

EDSON LUIZ BRAGA

MARKETING PARA A QUALIDADE EM ENERGIA ELÉTRICA

**Projeto Técnico apresentado ao Curso
de Especialização em Gestão da
Qualidade da Universidade Federal do
Paraná**

Orientador: Prof. Freddy J. Kesselring

GUARAPUAVA – PR

2003

SUMÁRIO

<u>LISTA DE TABELAS</u>	v
<u>LISTA DE SIGLAS</u>	v
<u>1. APRESENTAÇÃO</u>	1
<u>2. INTRODUÇÃO</u>	1
<u>2.1 OBJETIVO DO TRABALHO</u>	1
<u>2.2 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO</u>	1
<u>2.3 METODOLOGIA</u>	2
<u>3. A EMPRESA</u>	3
<u>3.1 HISTÓRICO</u>	3
<u>3.2 SITUAÇÃO ATUAL</u>	7
<u>4. PROPOSTA</u>	10
<u>5. PROPOSTA INICIAL - ENDOMARKETING</u>	11
<u>5.1 CONCEITO</u>	11
<u>5.2 NORTE CULTURAL</u>	11
<u>5.3 COMPROMETIMENTO X ENVOLVIMENTO</u>	12
<u>5.4 OS VALORES CULTURAIS NECESSÁRIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA</u> <u>CULTURA DE COMPROMETIMENTO</u>	17
<u>5.4.1 VALOR BÁSICO 1</u>	17
<u>5.4.2 VALOR BÁSICO 2</u>	18
<u>5.4.3 VALOR BÁSICO 3</u>	20
<u>5.5 VALORES DECORRENTES</u>	21
<u>5.5.1 VALOR DECORRENTE nº 1 – TRANSPARÊNCIA</u>	21
<u>5.5.2 VALOR DECORRENTE nº 2 – ALAVANCAGEM DE SOLUÇÕES</u>	22
<u>5.5.3 VALOR DECORRENTE nº 3 – ESPÍRITO DESARMADO</u>	22
<u>5.5.4 VALOR DECORRENTE nº 4 – OS ESPAÇOS VAZIOS DEVEM SE PREENCHIDOS EM TODA A</u> <u>EMPRESA</u>	22
<u>5.5.5 VALOR DECORRENTE nº 5 – BUSQUE EM PRIMEIRO LUGAR O POSITIVO, DEPOIS O</u> <u>NEGATIVO.</u>	23

5.5.6 VALOR DECORRENTE Nº 6 – A VALORIZAÇÃO DO ESFORÇO, DA INICIATIVA E DA CRIATIVIDADE É À BASE DA OBTENÇÃO DOS RESULTADOS.....	24
5.5.7 CONCESSÃO X CONQUISTA.....	24
5.5.8 É PROIBIDO PROMETER.....	24
5.6 OS INIMIGOS INVISÍVEIS QUE AMEAÇAM AS EMPRESAS.....	25
5.7 PROJETOS DE ENDOMARKETING.....	28
5.7.1 PROJETO Nº 1 - K0 – KAIZEN ZERO.....	29
5.7.2 PROJETO Nº 2 – SLOGANS.....	31
5.7.3 PROJETO Nº 3 – REUNIÕES INFORMAIS.....	31
5.7.4 PROJETO Nº 4 – ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL.....	31
5.7.5 PROJETO Nº 5 – ALAVANCAGEM FORMAL.....	32
5.7.6 PROJETO Nº 6 – GRUPOS DE MELHORAMENTO CONTÍNUO.....	32
5.7.7 PROJETO Nº 7 - LIMPEZA, ORDEM E ARRUMACÃO.....	33
5.7.8 PROJETO Nº 8 – BOM DIA, EMPRESA.....	33
5.7.9 PROJETO Nº 9 – COMO ESTOU HOJE?.....	34
5.7.10 PROJETO Nº 10 - AQUI VOCÊ PODE CRESCER.....	35
5.7.11 PROJETO Nº 11 – TRAGA SUA FAMÍLIA, ELA É IMPORTANTE PARA NÓS.....	36
5.7.12 PROJETO Nº 12 – BANCO DE IDÉIAS.....	36
5.7.13 PROJETO Nº 13 – LEIA MAIS.....	36
5.7.14 PROJETO Nº 14 – HABILIDADE DE REDAÇÃO.....	37
5.7.15 PROJETO Nº 15 – SALA DE LAZER.....	37
5.7.16 PROJETO Nº 16 – COMPUTADOR LIVRE.....	38
6. SEGUNDA PROPOSTA – ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA A QUALIDADE	38
6.1 A QUALIDADE DEVE SER PERCEBIDA PELOS CONSUMIDORES.....	39
6.2 A QUALIDADE DEVER SER REFLETIDA EM TODAS AS ATIVIDADES DA EMPRESA, NÃO APENAS EM SEUS PRODUTOS.....	42
6.3 A QUALIDADE EXIGE COMPROMISSO TOTAL DOS FUNCIONÁRIOS.....	42
6.4 A QUALIDADE EXIGE PARCEIROS DE ALTA QUALIDADE.....	42
6.5 A QUALIDADE SEMPRE PODE SER MELHORADA.....	44

<u>6.6 ÀS VEZES, A MELHORIA DA QUALIDADE EXIGE SALTOS QUANTITATIVO.....</u>	44
<u>6.7 A QUALIDADE NÃO CUSTA MAIS.....</u>	44
<u>6.8 A QUALIDADE É NECESSÁRIA, MAS PODE NÃO SER SUFICIENTE.....</u>	45
<u>6.9 UMA MOVIMENTAÇÃO PARA A QUALIDADE NÃO PODE SALVAR UM PRODUTO RUIM.....</u>	45
<u>7. CONCLUSÃO.....</u>	46
<u>REFERÊNCIAS.....</u>	47

LISTA DE TABELAS

<u>TABELA 1 – QUANTIDADE DE CONSUMIDORES DA CFLO</u>	6
<u>TABELA 2 - INDICADOR DE SATISFAÇÃO</u>	8
<u>TABELA 3 - INDICADOR DE QUALIDADE PERCEBIDA</u>	8
<u>TABELA 4 - INDICADORES DE QUALIDADE PERCEBIDA – CONFIABILIDADE DOS SERVIÇOS</u>	8
<u>TABELA 5 - INDICADORES DE QUALIDADE PERCEBIDA – ACESSO A EMPRESA</u>	8
<u>TABELA 6 - INDICADORES DA QUALIDADE PERCEBIDA – INFORMAÇÕES AO CLIENTE</u>	9
<u>TABELA 7 - INDICADOR DA CONFIANÇA PERCEBIDA</u>	9
<u>TABELA 8 - INDICADOR DO VALOR PERCEBIDO</u>	9
<u>TABELA 9 - INDICADOR DA FIDELIDADE</u>	9
<u>TABELA 10 - IASC –2002</u>	9

LISTA DE SIGLAS

CFLO – COMPANHIA FORÇA E LUZ DO OESTE

ANEEL – AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA

IASC – ÍNDICE ANEEL DE SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

1. APRESENTAÇÃO

O presente trabalho apresenta uma proposta para a implantação de um Projeto Técnico de Marketing para a Qualidade em Energia Elétrica destinado à Companhia Força e Luz do Oeste, concessionária de distribuição de energia elétrica responsável pelo atendimento do Município de Guarapuava, Estado do Paraná.

2. INTRODUÇÃO

2.1 OBJETIVO DO TRABALHO

O objetivo deste trabalho é apresentar uma proposta para dar início à preparação da Companhia Força e Luz do Oeste enfrentar o mercado de livre competição no setor de energia elétrica do Brasil.

2.2 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

O mercado de energia elétrica no Brasil sempre foi cativo, ou seja, as concessionárias do setor sempre funcionaram como um sistema de monopólio em que o consumidor nunca teve direito de escolha de seu fornecedor como acontece normalmente em um mercado livre. Porém, recentemente o governo federal está promovendo e fomentando a concorrência no setor de energia elétrica desenvolvendo uma abertura de mercado de forma progressiva. Atualmente aqueles consumidores com uma demanda igual ou superior a 3.000 kW já podem escolher livremente o seu fornecedor. Já a partir do ano de 2003 os consumidores com demanda inferior a 3.000 kW também poderão optar por fornecedores, porém, de forma gradativa e decrescente, até atingir os consumidores residenciais que normalmente têm o fornecimento de energia elétrica em baixa tensão.

Com isso, quem sempre teve o consumidor certo pode perder o ganha-pão se

descuidar de seus serviços.

Considerando que a Companhia Força e Luz do Oeste nunca precisou de ações de marketing para vender o seu produto, com a abertura do mercado terá que se preparar desde logo para a manutenção de seu mercado e para sua expansão. Essa tarefa não é fácil haja vista que o mercado possui grandes concessionárias de energia elétrica reconhecidas nacionalmente através de diversas instituições e perante seus clientes.

Por outro lado, a Companhia Força e Luz do Oeste possui os melhores índices de qualidade do Brasil, sendo premiada por cinco anos consecutivos como a melhor concessionária de energia elétrica do Brasil, categoria pequenas empresas, pela revista eletricidade moderna a qual tem grande prestígio no setor elétrico nacional.

O desafio é muito grande. Porém, quem estiver mais bem preparado para o mercado, certamente levará vantagem competitiva. Desta forma, o Marketing para a Qualidade destaca-se como uma excelente alternativa, pois possibilitará um direcionamento da empresa para o mercado, criando oportunidades e buscando a ampla satisfação de seus clientes.

