



# PLANEJAR PARA **avancar**

texto **Patrícia Melo e Souza**

**E**m conjunto com os coordenadores e especialistas dos nove grupos multidisciplinares e Secretaria Executiva, a engenheira eletricista Gleyse Peiter tem o desafio de conduzir a implantação do Planejamento Estratégico de FURNAS. Desde que iniciou sua carreira na Empresa, em 1980, ela passou pela área de Operação, pela extinta Assessoria de Articulação com a Sociedade e criou a Coordenação de Responsabilidade Social (CS.P), a qual gerenciou por cinco anos. Nessa entrevista, Gleyse comenta, entre outros temas, a relação do projeto com as mudanças em andamento na Eletrobrás e garante que apesar das limitações burocráticas impostas às estatais, é possível cumprir metas audaciosas e tornar a Empresa uma organização orientada à estratégia.

---

## Qual a importância desse projeto para a Empresa?

Garantir a sustentabilidade de FURNAS como organização e fazer frente às crescentes complexidades, descontinuidades e incertezas que predominam no ambiente externo do mercado de energia. Tendo como referência os cenários definidos no planejamento estratégico finalizado em setembro de 2008, consensuamos onde queremos chegar com nossa visão – sermos o maior agente de energia elétrica do país –, e os meios para isso, com os objetivos e diretrizes estratégicos.

---

## Como estão organizados os grupos que participam da implantação do Planejamento?

A metodologia de implantação determinou a criação de nove grupos multidisciplinares que tratam de diferentes temas de gestão. A equipe chega a 100 pessoas, representantes de todas as diretorias, com um coordenador e um especialista em cada tema. Os grupos têm a responsabilidade de garantir a conexão e o alinhamento das estratégias definidas para a Empresa com as ações e projetos que serão implantados.

---

## Como está o ritmo de trabalho dos grupos?

Os grupos se reúnem regularmente, alguns semanalmente e com uma atuação exemplar dos coordenadores. Cada um deles tem sua proposta de trabalho definida com os passos a serem seguidos e produtos a serem gerados. Mesmo com as responsabilidades cotidianas, inerentes aos cargos que ocupam, os coordenadores e especialistas têm demonstrado muito comprometimento com o trabalho. Considerando que nossa primeira reunião geral de coordenação foi em final de janeiro e os grupos chegam a 100 pessoas, o ritmo do trabalho tem sido extraordinário.

# “Reter talentos é um fator crítico de sucesso para a Empresa”

---

## Qual o objetivo desta etapa atual?

O processo como um todo conta com sete etapas e a implantação trata das três últimas. Estamos agora alinhando as etapas finais com a estratégica definida para a Empresa – crescimento com equilíbrio financeiro, excelência empresarial e sustentabilidade socioambiental. Por meio de seu mapa estratégico corporativo, foram considerados os objetivos estratégicos em quatro dimensões: resultados, partes interessadas, processos internos e aprendizado. A partir desta conexão e alinhamento, serão consolidados os indicadores a serem implantados para mensurar os resultados, as metas e a priorização dos projetos estratégicos, com a “blindagem” dos respectivos orçamentos.

---

## FURNAS é uma subsidiária do Sistema Eletrobrás, que está passando por um processo de transformação. Como lidar com esse cenário?

Como a Eletrobrás ainda não possui um Planejamento Estratégico integrado do sistema, ela criou um Programa de Ação para curto prazo, de 2009 a 2012, que já definiu alguns indicadores a serem seguidos. Para cada um dos temas existem objetivos e metas. A Gestão de Risco Integrada, por exemplo, tem que ser implantada até julho de 2010. Esses são fatores que devemos considerar e acredito que estamos à frente, inclusive, de outras empresas.

A Eletrobrás precisa, por exemplo, ter ações na bolsa e captar recursos no mercado internacional. Para isso, precisa obter determinados níveis de desempenho que devem levar em conta a atuação de suas subsidiárias, já que é uma *holding*. Então, qualquer indicador que seja da Eletrobrás, também é nosso.

---

## Existe o risco de haver um engessamento devido a esse contexto em relação à *holding*?

Não. E vou citar um exemplo claro: reter talentos é um fator crítico de sucesso para a Empresa. Isso exige a criação de um Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração conectado a esse propósito. Porém, a Eletrobrás já está preparando um plano unificado e teremos que seguir suas diretrizes. Mas podemos criar, por exemplo, um programa próprio de transferência interna, com a colaboração da área de Recursos Humanos, do grupo de Gestão de Pessoas... Então, embora existam iniciativas que venham da Eletrobrás, existem outras que cabem apenas a nós. Oferecer treinamentos também é uma questão interna. O Plano Diretor de Gestão de Conhecimento vai dizer como, a partir de nossa estratégia, esse conhecimento será fomentado.

---

## Qual o principal desafio para FURNAS?

Responder aos desafios e ameaças que se apresentam e aproveitar as oportunidades são o segredo para manter sua trajetória de sucesso e avançar no seu modelo de gestão orientado à estratégia. Disso depende a atuação de FURNAS numa perspectiva duradoura, como importante parceira no processo de desenvolvimento sustentável do país.

---

## E quando o projeto deverá ser finalizado?

O projeto prevê um cronograma tentativo, mas sua finalização depende da velocidade que vamos conseguir imprimir a cada etapa. A contratação de uma consultoria externa, por exemplo, já prevista numa primeira fase, deve agilizar o andamento dos trabalhos. Tudo indica que, ao final de dois anos, tenhamos todos os projetos estratégicos priorizados já em andamento, e a organização, como um todo, alinhada a sua estratégia corporativa. O mais importante é que todos os empregados percebam que só com o compromisso deles poderemos garantir a implantação efetiva do Planejamento e nos beneficiarmos de seus resultados. 