo o Grupo Estratégico e um grupo de 50 multiplicadores selecionados de acordo com a capacidade de liderança em processos de mudança, objetivando:

- alinhar as percepções dos multiplicadores com relação ao processo de planejamento e às Definições Estratégicas;
- capacitar os gerentes para liderarem o processo de planejamento, de forma compartilhada, nas suas unidades organizacionais;
- conscientizar os participantes do evento quanto aos seus papéis no processo de planejamento;
- fortalecer o senso de responsabilidade de cada colaborador para o sucesso da Empresa;
- definir a mensagem a ser compartilhada, em como a metodologia de compartilhamento a ser utilizada.

Ação 5: Desdobramento das Diretrizes

Esta ação, ainda em desenvolvimento, foi idealizada para ser executada em 3 (três) etapas.

A primeira etapa engloba a definição das diretrizes das diversas unidades organizacionais, a partir da identificação das suas metas, dos seus itens de controle e

itens de verificação e das medidas/estratégias para cada uma delas.

Portanto, cada unidade terá definida a sua contribuição para a consecução das diretrizes empresariais.

A segunda etapa contempla a consolidação das diretrizes das diversas unidades organizacionais por diretoria.

A terceira etapa refere-se à compatibilização das diretrizes das unidades com as diretrizes empresarias, com o objetivo de garantir a aderência das metas das unidades organizacionais com as metas empresariais.

Visa, também, selecionar as metas das unidades organizacionais que representarem maior impacto para o sucesso da Empresa e definir responsabilidades para as selecionadas.

Esta etapa, cuja palavra chave é negociação, deverá se desenvolver num workshop com o Grupo Estratégico, encerrando-se com a assinatura de um termo de compromisso entre as unidades organizacionais e a Diretoria-Executiva.

Ação 6: Avaliação das Definições Estratégicas

O objetivo desta ação é garantir o constante alinhamento da Empresa com o ambiente, adequando ou reinventando o seu rumo sempre que necessário.

A ação foi idealizada para possibilitar as avaliações em 4 (quatro) momentos, com focos distintos, partindo de uma visão setorializada para uma visão sistêmica.

No primeiro momento, o foco partirá das unidades organizacionais para a Diretoria, quando se procederá o compartilhamento do que foi previsto, do que foi realizado, dos fatos marcantes que promoveram o sucesso das ações realizadas, dos aspectos que precisam ser melhorados, bem como do que é necessário ser feito por todos para o alcance das metas. O objetivo é garantir que a avaliação se torne um processo de aprendizagem e construção de novas formas de trabalho, englobando o dia-a-dia da Empresa e o que é estratégico. Esta avaliação ocorrerá mensalmente, envolvendo os gerentes, as equipes de trabalho e o Diretor.

O segundo momento de avaliação foca exclusivamente o que é estratégico para a

Empresa, seguindo idêntica forma de trabalho do momento anterior. A avaliação ocorrerá trimestralmente, sendo executada pelo Grupo Estratégico.

Após a realização da avaliação trimestral, os resultados serão divulgados para todos os colaboradores, como forma de possibilitar o processo de educação contínua.

O terceiro momento tem por foco o “Credo” da ELETRONORTE. O objetivo é avaliar em que ponto a Empresa se encontra com relação à sua Visão, Missão e à prática dos Valores, para proceder à correção de rumos, sempre que necessário. Esta avaliação ocorrerá semestralmente, coincidindo com uma avaliação trimestral.

O quarto momento de avaliação busca o alinhamento permanente da Empresa com o ambiente, refletindo sobre o seu futuro e renovando os seus desafios. Para tanto, anualmente, o Grupo Estratégico desenvolverá ações visando:

- analisar os cenários estratégicos, buscando identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos;
- analisar a competitividade da Empresa frente aos cenários;
- analisar as recomendações oriundas das pessoas da Empresa;
- analisar o desempenho da Empresa no ano;
- avaliar o nível de alcance das metas empresariais do ano;
- repensar o “Credo” e as Diretrizes empresarias, adequando-os se necessário;
- definir as metas para os 2 (dois) próximos anos.

Ação 7: Ajustes e Correções

Esta ação contempla, basicamente, a elaboração e implantação de Planos de conseqüências, com base nos desvios e causas identificadas e nas recomendações propostas pelas unidades e consolidadas pelo Grupo Estratégico.

METODOLOGIAS E TÉCNICAS UTILIZADAS

As metodologias e técnicas utilizadas para atender as premissas adotadas na elaboração do processo de planejamento

empresarial, focalizam: a emoção e o comprometimento.