2.3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do trabalho foi realizada uma análise da situação atual da empresa no mercado de energia elétrica do Brasil comparando seus índices de qualidade com outras concessionárias do setor, obtidos através de pesquisas de satisfação própria, através do IASC – Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor e principalmente através de técnicas sugeridas na literatura pesquisada.

3. A EMPRESA

3.1 HISTÓRICO

A Companhia Força e Luz do oeste, sucessora da “Empreza de Eletricidade de Guarapuava Silvio Colle e Ciscato”, teve início em 15 de outubro de 1909 quando a Câmara Municipal decretou a Lei 180, concedendo ao major Gabriel Lopes Branco a concessão para o serviço de luz elétrica da cidade de Guarapuava, estado do Paraná.

No dia 16 de maio de 1910, por não conseguir cumprir o contrato de concessão com a prefeitura municipal, o major Gabriel Lopes Branco vende a concessão do serviço de luz elétrica para Silvio Colle e Luigi Antonio Ciscato, nascendo assim a “Empreza de Eletricidade de Guarapuava Silvio Colle e Ciscato”.

Em 1912 foi inaugurada a primeira usina termelétrica de Guarapuava. Na época a cidade tinha aproximadamente 2.600 habitantes.

Com o aumento da população, houve melhorias nas instalações elétricas, mas o maquinário já não suportava a demanda. Frequentemente a cidade ficava às escuras e o povo exigia providências, era necessário que se investissem em uma usina hidrelétrica.

No ano de 1921, Silvio Colle e Luigi Antonio Ciscato romperam a sociedade, assumindo então o sócio Luigi Antonio Ciscato que em 1922 firmou novo contrato com o município, passando a explorar o potencial hidráulico da cidade de Guarapuava.

No dia 27 de outubro de 1921, uma violenta descarga atmosférica atingiu a rede de distribuição de energia elétrica, inutilizando por completo a máquina elétrica. Por motivos de falta de equipamentos para substituição, a energia voltou a normalidade somente em janeiro de 1922.

No dia 02 de fevereiro de 1924 entra em funcionamento a Usina Hidrelétrica

Jordão, nas margens do rio Jordão, com um gerador de 100 kW, 50 ciclos e 3.500 volts, de fabricação Siemens Schuckert.

Em 1932, no mês de julho, entrou em operação mais um grupo gerador, com capacidade para 200 kW, 50 ciclos e 3.500 volts também da fabricação Siemens Schuckert. Para funcionar as turbinas, foi construído um canal quase que totalmente em rocha, com 360 metros de comprimento, 2 metros de largura e 2 metros de profundidade e, em cuja extremidade achava-se um castelo de água em alvenaria de pedra, onde estavam ligadas as tubulações de ferro que abasteciam as turbinas.

Apesar da capacidade da usina hidrelétrica estar com sobra de energia, foi necessário a construção deste segundo grupo gerador para cumprir o contrato firmado com a prefeitura municipal, mas o fato mais importante que levou a inauguração do segundo grupo gerador foi a construção do ramal ferroviário, “Riosinho – Guarapuava”, em julho de 1928, com a perspectiva de um futuro de grande desenvolvimento da região.

O trabalho de construção das usinas e maquinário foi executado por Luigi Antonio Ciscato, um dos proprietários da empresa, italiano que chegou ao Brasil ainda menino e que dedicou toda a sua vida à engenharia elétrica. Apesar de não ter sido formado em engenharia recebeu o título de “Engenheiro Eletricista Honóris Causa” da Escola Livre de Engenharia da cidade do Rio de Janeiro, pela sua contribuição para a prosperidade técnica e científica do Brasil nos últimos 30 anos. Todo o seu conhecimento em engenharia se deu através de livros e estudos por conta própria. Foi um autodidata.

No ano de 1952 a “Empresa de Eletricidade de Guarapuava Silvio Colle e Ciscato” foi transferida para Irmãos Schlumberger e Cia Ltda. Em 1958 ocorreu a transferência de denominação da então “Empresa Irmãos Schlumberger e Cia. Ltda” para “Companhia Força e Luz do Oeste”.

Em 1995, a CFLO passa a integrar ao Grupo Rede – Empresas de Energia Elétrica, que é hoje a maior holding nacional de energia elétrica, constituindo-se, portanto, num dos maiores grupos operadores de novos mercados no setor elétrico

brasileiro.

O Grupo Rede, além de investimentos em geração de energia elétrica, com seis usinas hidrelétricas, atualmente é a controladora de oito concessionárias de distribuição de energia elétrica, respondendo pelo atendimento em aproximadamente 30% do território nacional, com área de concessão de 2.467.460 km²:

CAIUÁ - Serviços de Eletricidade S.A. (Presidente Prudente/SP e região);
Empresa Elétrica Bragantina – EEB (Bragança Paulista/sp e região);
Companhia Nacional de Energia Elétrica – CNEE (Catanduva/SP e região);
Empresa de Eletricidade Vale do Paranapanema S.A. – EEVP (Assis/SP e região);
Companhia Força e Luz do Oeste – CFLO (Guarapuava/PR);
Centrais Elétricas Matogrossenses – CEMAT (Estado do Mato Grosso);
Centrais Elétricas do Pará S.A. – CELPA (Estado do Pará);
Companhia de Energia Elétrica do Estado do Tocantins – CELTINS (Estado do Tocantins).

No dia 04 de novembro de 1998 a CFLO assinou com a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL contrato de concessão no 022/99, ficando prorrogada a concessão da empresa até o dia 07 de julho de 2015.

A figura seguinte ilustra a área de concessão da CFLO (distritos Sede e Guará, representados pela área escura):



FIGURA 1 – ILUSTRAÇÃO DA ÁREA DE CONCESSÃO DA CFLO

A CFLO possui atualmente 39,3 mil consumidores, conforme detalhado na tabela seguinte:

TABELA 1 – QUANTIDADE DE CONSUMIDORES DA CFLO

Classe	Quantidade	(%)
Residencial	34.990	88,96
Industrial	547	1,39
Comercial	3.032	7,71
Rural	523	1,33
Poderes públicos	213	0,54
Iluminação pública	1	0,00
Serviço público	23	0,06
Consumo próprio	2	0,01
TOTAL	39.331	100,00

FONTE: COORDENADORIA COMERCIAL

NOTA: Dados referentes a fevereiro/2003

3.2 SITUAÇÃO ATUAL

A seguir descrevemos a situação atual da empresa perante seus consumidores tomando-se como referência o Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor – IASC 2002.

O relatório da ANEEL apresenta os resultados finais da pesquisa de avaliação do consumidor residencial com as concessionárias de energia elétrica no Brasil do ano de 2002 que foi elaborado pelos professores Dr. Renato Zancan Marchetti e Paulo Henrique Muller Prado.

Objetivos da pesquisa:

Avaliar a participação dos usuários o grau de satisfação com as concessionárias de energia;

Gerar indicadores comparáveis por região e por de empresa;

Gerar indicador único de satisfação do consumidor que indique a percepção global do setor;

Complementar as informações de natureza interna (indicadores de qualidade);

Comparar os resultados de 2002 com os de 2000 me 2001, com a mesma metodologia.

Foram realizadas 300 entrevistas em cada concessionária, para 64 concessionárias, totalizando 19.200 entrevistas no total. Essa pesquisa teve seu campo executado pela VOX POPOLI, entre 17-11-2002 e 18-12-2002.

Informações da CFLO:

Os indicadores da Satisfação e da Qualidade Percebida são comparados com os resultados de 2001 e 2002, com o indicador médio das empresas de Distribuição de Energia da sua região, com a média das empresas no Brasil, e o Benchmark Brasil 2002.

TABELA 2 - INDICADOR DE SATISFAÇÃO

CFLO 2000	73,16
CFLO 2001	71,93
CFLO 2002	70,21
Região Sul 2002	69,25
Brasil 2002	64,51
Benchmark 2002	77,23

TABELA 3 - INDICADOR DE QUALIDADE PERCEBIDA

CFLO 2000	70,42
CFLO 2001	73,72
CFLO 2002	70,24
Região Sul 2002	69,84
Brasil 2002	65,35
Benchmark 2002	79,16

A seguir são apresentados os indicadores de Qualidade Percebida, abertos em cada uma das dimensões desta variável.

TABELA 4 - INDICADORES DE QUALIDADE PERCEBIDA – CONFIABILIDADE DOS SERVIÇOS

Escore Confiabilidade nos Serviços	73,33
Fornecimento de Energia sem Interrupção	79,30
Fornecimento de Energia sem Variação de Tensão	71,89
Avisos Antecipados Sobre Corte de Energia	73,13
Confiabilidade das Soluções Dadas	71,90
Rapidez na Volta da Energia Quando há Interrupção	74,87
Avisos Antecipados Sobre Corte de Energia	69,45

TABELA 5 - INDICADORES DE QUALIDADE PERCEBIDA – ACESSO A EMPRESA

Escore Acesso a Empresa	70,56
Pontualidade na Prestação de Serviços	72,52
Facilidade para entrar em contato com a Empresa	76,53
Cordialidade no Atendimento	75,56
Facilidade de Acesso aos Postos de Recebimento da Conta	72,74
Respostas Rápidas às Solicitações dos Clientes	69,62

TABELA 6 - INDICADORES DA QUALIDADE PERCEBIDA – INFORMAÇÕES AO CLIENTE

Escore Informação ao Cliente	66,78
Explicação sobre o Uso Adequado da Energia	66,21
Segurança no Valor Cobrado	65,66
Atendimento Igualitário a Todos os Consumidores	71,78
Informação/Orientação sobre Riscos Associados ao Uso da Energia	68,64
Esclarecimentos sobre seus Direitos e Deveres	64,20
Detalhamento das Contas	68,16

TABELA 7 - INDICADOR DA CONFIANÇA PERCEBIDA

CFLO 2001	68,51
CFLO 2002	68,63
Região Sul 2002	69,81
Brasil 2002	63,64
Benchmark 2002	76,39

TABELA 8 - INDICADOR DO VALOR PERCEBIDO

CFLO 2000	42,70
CFLO 2001	43,73
CFLO 2002	42,74
Região Sul 2002	38,82
Brasil 2002	38,73
Benchmark 2002	50,81

TABELA 9 - INDICADOR DA FIDELIDADE

CFLO 2000	38,70
CFLO 2001	34,40
CFLO 2002	44,93
Região Sul 2002	42,38
Brasil 2002	36,19
Benchmark	52,43

TABELA 10 - IASC –2002

Empresas	Índice	Posição
Departamento Nacional de Energia de Poços de Caldas	77,23	1º
Companhia Força e Luz do Oeste	70,21	14º
Centrais Elétricas do Amazonas	47,82	64º
Média Brasil	64,51	

Percebe-se numa análise dos números apresentados que a CFLO tem um desempenho superior à média do Brasil em todos os itens pesquisados. Porém, em alguns itens está abaixo da média da Região Sul e destacadamente abaixo da referência nacional em todos os indicadores apresentados, ou seja, o Benchmark do Brasil está bem superior aos índices da empresa. Isso quer dizer que a CFLO deve acelerar seus

esforços para melhoria da qualidade dos serviços prestados e conseqüentemente melhorar sua posição no ranking nacional. Com isso, estará mais bem preparada para os desafios do futuro. O IASC apresenta excelente oportunidade para a empresa desenvolver ações pontuais para melhorar a satisfação de seus clientes.

4. PROPOSTA

Na busca de alternativas para enfrentar um mercado aberto, muitas ações poderão ser desenvolvidas com esse propósito. Porém, considerando que a CFLO possui um mercado cativo, ou seja, distribui energia elétrica de forma exclusiva aos consumidores em sua área de concessão, o seu corpo funcional nunca experimentou uma competição. Com isso, a proposta é que a empresa, inicialmente, desenvolva os seus esforços para implantação de Endomarketing que é o Marketing direcionado para o público interno, pois somente assim poderá estar preparada e enfrentar aos desafios de um mercado competitivo e exigente.

A CFLO há algum tempo vem melhorando a qualidade de seu produto e serviços através de um programa de qualidade bem sucedido, não só para atendimento das exigências de seus clientes cada vez mais informados e exigentes, mas também para atender as exigências do poder regulador e fiscalizador do setor elétrico do Brasil representado pela ANEEL. Porém, isso não basta. A qualidade deve ser percebida pelo consumidor. Conforme foi mencionado anteriormente, na última pesquisa promovida pela ANEEL através do IASC, referente ao ano de 2002, a CFLO obteve a 14^a posição, caindo da 7^a posição no ano de 2001 e 4^a posição obtida no ano de 2000, dentre as 64 concessionárias existentes no Brasil.

Diante disso, fica evidente que a empresa deve também buscar estratégias para obter excelência em qualidade total através do Marketing, pois esse conceito pressupõe primeiramente encontrar as necessidades do consumidor para posteriormente satisfazê-lo. Com isso, a segunda proposta do trabalho é apresentar uma estratégia de marketing para o programa de qualidade da CFLO.

5. PROPOSTA INICIAL - ENDOMARKETING

5.1 CONCEITO

A palavra Endomarketing é uma palavra que em si significa Marketing para dentro, o que se torna muito vago devido a abrangência do Marketing.

De forma genérica, os sistemas de Endomarketing consistem num conjunto de processos, projetos e veículos de comunicação integrada que permite a venda, a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa. Neste caso específico, os sistemas de Endomarketing estabelecem e consolida a idéia de construção de uma nova empresa voltada para a excelência.

Os sistemas de Endomarketing visam a difusão de uma linguagem cultural própria e homogenia em toda a empresa, para todos os seus funcionários, independentemente do nível hierárquico. A base dessa linguagem é um conjunto de valores estabelecidos por eles próprios e aceitos como necessários e bons para regular a relação das pessoas entre si e com a própria organização.

Esses valores serão os paradigmas do comportamento individual e coletivo na busca de melhores índices de produtividade e qualidade em tudo que se faça.

5.2 NORTE CULTURAL

A CFLO possui uma Gerência Geral e três áreas: a Comercial que possui os Setor de Mercado/Medição, o Setor de faturamento e a Agência de Atendimento de Clientes. A Área Técnica possui o Centro de Operação e Distribuição, o Setor de Gerências de Redes, o Setor de Construção e Manutenção. A Área Administrativa possui o Setor de Recursos Humanos, o Setor Financeiro, o Setor de Transportes, o Setor de Compras, o Almoxarifado e a Secretaria Geral. Para que a empresa esteja plenamente voltada para o mercado, todas áreas/setores devem atuar na mesma direção.

Então, o que é preciso fazer com a empresa?

Aproveitar a tecnologia existente, seus recursos humanos, suas instalações e equipamentos e construir uma nova empresa. Como? Estabelecendo um norte cultural sinérgico, que deverá ser elaborado e explicitado por todos e para todos os funcionários; norte cultural que, ao ser seguido, levará ao desenvolvimento organizacional, voltado para a excelência da qualidade, produtividade, etc. Que norte cultural é este? É o norte cultural no qual “todos os problemas são problemas de todos”. Ou ainda, todos os funcionários voltados numa mesma direção com o comprometimento de todos, com todos e com tudo.

5.3 COMPROMETIMENTO X ENVOLVIMENTO

Que sinergia as empresas devem criar internamente para direcionar as pessoas aos reais objetivos das suas tarefas, ou seja, para o seu norte cultural?

Que nome podemos dar a este norte cultural? A relação das pessoas, em qualquer campo da vida, gera sempre vínculos de aceitação de um para o outro, quer seja no campo das idéias ou suas obrigações.

Há duas maneiras das pessoas responderem aos estímulos recebidos. Na primeira forma de relacionamento, a pessoa concorda externamente, ou seja, mecanicamente, com o estímulo emitido pela outra, dizendo “OK”, “tudo bem”, “sim senhor”. Entretanto, internamente, não aceita aquela idéia. Na realidade, a adesão à ordem, ao pedido do outro não é total, mas sim superficial, pois concorda apenas porque é de seu interesse, quer seja por medo de contrariar o outro, por conveniência, etc. nesta relação está estabelecido um processo no qual falta aceitação, ou adesão, interna gera reações negativas que afetam o desenvolvimento daquilo que tem que ser feito. Para criarmos uma caracterização deste estado psicológico vamos chamá-lo de relação de envolvimento, pois o significado desta palavra caracteriza a relação de contato no campo superficial, externo.

No envolvimento, há uma pré-disposição psicológica pela falta de aceitação

interna, de relaxar na qualidade, de não ter preocupação com o nível adequado de matéria-prima a ser empregada no trabalho, ou seja, a aceitação superficial ao pedido ou à ordem gera descomprometimento no fazer, acarretando conseqüências nefastas ao produto final.

Quem perde com isso? Todos: o chefe, o subordinado, a empresa, o sistema social.

Na segunda forma de relacionamento, a pessoa concorda internamente, ou seja, dá adesão interna à idéia, à ordem, e entra de corpo e alma para o desenvolvimento do que tem que ser feito. Neste caso, a adesão corresponde a uma identificação motivacional interna ao estímulo recebido por outro, havendo a predisposição psicológica de fazer bem feito, com qualidade, dentro dos padrões do produto final. Quem ganha com isso? Todos: o chefe, o subordinado, a empresa, o sistema social. Para caracterizar este tipo de estado psicológico, vamos chamá-lo de relação de comprometimento, pois a relação é integral.

Podemos concluir o seguinte: a adesão externa, superficial, ou seja, de envolvimento, é reativa negativa, prejudicial, mas ocorre por um processo natural de defesa psicológica, por conveniência, por interesse, medo etc. Esse tipo de adesão é próprio do ser humano e acontecem nas relações de família, entre pais, filhos, esposos, nas relações de amizade e principalmente, nas relações de trabalho.

Podemos concluir, também, que a adesão interna, ou seja, o comprometimento é reativo positivo. É agregativo, trazendo integração à pessoa àquilo que deve ser feito o ocorre por um processo voluntário de adesão psicológica à idéia, à ordem, etc. É a própria caracterização do compromisso integral. Esse tipo de adesão só acontece quando preexiste uma base motivacional adequada, dando sustentação psicológica à pessoa, pois ninguém pode exigir adesão do campo interior do outro, já que isto só se dá por um ato voluntário.

O norte cultural que definirá o direcionamento de todas as pessoas dentro da empresa é o do comprometimento.

Levando-se em consideração a conceituação de envolvimento x

comprometimento, podemos dizer que existe uma necessidade premente das empresas estabelecerem o seu sistema de valores, credos e paradigmas, que possam facilitar o comprometimento das pessoas com aquilo que deve ser feito.