Na Ação 1, adotou-se técnicas de trabalho em grupo, para geração e convergência de idéias, buscando a formação de um referencial único, onde os três focos acima foram amplamente explorados com os Diretores, de maneira a posicioná-los como líderes principais do processo.

Na Ação 2, utilizou-se uma metodologia derivada do “diagrama de afinidades”, buscando gerar idéias sem censuras, e convergindo para um propósito comum - Visão de Futuro, Missão e Valores.

Para maior efetividade nos resultados do workshop, os participantes receberam com antecedência, documento contendo todo o referencial necessário para o alinhamento de suas percepções com relação ao processo de mudanças e transformações.

Além disto, iniciou-se o workshop com uma palestra do Diretor-Presidente com o objetivo de enfatizar alguns novos referenciais e energizá-los para o processo.

Vale ressaltar que o Diretor-Presidente não participou da geração de idéias, seu papel fundamental foi de animador principal.

Na Ação 3, utilizou-se, novamente, o “diagrama de afinidades” para definir as Diretrizes Empresariais e elencar os fatores de restrição a serem superados para a viabilização das diretrizes.

Para determinar o coeficiente de restritividade das diretrizes, tomando por base os fatores de restrição, utilizou-se um método quantitativo.

Na Ação 4, durante o workshop, a metodologia usada foi a mesma da Ação 1.

A metodologia definida para proceder o compartilhamento envolvendo todos os colaboradores, baseia-se na “Espiral do Entendimento”, com princípios similares aos da “Espiral da Evolução”, ocorrendo por meio:

- da comunicação oficial da mensagem;
 - da geração de idéias;
 - do alinhamento dos propósitos individuais com os da organização;
- Isto possibilita a formulação de ações que promovam saltos quânticos na organização, impulsionando o nível de entendimento para um novo patamar na espiral.

Para maior efetividade no processo de compartilhamento, foi elaborado um kit com transparências, filmes e material necessários para os gerentes iniciarem o processo. Além disto, foi disponibilizada uma equipe de técnicos para auxiliá-los quanto aos aspectos comportamentais e aos conceitos e metodologia do processo de planejamento empresarial.

Na Ação 5, Desdobramento das Diretrizes, está sendo utilizada a metodologia do “Gerenciamento pelas Diretrizes”. Trata-se de uma forma de trabalho que visa a melhoria da organização mediante mudanças significativas necessárias para que os resultados possam ser atingidos, bem como proporciona o encadeamento e a integração desde as diretrizes empresariais até as ações de cada colaborador.

Para promover o aprendizado sobre esta metodologia, estimulou-se a formação de grupos de auto-desenvolvimento.

Nas Ações 6 e 7, será utilizada a metodologia “Painel de Controle Balanceado”, que visa conectar as estratégias de longo prazo com as ações de curto prazo. Esta metodologia apresenta as seguintes características:

- focaliza apenas as iniciativas que efetivamente contribuem para o avanço em direção aos objetivos estratégicos;
- utiliza um sistema de avaliação do desempenho empresarial que não depende exclusivamente das medidas financeiras;
- facilita a aprendizagem estratégica e a construção de visões sistêmicas;
- subsidia a alocação de recursos e a definição de prioridades.

CONSIDERAÇÕES GERAIS

Como parte do aprendizado sobre o processo, até o momento, pode-se destacar a quebra de paradigma relacionada à possibilidade de construção de objetivos comuns com a participação de um número grande de pessoas, a metodologia como fator fundamental para o sucesso dos resultados pretendidos e a necessidade de conscientizar e capacitar as lideranças do processo para exercerem o seu papel, sejam elas naturais ou a serem desenvolvidas.

Espera-se que, nos ciclos subsequentes de planejamento, o entendimento do processo e o senso de responsabilidade dos colaboradores sejam sedimentados, fortalecendo o comprometimento de todos com os resultados empresariais e contribuindo para o seu constante aprimoramento.

BIBLIOGRAFIA

LAWRENCE, Paul E., LORSCH, Jay W. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

BJUR, Wesley, CARAVANTES, Geraldo R. *Readministração em ação: a prática da mudança rumo ao sucesso*. Porto Alegre: AGE, 1995.

EDVINSSON, Leif, MALONE, Michael S. *Capital intelectual: Descobrindo o valor real*

de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

BECKHARD, Richard. *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

SINGER, Edwin J., RAMSDEN, John. *Desenvolva o potencial humano de sua empresa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1974.