Toda vez que encontrarmos uma empresa que não possui sua base de valores, credos, difundidos em todos os segmentos dos seus recursos humanos, podemos garantir que esta falta de explicitação desenvolve uma probabilidade maior para o simples envolvimento das pessoas com outras pessoas e com o próprio sistema de suporte. Nas empresas em que predomina o envolvimento, surgem os seguintes sintomas:

Suas áreas, departamentos, divisões e setores de trabalho são segmentados culturalmente, cada um constituindo um feudo à parte, não havendo integração. Exemplo: não se meta, aqui mando eu. Vá dar palpite noutra lugar; está querendo me ensinar a trabalhar? Vá ensinar o padre a rezar a missa;

As pessoas riem e ficam felizes quando algo dá errado nas áreas das outras. Exemplo: ele está “sifu...”;

As pessoas, principalmente as chefias, passam por cima de problemas que observam, porque acham que não são problemas da sua área, por isso não são seus. Exemplo: a lâmpada queimada e a torneira pingando não são problemas seus;

As pessoas de limitam a fazer aquilo que as rotinas ou normas exigem, não gerando as necessárias alavancagens para agilizar decisões, para propor soluções. Exemplo: já fiz a minha parte, mandei um e-mail e já telefonei ao setor dele; já requisitei o material – agora é problema do setor de compras; já avisei a área comercial e agora é problema deles;

Os subordinados delegam para cima, ou seja, o problema é do chefe;

Os laterais competem entre si mais não se integram. Exemplo: quero que ele se dane; ele vai ter que esperar para receber o trabalho;

As pessoas sabotam as outras, mentindo sobre aquilo que tem que ser feito, omitindo fatos, dados, etc.

As pessoas mentem sobre a não possibilidade de fazer o que a outra pessoa espera no prazo que ela precisa. Não são transparentes, não negociam o “não posso fazer como você quer”;

As chefias não dão exemplo;

As chefias não valorizam o esforço, a iniciativa e a criatividade de seus subordinados, buscando somente resultados;

As chefias só buscam as coisas erradas, não incentivando aquilo de positivo que observam;

As chefias são estáticas, não se deslocam, deixando assim espaços vazios em suas áreas subordinadas.

Já nas empresas em que predomina a sinergia do comprometimento, temos o valor maior definindo que “todos os problemas são problemas de todos”, independente da área em que atua. Assim, observamos que:

Não existem feudos, pois há uma única empresa, sendo suas divisões

integradas com o sistema entre si;

1. As pessoas ajudam umas às outras quando sentem que enfrentam dificuldades;
2. As pessoas, as chefias, não passam por cima da lâmpada que está queimada ou da torneira está pingando – alavancam a manutenção; da sujeira: não sujam e, se for possível, limpam, catam papéis, educam, não se omitindo; da deficiência na qualidade, na produtividade – assumem, como seus, todos os problemas que as afetam;
3. As pessoas não se limitam a fazer aquilo que as rotinas ou normas exigem, alavancando decisões, soluções;
4. Não delegam para cima – assumem, como seus, os problemas dos superiores;
5. Os laterais competem, mas se integram, se ajudam;
6. As pessoas não mentem sobre o que podem ou não fazer;
7. As pessoas dão exemplo pessoal, educando, orientando;
8. As chefias buscam resultados, mas valorizam o esforço, a iniciativa, a criatividade dos subordinados;
9. As chefias se deslocam, assessorando preventivamente seus subordinados, preenchendo os espaços existentes.

Diante do exposto, perguntamos: será que podemos obter a adesão de todas as pessoas para a sinergia de comprometimento com a empresa?

Na realidade, em qualquer grupo de pessoas, sempre teremos dificuldades de

obtenção de consenso. Isto acontece em razão das diferenças de percepção de cada um, pela diversidade dos interesses pessoais, etc. Assim, teremos sempre a seguinte situação:

Pessoas quase envolvidas; domínio de pessoas oscilantes e pessoas comprometidas.

O consenso é a caracterização do comprometimento explicitado, ou seja, cada um sai do seu ponto de vista inicial deslocando sua percepção para uma idéia comum. A obtenção do consenso é trabalhosa e exige tempo e habilidade. O comprometimento total das pessoas durante o tempo todo é impossível. Então o desejável é que tenhamos o máximo de pessoas com o maior tempo possível comprometidas, poucas pessoas oscilantes e o mínimo envolvidas.

Cabe ressaltar que a evolução da vida não dá saltos, assim podemos dizer que a irradiação da filosofia do comprometimento é lenta, gradual e a sua predominância só será obtida com muito trabalho, pois o que facilmente um entende e transforma em atitudes, o outro não entende, portanto, não pratica.

5.4 OS VALORES CULTURAIS NECESSÁRIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA CULTURA DE COMPROMETIMENTO

Qual é a base de valores que deve ser adotada na empresa para que a integração de comprometimento possa ser desenvolvida?

Valor cultural é tudo aquilo que nos incentiva à prática de uma atitude preestabelecida, tendo como base algo que reconhecemos como válido e bom para nós.

A seguir, são apresentados alguns valores básicos a serem desenvolvidos dentro da empresa que facilitarão o desenvolvimento do comprometimento das pessoas:

5.4.1 Valor Básico 1

A auto-estima das pessoas deve ser desenvolvida, sempre que possível,

positivamente, evitando-se afetá-la negativamente.

A auto-estima é gostar de si próprio. É uma força interior que nos leva a um maior ou melhor estado de motivação para o comprometimento.

Existem diversas maneiras de se afetar negativamente a auto-estima de uma pessoa no trabalho. Por exemplo:

- Agressão verbal ao transmitir uma ordem, ao fazer um pedido;
- A manifestação da prepotência do superior no contato com o subordinado;
- isolamento de informações;
- desprezo, o descaso pela figura do subordinado;
- A falta de interesse pelos problemas que o subordinado vive;
- A falta de compreensão das dificuldades pessoais vividas pelo subordinado.
- Existem, também, muitas maneiras de se desenvolver a auto-estima das pessoas, e a empresa deve incentivar para que isso possa ser obtido através do contato interpessoal, bem como através de projetos e programas específicos que facilitem esse desenvolvimento.

A seguir, estão relacionadas algumas ações que devem ser praticadas pois elevam a auto-estima dos subordinados:

- Demonstrar que todos são importantes para o trabalho;
- Elogiar;
- Incentivar o crescimento pessoal e profissional;
- Desenvolver a participação do grupo na realização dos trabalhos;
- Fazer o subordinado sentir-se necessário;
- Assinalar a contribuição do grupo ou indivíduos;
- Usar as suas sugestões;
- Mostrar-se satisfeito quando fizer um bom trabalho.

5.4.2 Valor Básico 2

O desenvolvimento da empatia nas relações diárias de interação interpessoal.

Empatia é colocar-se psicologicamente, e em sentimento no lugar do outro, sentindo as suas necessidades.

A empatia é a grande facilitadora das relações interpessoais, pois ninguém preservará a auto-estima de ninguém e nem a trabalhará positivamente sem sair de si mesmo, sem projetar-se psicologicamente em sentimento em direção ao outro.

Quando desenvolvemos a empatia, conjugamos o verbo na primeira pessoa do plural, ou seja, pensamos sempre em nós. Quando não estamos empáticos, naturalmente ficamos egocêntricos e tudo girará em torno do nosso eu.

As pessoas empáticas têm maior probabilidade de obter a aceitação interna de outras, ou seja, suas atitudes serão facilitadoras da obtenção do comprometimento pessoal com suas idéias, ordens, etc.

Quando estamos egocêntricos, temos uma probabilidade maior de só obtermos a aceitação ou adesão externa do outro, ou seja, “da boca pra fora”. E aquele “sim senhor” que não é sentido internamente, que tem uma certa dose de reação contrária, é a própria atitude de envolvimento.

Falando um pouco mais sobre egocentrismo, uma das piores manifestações é a prepotência. Chefes prepotentes criam um mundinho pequeno para si, com pessoas a sua volta, mas apenas por interesse, por medo ou por conveniência, ou seja, uma relação de envolvimento.

Os chefes empáticos criam uma sinergia de lealdade, de querer estar junto com comprometimento.

O ato de ouvir é um ato de empatia, desde que se ouça com atenção ou adesão interna, ou melhor, com comprometimento. Ouvir sem prestar atenção é um ato de hipocrisia, ou seja, de envolvimento.

Abaixo estão numeradas algumas atitudes que caracterizam um chefe empático, desde que sejam sentidas interiormente por eles:

- Preocupar-se com o subordinado;
- Tratá-lo com justiça;

- Interessar-se pelo seu bem estar;
- Informá-lo sobre coisas que estão sendo estudadas ou modificações de serviço, evitando surpresas;
- Ser justo, sem distinção ou privilégios;
- Ouvir as idéias dos subordinados;
- Ensinar adequadamente;
- Criticar cuidadosamente, sem feri-lo;
- Ajudá-lo quando necessário;
- Estudar suas insatisfações e procurar administrá-las;
- Verificar para que tenha um bom equipamento de trabalho;
- Facilitar para que o pessoal adequado trabalhe junto.
- Usar de sinceridade e não de rodeios.

5.4.3 Valor Básico 3

Ser razoável nos pedidos e nas determinações.

A afetividade é uma grande facilitadora da empatia, pois se não sentirmos a outra pessoa como um ser humano, nunca nos colocaremos no seu lugar, e nunca trabalharemos sua auto-estima.

A grande carência nas grandes empresas é de relações interpessoais com afetividade, principalmente nas bases operacionais, as pessoas não se integram, não conversam, não se cumprimentam e nem mesmo se olham.

O valor da afetividade é básico na implantação da nova cultura do comprometimento e todos devem entender seu significado e como deve ser manifestado.

Um diretor ou gerente que se aproxima dos subordinados, que conversa informalmente, está sendo afetivo e nem por isso deixará de ser diretor ou gerente. Um diretor ou gerente que ao entrar em sua área de trabalho cumprimenta as pessoas, sentindo-as, não se tornará menos diretor ou gerente e nem será desrespeitado pois

isso, pelo contrário, abrirá um canal de aproximação que lhe consolidará a liderança de fato perante o grupo de subordinado.

O chefe afetivo tem maior probabilidade de obter a aceitação, a adesão interna, ou seja, o comprometimento do subordinado.

Em resumo, a auto-estima, a empatia e a afetividade constituem três valores básicos e essenciais para que a sinergia do comprometimento possa ser desenvolvida.

5.5 VALORES DECORRENTES

5.5.1 Valor Decorrente nº 1 – Transparência

Transparência é a manifestação de atitudes que caracterizam a verdade como instância maior.

As atitudes de transparência são, na realidade, uma manifestação de empatia. Esse valor é fundamental para o desenvolvimento da cultura de comprometimento e a empresa deve definir que este paradigma deve direcionar a relação interpessoal no seu dia-a-dia e estará criando um ambiente ideal para a eliminação da mentira, da omissão e da hipocrisia.

Este valor preconiza: as relações diárias entre chefias e subordinados devem ter a seguinte base:

- Não minta para os subordinados;
- Não minta para os seus superiores; errou, assumo; não tenha medo de dizer a verdade; não omita;
- Não minta para seus pares;
- Se tratou mal a alguém, reconheça e corrija, desculpando-se;
- Nas reuniões, diga o que pensa sobre o assunto; sua opinião é importante;
- Sem transparência, não há verdade e não surgem novas idéias. Sem verdade não há comprometimento e sem idéias não há desenvolvimento.

5.5.2 Valor Decorrente nº 2 – Alavancagem de Soluções

Uma alavanca é algo que, fisicamente, tira um corpo do estado de inércia, colocando-o num estado dinâmico, de movimento. Esse valor na empresa significa acabar com o estado de omissão, com a estática do envolvimento, ou seja, atitude de “isto não é problema meu”.

A filosofia da alavancagem tem o seguinte princípio: “todos os problemas na empresa são problemas de todos”, independentemente da área de responsabilidade atribuída a alguém.

A alavancagem não é ingerência, pelo contrário, é empatia.

Se a área administrativa vai mal, é problema de todos;

Se a área técnica tem problemas, é problema de todos;

Se a área comercial está com dificuldades, é problema de todos.

5.5.3 Valor Decorrente nº 3 – Espírito Desarmado

Normalmente as empresas são verdadeiras fábricas de armas, pois as pessoas já vêm para o trabalho carregando uma predisposição de atacar e agredir.

E entra numa reunião agredindo a tudo e a todos, ou então ouvimos: “isso não é problema da área comercial, é problema da área técnica”. Assim, a reunião não se destina a busca de soluções, mas sim a determinação dos culpados. Muitas vezes por ação dos pares e outras vezes pelas chefias que deveriam dar o exemplo.

Quem perde? Todos e a empresa.

Esse valor preconiza:

Você tem direito de discordar, de interagir formal ou informalmente com qualquer pessoa na empresa, entretanto não tem o direito de agredir. Diga o que pensa mas não magoe, não ofenda, não ataque, ferindo quem quer que seja.

5.5.4 Valor Decorrente nº 4 – Os espaços vazios devem se preenchidos em toda a empresa

A auto-estima das pessoas é bastante afetada pela falta de presença afetiva dos chefes nos locais de trabalho. O chefe muitas vezes se desloca em suas área, entretanto não interage, não conversa, não abre o canal de comunicação.

Chefes estáticos, pouco interativos, presos às suas mesas, atrás de uma montanha de papéis, deixam seus subordinados com carência de interação afetiva, espaço vazio que geralmente é ocupado por um poder informal que, muitas vezes, se antagoniza com a chefia.

Este valor preconiza:

Preencha os espaços psicológicos dos seus subordinados com sua presença afetiva, interagindo afetivamente, quer para orientar, para corrigir, para ensinar, para ordenar, para elogiar, etc.

Não deixe seu subordinado sentir-se órfão, pois certamente alguém irá adotá-lo, tirando-o de sua influência pessoal.

5.5.5 Valor Decorrente nº 5 – Busque em primeiro lugar o positivo, depois o negativo.

Buscar sempre, nas interações, quer seja com pessoas, quer com sistemas, observar em primeiro lugar, as coisas positivas que eles apresentam e, em segundo lugar, as negativas. Para o positivo que você observar, manifestar a satisfação elogiando, incentivando; para o negativo, oriente, eduque, fazer kaizen, ou seja, gerar aprimoramento.

A formação gerencial das chefias, pelos modelos antigos, era baseada na função “supervisão”. Entretanto, só se buscava supervisionar os erros. Muitas vezes ao corrigir uma conduta considerada inadequada no desenvolvimento do trabalho, o chefe passava por cima de toda sinergia positiva que esse mesmo subordinado desenvolveu, ou seja, seus esforços, suas iniciativas não foram consideradas. Isto afeta a auto-estima do subordinado, e o predispõe ao desenvolvimento em situações futuras.

Quantas vezes, ao se realizar um trabalho e ao submetê-lo à avaliação superior, o chefe só olhou aquilo que, pelo seu julgamento, se apresentava como

inadequado. Não observou o lado positivo, ou seja, a iniciativa, a criatividade e os esforços despendidos na sua realização.

5.5.6 Valor Decorrente nº 6 – A valorização do esforço, da iniciativa e da criatividade é à base da obtenção dos resultados.

Deve-se buscar o resultado, é claro, mas o melhor caminho é valorizando o esforço, a iniciativa e a criatividade dos subordinados, pois sem isso suas auto-estimas serão certamente afetadas, gerando atitudes futuras de simples envolvimento.

Existe uma correlação deste valor com o valor decorrente nº 5, ou seja, os chefes que só buscam resultados são aqueles que menos reconhecem o lado positivo dos subordinados e só procuram interagir nas suas deficiências, gerando, com o passar do tempo, uma relação de desconfiança, baseada na supervisão rígida que predis põe o subordinado ao envolvimento.

Pode-se afirmar ainda que os chefes que tem a percepção voltada também para o lado positivo dos subordinados são que valorizam seus esforços, iniciativas e criatividade, gerando uma relação de confiança e uma predisposição para o comprometimento. Esses conseguem orientar, corrigir e mudar comportamentos com muito mais facilidades.

5.5.7 Concessão x Conquista

Esse valor deve ser amplamente explicitado, gerando o entendimento que nada pode ser dado de graça na empresa, mas sim reconhecidamente conquistado pelos resultados obtidos dos esforços e iniciativa desenvolvidos.

A concessão gratuita, sem contrapartida, é paternalismo e não é valorizada por quem recebe.

5.5.8 É proibido prometer

É muito comum nas empresas, sempre que o chefe quer se livrar de uma situação de alavancagem, o desenvolvimento das famosas promessas:

- Eu prometo que seu salário será revisto;
- Eu prometo que sua promoção sai logo;
- Eu prometo que amanhã vou falar com o homem;
- Eu prometo, eu prometo, eu prometo...

Nas culturas avançadas com base no comprometimento, é proibido prometer, porque promessa é muitas vezes uma interação enganosa, ou seja, de envolvimento superior.

“Não se promete nada, alavanca-se”.

Prometer é muitas vezes tentar enganar; é, muitas vezes, falta de empatia.

Alavancagem é a única promessa possível.

Vou alavancar, te trago uma resposta a respeito com toda a transparência, ou seja, é necessário administrar as alavancagens, bem como as insatisfações, harmonizando-as, colocando os subordinados num nível de aspiração real, com os pés no chão, sem tentar iludi-los.

5.6 OS INIMIGOS INVISÍVEIS QUE AMEAÇAM AS EMPRESAS

Um dos grandes inimigos que as empresas enfrentam atualmente é a falta de definição do seu norte cultural e, principalmente, da base de valores que, ao ser seguida, caracterizará o ambiente propício ao desenvolvimento da prevalência do comprometimento.

Para ilustrar melhor, recordemos o exemplo do chefe que massacra a auto-estima do subordinado, predispondo-o a reagir por defesa com um “sim, senhor”, entretanto, sem comprometimento com a ordem, pedido, etc...

Quando você questiona esse tipo de chefe numa empresa sem cultura, sem

base de valores definida, ele simplesmente responde:

- É meu estilo de gerenciar!

Nessa indefinição de valores, ou seja, pela falta de explicitação que a base cultural é do comprometimento com respeito à pessoa do outro, com sua dignidade, essa atitude gerencial não corre risco de ser rechaçada ou de ser questionada, pois nesse tipo de cultura predomina a indefinição de como devem ser as relações interpessoais, facilitando a predominância do envolvimento, da prepotência, do egocentrismo e do autoritarismo. Quem paga, no final, como resultante, é a própria empresa.

Desse exemplo podemos afirmar que nas empresas em que há falta de explicitação e caracterização dos valores essenciais para a obtenção do clima ideal para o comprometimento, as atitudes gerenciais não correm riscos, ou seja, a falta de empatia com as pessoas e com a empresa não é restringida. A falta de transparência, a agressividade excessiva, a falta de preenchimento de espaços, a falta de valorização e percepção das pessoas também não são questionadas.

Quando a empresa explicita sua base cultural, seus valores, não garante que todos praticarão, porém essa definição coloca em evidência as atitudes que caracterizam a anticultura, ou seja, aquela que não pratica o que está evidenciado como padrão expõe-se e começa a correr riscos, porque fica identificado como envolvido e não comprometido.

A definição cultural e a sua explicitação são o início da garantia de todo o sistema da qualidade da nova empresa que se pretende construir, pois ela gera restrição a todo aquele que se contrapõe aos valores estabelecidos por consenso.

Pode-se afirmar quando se inicia um trabalho de mudança cultural: cabeças poderão rolar em todos os níveis; transferências podem acontecer; troca de chefias, remanejamento de pessoal, enfim, atingindo aqueles que não se comprometem. A única diferença é que a pressão virá dos comprometidos, do próprio grupo, em todas as

direções.

Outro grande inimigo das empresas é a falta de gestão preventiva das chefias, ou seja, todo processo de administração é calcado na gestão corretiva ou na ênfase do controle burocrático.

Na realidade, há de se repensar os diretores, gerentes e chefes estáticos, os quais são chamados de BG, ou seja, bunda grande.

Aliás, os BG têm comportamentos mais ou menos padronizados:

- São estáticos, é claro, pois ficam a maior parte do tempo em suas salas;
- Como deslocam-se pouco, deixam muitos espaços vazios em suas áreas subordinadas, o que normalmente é percebido pelos subordinados como abandono, afetando sua auto-estima, pois nada que é feito é valorizado porque não é visto;
- Perdem poder de fato e administram, para compensar, com o uso excessivo do poder de direito, com a autoridade que lhe é delegada pela hierarquia;
- Tornam-se prepotentes e centralizadores nos aspectos decisórios – tudo tem que passar por eles;
- Desta forma, decidem sobre os mínimos assuntos, fazendo o que não lhes compete, gerando insegurança decisória nos níveis inferiores e, principalmente, imobilismo para baixo;
- Vivem assoberbados de papel, pois exercem todo o poder pelo controle burocrático – muitos relatórios, muitos e-mail, muitas CI (comunicações internas), etc.;
- Tornam-se insubstituíveis, pois nada funciona sem eles;
- Criam verdadeiros feudos na gestão da empresa;
- São péssimos ouvintes, pois estão sempre assoberbados pelo excesso de controle e de papel.

O BG é um tipo de chefia insegura, ultrapassada, que deve ser eliminada, pois desenvolve a gestão do abandono e da centralização excessiva.

Outro grande inimigo, que caracteriza o envolvimento na gestão diária da empresa, está na dificuldade que as chefias intermediárias, em geral, têm em levar para cima os problemas dos subordinados que chagam até eles como alavancagens necessárias às decisões dos níveis superiores.

O represamento decisório é muitas vezes uma função da insegurança pessoal ou decorrência da incompetência do próprio chefe represador, não podendo deixar que se caracterize para seus superiores e sua deficiência como gestor. Isto gera obstáculos e dificuldades aos níveis inferiores causando desmotivação e envolvimento.

É muito comum encontrar este perfil de chefia intermediária que mente, engana o superior, gerando ilhas de informação e sérios problemas na administração de uma área.

A melhor forma de eliminar esses senhores feudais é através, também, do deslocar-se para baixo, pois quando um chefe superior começar a percorrer as diversas linhas hierárquicas, dentro do espírito da nova cultura, ou seja, com afetividade, empatia, transparência, buscando através de tudo conhecer as pessoas, dar espaço para que os níveis inferiores se posicionem frente às dificuldades, à mentira, à hipocrisia, o represamento decisório correrá risco, e isto levará a uma modificação dos níveis de conflito.

5.7 PROJETOS DE ENDOMARKETING

Endomarketing:

São projetos e ações que uma empresa de empreender para consolidar a base cultural de comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado de suas diversas tecnologias, visando;

- A prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;

- A manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- A obtenção de índices maiores de produtividade de qualidade, com a conseqüente redução de custos;
- estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema da organização;
- A melhoria do relacionamento interpessoal;
- estabelecimento da administração participativa;
- A implantação de ações gerenciais preventivas.

O projeto de Endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos: estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a auto-estima das pessoas, facilita a prática da empatia e da afetividade.

Componentes dos projetos de Endomarketing:

- Projetos básicos de difusão cultural
- Projetos de desenvolvimento cultural
- Projetos de segurança cultural
- Projetos suplementares de RH
- Projetos avançados

5.7.1 Projeto nº 1 - k0 – Kaizen Zero

Fase 1 - Estabelecimento de linguagem cultural homogênea entre as chefias.

Treinar todas as chefias e formadores de opinião internos, difundindo os fundamentos da base de valores necessária à implantação da sinergia de comprometimento.

Fase 2 - Elaboração dos valores que nortearão a nova sinergia do

comprometimento

O grupo de voluntários elabora e propõe a base de valores. Esse grupo deve sair das pessoas que foram treinadas na Fase 1.

Fase 3 - Validação dos valores propostos em todos os níveis de chefia e formadores de opinião

Deve vir de baixo para cima, ou seja, os valores propostos precisam ter consenso de todos os níveis de chefia e, também, entre os formadores de opinião.

Fase 4 - Aprovação final dos valores e credos, pela diretoria

Caso a diretoria altere substancialmente a proposta de consenso dos grupos da Fase 3, é obrigatório o retorno a esta fase, ou seja, ao novo consenso dos chefes e formadores de opinião.

Fase 5 - Kzerinho – estabelecimento de linguagem cultural homogênea para os funcionários da base, ou seja, aqueles que não são chefes

Deve-se usar metodologia de treinamento simplificada e objetiva, transmitindo resumidamente a mesma filosofia de valores que for desenvolvida no k0. Se não for feito o kzerinho os funcionários da base terão dificuldades de assimilar não só a filosofia do comprometimento, como também de entender a essência dos valores e toda a transformação cultural que a empresa precisa desenvolver.

Fase 6 - Difusão dos valores e credos em toda a empresa

Abrange todos os funcionários. Deve-se usar técnicas de dramatização, palestras, treinamentos. Deve-se usar o maior número possível de voluntários já aculturados na fase 1, nesta difusão.

Conteúdo:

- Situações do dia-a-dia da empresa e a interação do envolvimento, da hipocrisia, da mentira;
- Novas atitudes baseadas nas respostas do comprometimento;
- Interação dos grupos comprometidos, restringindo as atitudes de envolvimento, educando dentro da nova base de valores.

5.7.2 Projeto n° 2 – Slogans

O estabelecimento de slogans deverá ser feito apoiado numa base inicial de valores que já foram amplamente preparados e difundidos na fase inicial de desenvolvimento cultural – k0.

Logo após o k0 a empresa deve organizar faixas e cartazes que, ao serem afixadas, começam a desenvolver visualmente a sinergia de comprometimento.

Sugestões:

- Todos os problemas são problemas de todos. Alavanque soluções.
- Comprometimento sim! Envolvimento não!

5.7.3 Projeto n° 3 – Reuniões Informais

Deve-se constituir reuniões informais periódicas programadas para a aproximação entre a diretoria e chefes de todos os níveis. Entretanto, nessas reuniões a base da sinergia é o valor difundido no k0, principalmente a transparência e afetividade.

5.7.4 Projeto n° 4 – Acompanhamento Funcional

As chefias devem deixar de ser estáticos, circulando mais, desenvolvendo a afetividade, preenchendo os espaços vazios abaixo de si mesmos, pela aproximação igualitária, de caráter informal.

Na aproximação, no contato informal, na conversa liberada, surge uma interação que propicia ao chefe de baixo a oportunidade de poder dizer a sua problemática de trabalho com liberdade de tempo e sem muita formalidade. Daí surge um assessoramento preventivo, pois o chefe superior dificilmente teria acesso a essas informações e problemas durante o relacionamento formal diário.

5.7.5 Projeto n° 5 – Alavancagem Formal

Os problemas devem subir. Não se deve deixar que problemas que afetam os chefes das bases operacionais sejam represados pelo não comprometimento dos chefes intermediários.

Abrir um canal alternativo de comunicação para cima, até o maior nível hierárquico, gerando retorno no sentido contrário de respostas e soluções para os problemas que não foram adequadamente tratados pelas chefias intermediárias.

A alavancagem formal deverá ser descrita em um formulário próprio, com a maior objetividade possível.

5.7.6 Projeto n° 6 – Grupos de Melhoria Contínua

“Todos os problemas são problemas de todos”

É sabido que é responsabilidade de todos os participantes de uma empresa buscar soluções para os problemas que afetam o trabalho. Infelizmente não existem sistemas de comprometimento dos indivíduos, sem fazer realmente algo para a solução dos problemas comuns. Tudo recai, como parte final, nas costas dos chefes e é deles, que têm a responsabilidade formal, que é exigida a capacidade de onipresença e onisciência em todos os segmentos de trabalho. Então, como fazer para comprometer todos com a solução dos problemas comuns?

“Gerando um sistema formal de participação dos indivíduos e dos grupos”.

Operacionalização:

- Eleger entre todos os funcionários da empresa uma comissão de representantes, de até seis funcionários, com o respectivo representante principal;
- grupo de melhoria contínua será composto por seis representantes e os demais funcionários da empresa;
- Qualquer funcionário, de qualquer área, poderá indicar problemas observados nesse universo de trabalho, desde que dê uma sugestão para a solução;

- Uma vez por semana os representantes farão uma reunião para discutir os problemas observados por todo o grupo;
- Nessas reuniões, cada representante poderá trazer até dois convidados, desde que estes possam ajudar na solução dos problemas;
- mandato dos representantes é de seis meses, permitindo-se reeleições;
- que puder ser resolvido na reunião deve ser solucionado de imediato; o que necessitar de um estudo mais complexo, fica pendente no quadro até seu desfecho; o que tiver que ser alavancado, alavanca-se! A filosofia é a do “vapt/vupt”;
- Qualquer funcionário poderá dar sugestões nos problemas apontados.

5.7.7 Projeto nº 7 - Limpeza, Ordem e Arrumação

Propõe-se que seja reativado o programa 5 S que foi implantado há alguns anos na empresa e trouxe resultados importantes. Porém, primeiramente, deve-se promover o treinamento para os funcionários novos que ainda não foram treinados e a seguir dar continuidade no processo que previa avaliações periódicas em todos os setores da empresa.

5.7.8 Projeto nº 8 – Bom Dia, Empresa

Normalmente no início das atividades diárias de trabalho, em qualquer área da empresa, as pessoas chegam, marcam o ponto, dirigem-se para os seus locais de trabalho sem se olharem, sem se cumprimentarem. Estão frias, sem aquecimento afetivo. Suas cabeças estão dispersas, cada uma no seu próprio mundo, com suas preocupações e, assim, começam suas atividades sem nenhuma sinergia de integração, sem estímulos que direcionem a sua motivação interna para o processo de trabalho que irão desenvolver.

O projeto “bom dia, empresa” trata de pequenas reuniões no início do expediente, com duração de até cinco minutos, nas quais o chefe reúne, no mesmo local, todos os seus colaboradores. Ele cumprimenta, conversa, dá mensagens de

estímulos às pessoas. Se for o caso agradece o esforço, a iniciativa, a criatividade do grupo. Essas reuniões geram o desenvolvimento da afetividade do grupo e criam o sentido de equipe e unidade, consolidando a liderança e a coordenação do chefe.

5.7.9 Projeto nº 9 – Como estou hoje?

Um dos grandes problemas vividos no ambiente de trabalho é o afastamento entre chefes e subordinados devido a diversos motivos. Entretanto deve-se gerar na empresa uma aproximação dos dois elos importantes do negócio: o que executa com o que supervisiona/coordena. Se esse elo estiver aberto, teremos aí um espaço vazio que, certamente gerará muitos problemas de produção, qualidade, desperdícios de tempo e materiais, entre outros.

É sabido que passamos a maior parte das nossas vidas na empresa e, mesmo assim, muitas vezes os subordinados desconhece o chefe e o chefe desconhece o subordinado, o grupo desconhece o próprio grupo.

Nota-se também o desrespeito ao direito dos funcionários não estarem bem, de não estarem psicologicamente equilibrados por um problema de natureza familiar, orgânica, etc.

O objetivo deste projeto é criar um sistema formal de relacionamento integrado, no qual cada um deverá informar a todos do seu grupo o seu estado emocional neste instante. E ainda: incentivar a prática da transparência e da alavancagem; permitir o desenvolvimento da ajuda do chefe para o subordinado que necessitar de mais apoio; permitir ao próprio grupo apoiar um colega, ou então ao chefe, quando este indicar não estar bem; desenvolver o hábito de reflexão no funcionário, que permita a avaliação de seu estado emocional (ruim, bom, ótimo); desenvolver o senso de responsabilidade quanto ao afastamento do setor que trabalha; gerar um sistema de reconhecimento de grupo e valorização de fatos importantes para os funcionários.

Deve-se criar um quadro onde conste alguns componentes:

- 1ª Coluna: estoque de fichas
- 2ª Coluna: relação de funcionários
- 3ª Coluna: dia e mês de nascimento:
- 4ª Coluna: comemorações;
- 5ª Coluna: estado emocional – ruim (cor vermelha);
- 6ª Coluna: estado emocional – bom (cor verde);
- 7ª Coluna: estado emocional – ótimo (cor azul):
- 8ª Coluna: local onde se encontra o funcionário, caso esteja fora de seu setor;
- 9ª Coluna: motivo de ausência, se o funcionário estiver fora da empresa.

Todas as colunas, com exceção da 2ª e da 3ª, possuem ganchos, para a colocação de fichas. Poderá ser utilizado quadro próprio que permita a utilização de canetas especiais.

Para que o modelo produza resultados esperados, é fundamental a motivação e a criação de um ambiente de confiança entre chefia e subordinados, por isso o nome do chefe também deverá estar no quadro.

Este projeto constitui-se numa pesquisa diária no clima organizacional, no qual, pela transparência, pode-se atuar permanentemente nos níveis de insatisfação e problemas que se apresentam.

5.7.10 Projeto nº 10 - Aqui Você Pode Crescer

Deve-se informar aos funcionários os cargos que estão em aberto na empresa, proporcionando a preferência ao pessoal interno das oportunidades de progresso profissional e funcional em qualquer departamento.

Deve-se colocar no quadro de avisos um formulário contendo o máximo de informações referentes às vagas disponíveis.

5.7.11 Projeto nº 11 – Traga sua família. Ela é importante para nós

Torna-se muito importante gerar um sentimento de identidade da família com o trabalho que cada um desenvolve na empresa.

O objetivo é proporcionar ao funcionário oportunidade de apresentar aos seus filhos e à sua esposa, o seu setor, o seu equipamento e seu ambiente de trabalho.

A aproximação da empresa com os familiares dos funcionários, principalmente dos filhos menores, intensificam os laços de afetividade e identificação do funcionário para com a empresa, gerando, como consequência, motivação e orgulho pelo trabalho.

A coordenação geral do programa de visitação deve ser através da área de recursos humanos da empresa.

Cabe ao coordenador reunir as chefias e motivá-las a participar e a buscar a adesão de seus subordinados.

Deverá ser planejado o programa onde conste: data da visitação; horário de início e fim;

5.7.12 Projeto nº 12 – Banco de Idéias

Deverá ser criado um canal de comunicação entre as chefias em geral e os subordinados estimulando-os à prática das sugestões. Essas sugestões serão anotadas em formulário próprio e semanalmente avaliadas pelas chefias. Aquelas que forem implementadas serão objeto de reconhecimento pela empresa. Esse reconhecimento deverá ser definido pelas chefias que poderão ser através de elogio, recompensa financeira, prêmios ou outra forma qualquer que permita a valorização do comprometimento demonstrado pelo funcionário.

5.7.13 Projeto nº 13 – Leia Mais

A empresa deve estimular a leitura de todo o seu corpo funcional. Para isso, deve promover a implantação de uma biblioteca que contenha, além de um acervo técnico com assuntos de interesse da empresa, um elenco de obras variadas e selecionadas, com renovação constante, pois o conhecimento das pessoas deve ser entendido em todas as áreas de conhecimento humano. Desta forma, com nível de conhecimento dos funcionários aumentando, eles estarão mais bem preparados para resolução dos problemas diários da organização.

5.7.14 Projeto nº 14 – Habilidade de Redação

Algumas falam muito bem, enquanto sua redação pode ser um pouco deficiente.

É crítico para o sucesso de uma organização ter a capacidade de responder às consultas via e-mail rapidamente e também às correspondências com clientes, autoridades, fornecedores, órgãos reguladores e fiscalizadores do setor, à diretoria, etc. É vital também que ao enviar e-mail e correspondências as pessoas sejam claras e precisas, de forma que as pessoas que estão recebendo a mensagem, não percam tempo interpretando ou solicitando esclarecimentos através telefonemas, e-mail ou correspondências.

Desta forma, a empresa deve investir tempo para treinar os seus funcionários, principalmente aqueles que têm maior relacionamento externo.

5.7.15 Projeto nº 15 – Sala de Lazer

A preparação de uma sala de lazer na empresa contribuirá para criação de um ambiente descontraído, promoverá a aproximação das pessoas e aumentará o relacionamento interpessoal. Esta sala deverá ter um bom nível de conforto, com sofás, televisão, som musical, livros, revistas, água, café, etc.

5.7.16 Projeto nº 16 – Computador Livre

Alguns funcionários só têm contato com computadores através da empresa. E, alguns, nem isso têm. Esse projeto visa disponibilizar um computador com acesso à Internet, numa sala própria, para aqueles funcionários carentes desse equipamento e que desejam se aperfeiçoar profissionalmente e também para utilização nos trabalhos escolares. Ressalte-se que a empresa estimula seus funcionários ao aprendizado contínuo.

6. SEGUNDA PROPOSTA – ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA A QUALIDADE

Conceito de Qualidade:

De acordo com a definição do professor Vicente Falconi Campos, “um produto ou serviço de qualidade” é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às expectativas do cliente.

O centro das atenções nas normas ISO é conhecer o que os consumidores realmente desejam e necessitam, pois a manutenção de sua preferência é que garantirá a lucratividade e sobrevivência da empresa.

A qualidade é uma estratégia competitiva vital, pois para manter uma participação no mercado exige-se que ao menos igualemos nossos concorrentes em termos de satisfação do consumidor, se possível, “deslumbrando-os”. Para isso, o monitoramento da satisfação do consumidor deve ser constante.

Para que a filosofia da qualidade seja efetivamente implementada, o apoio do marketing é indispensável, pois este trabalha a questão do foco do cliente, de orientação para o mercado, isto é, é o marketing que possibilita avaliar o que os

clientes desejam e o que os concorrentes estão fazendo, além de prospectar as possíveis mudanças ambientais.

É nesse sentido que consideramos de fundamental importância a implantação de uma estratégia de marketing utilizando-se de algumas ferramentas, demonstrada a seguir, que certamente muito contribuirá para a garantia de sucesso da empresa.

6.1 A QUALIDADE DEVE SER PERCEBIDA PELOS CONSUMIDORES.

O trabalho de qualidade deve começar com as necessidades dos consumidores e terminar com suas percepções. As melhorias da qualidade têm representatividade quando são percebidas pelos consumidores.

Para que a empresa descubra se a qualidade de seu produto ou serviço está sendo percebida pelos consumidores ela deve recorrer a pesquisa de satisfação. Satisfação que é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante do desempenho esperado pelo produto ou serviço em relação às expectativas da pessoa.

A já mencionada pesquisa promovida pela ANEEL que ocorreu no final do ano de 2002, através do IASC, e que contemplou a CFLO, apresenta uma excelente oportunidade no sentido de desenvolvimento de ações que visem atender as expectativas dos consumidores, pois a possui uma grande variedade de itens pesquisados.

Com isso, a CFLO deve desenvolver planos de ação para melhoria da qualidade de seus serviços com base na interpretação dos resultados da pesquisa. O modelo de pesquisa é composto por algumas variáveis, avaliado através dos questionários que devem ser explorados individualmente, ou seja, cada item da pesquisa, demonstrado a seguir, deve contemplar um plano de ação cuja meta deverá ser superior ao benchmark do setor que no ano de 2002 apresentou o índice de 77,23. Os índices da CFLO estão apresentados no item 3.2 – Situação Atual da Empresa.

Escalas de mensuração:

a) Qualidade Percebida

Informações ao Cliente:

Esclarecimento sobre seus direitos e deveres

Informações/orientações sobre riscos associados ao uso da energia

Detalhamento das Contas

Explicação sobre o uso adequado de energia

Atendimento igualitário a todos os consumidores

Segurança no valor cobrado

Acesso à Empresa:

Facilidade para entrar em contato com a empresa

Respostas rápidas às solicitações dos clientes

Pontualidade na prestação dos serviços

Cordialidade no atendimento

Facilidade de acesso aos postos de recebimento da conta

Confiabilidade nos Serviços:

Fornecimento de energia sem interrupção

Fornecimento de energia sem variação de tensão

Rapidez na volta da energia quando há interrupção

Avisos antecipados sobre corte de energia para manutenção

Avisos antecipados sobre corte de energia por falta de pagamento

Confiabilidade nas soluções dadas

b) Valor Percebido

Essa variável avalia a percepção do consumidor na dimensão econômica, ou seja, em relação ao preço:

Facilidade que a energia traz

Qualidade do fornecimento

Atendimento ao consumidor

c) Satisfação Global

Essa variável foi mensurada através de três indicadores:

Satisfação Global

Distância para a empresa ideal

Desconformidade Global

d) Confiança no Fornecedor

Esta variável avalia a confiança que os consumidores possuem no seu fornecedor de energia elétrica:

A empresa é muito confiável?

A empresa é bastante competente no fornecimento de seus serviços aos clientes?

Estou certo que a empresa se preocupa com meus interesses?

Tenho confiança na veracidade das informações que recebo da empresa?

e) Fidelidade

A mensuração foi realizada através de uma escala de intenção de troca de 10 pontos.

Questionários:

Supondo que o preço de outra empresa seja melhor, utilizando a escala, qual é a chance de você trocar de empresa fornecedora de energia elétrica?

Supondo, que a qualidade do fornecimento de energia seja a melhor em outra empresa e, utilizando a mesma escala, qual é a chance de você trocar de empresa fornecedora de energia elétrica?

Supondo, que o atendimento ao consumidor seja melhor em outra empresa, e utilizando esta mesma escala, qual é a chance de você trocar de empresa fornecedora de energia elétrica?

Em geral podemos concluir que a empresa deve acelerar seus esforços de comunicação com seus clientes, elevar a percepção do consumidor sobre interrupções, reforçar as campanhas de prevenção de acidentes domésticos e danos em aparelhos, esclarecer sobre a responsabilidade pela sua manutenção da iluminação pública, levar informações sobre o preço da energia elétrica. O serviço telefônico deve ter tratamento especial por se tratar do principal canal de comunicação com o cliente. A quantidade

de locais para pagamento de contas deve ser aumentado o que pode contribuir para elevação de pontualidade nos pagamentos. Deve-se também implementar um trabalho junto à comunidade de forma a informar sobre a contribuição da empresa no desenvolvimento da região e os cuidados com o meio ambiente.

6.2 A QUALIDADE DEVER SER REFLETIDA EM TODAS AS ATIVIDADES DA EMPRESA, NÃO APENAS EM SEUS PRODUTOS.

A Companhia Força e Luz do Oeste está permanentemente preocupada com a qualidade de seu produto que é a energia elétrica. Os padrões de qualidade exigidos pelo poder concedente – ANEEL, estão todos atendidos, ou seja, estão dentro dos limites exigidos, tais como: níveis de tensão, quantidade e duração de interrupção do fornecimento de energia elétrica, entre outros. O IASC também direciona a empresa para a prática da melhoria contínua de seu produto e serviços. Porém, somente isso não basta. A empresa deve estar preocupada com a qualidade de sua publicidade, normas técnicas, correspondências, apoio pós-venda, folhetos, mensagens em rádios e jornais, instalações prediais, veículos, equipamentos operacionais, seleção de funcionários, ergonomia, palestras, conta de energia elétrica, portal na internet, relacionamento interno e externo, enfim, a qualidade deve ser amplamente disseminada na empresa.

6.3 A QUALIDADE EXIGE COMPROMISSO TOTAL DOS FUNCIONÁRIOS

A qualidade deve ser entregue pela empresa através de funcionários comprometidos, motivados e treinados. É aí que o Endomarketing tem um papel fundamental e que é objeto da proposta inicial deste trabalho.

6.4 A QUALIDADE EXIGE PARCEIROS DE ALTA QUALIDADE

A qualidade pode apenas ser entregue por empresas cujos parceiros de sua cadeia de valor estejam também comprometidos com ela. Contudo, a empresa

orientada para a qualidade tem a responsabilidade de encontrar e de se aliar com fornecedores e distribuidores de alta qualidade.

A CFLO possui alguns serviços terceirizados como leitura de medidores de energia elétrica, entrega de faturas e reavisos de vencimento de conta, construção e manutenção do sistema elétrico, limpeza predial e que devem merecer atenção especial.

Quanto aos fornecedores de materiais e equipamentos a empresa deve manter continuamente sua exigência durante a aquisição, pois isso está diretamente ligado com a qualidade de seu produto. A busca de materiais de alta tecnologia e equipamentos eficientes e seguros deve ser contínua, pois desta forma consegue melhorar progressivamente a qualidade de seu sistema de distribuição de energia elétrica.

Os funcionários das empresas terceirizadas devem ter o mesmo tratamento dispensado aos funcionários da concessionária.

Algumas ações a serem implementadas junto aos funcionários dessas empresas:

Treinamento operacional

Treinamento em Segurança do Trabalho

- Treinamento motivacional
- Curso de 5 S
- Outras ações:
- Estabelecimento de metas de qualidade
- Estabelecimento de padrões de qualidade de veículos, equipamentos e uniformes dos funcionários
- Exigência de postura, asseio e uso obrigatório de crachás pelos funcionários
- Fiscalização na área de segurança do trabalho.
- Integrar os funcionários da empresa terceirizada nos eventos da CFLO, tais como: SIPAT, palestras, festas juninas e de final de ano, etc.

Essas ações são importantes, pois os profissionais dessas empresas têm contato direto com os consumidores da CFLO e podem comprometer todo um trabalho realizado pela equipe própria da empresa.

6.5 A QUALIDADE SEMPRE PODE SER MELHORADA

As melhores empresas acreditam no kaizen, “melhoria contínua de tudo, envolvendo todas as pessoas”. A maneira mais fácil de melhorar a qualidade é comparar o desempenho da empresa em relação os melhores concorrentes e esforçar-se para imita-las ou dar um “salto” sobre as mesmas. Nesse caso a CFLO pode desenvolver o seu trabalho com base no IASC.

6.6 ÀS VEZES, A MELHORIA DA QUALIDADE EXIGE SALTOS QUANTITATIVO

Embora a qualidade deva ser continuamente melhorada, ela exige que as empresas fixem um objetivo em termos quantitativos. Frequentemente, as pequenas melhorias são obtidas através de trabalho mais árduo. Mas as grandes melhorias exigem soluções atualizadas e trabalho mais inteligente. Com isso, a CFLO deverá discutir amplamente a qualidade de seus serviços de forma a propor aquele que poderá dar um salto qualitativo. Esse salto poderá vir, por exemplo, através da implantação da ISO em algum segmento da empresa, inovação, etc.

6.7 A QUALIDADE NÃO CUSTA MAIS

Philip Crosby argumenta que “a qualidade é gratuita”. A antiga idéia era que atingir mais qualidade custava mais e retardava a produção. Entretanto, a qualidade é realmente melhorada ensinando-se a “fazer as coisas certas na primeira vez”. A qualidade não deve ser inspecionada; deve ser planejada. Quando as coisas são feitas

certas na primeira vez, muitos custos são eliminados (como recuperação de materiais e consertos).

A proposta é que a CFLO promova treinamento contínuo de seus funcionários de nível operacional e também do nível gerencial. Para isso, deve fazer um diagnóstico das necessidades.

6.8 A QUALIDADE É NECESSÁRIA, MAS PODE NÃO SER SUFICIENTE

Melhorar a qualidade da empresa é absolutamente necessário porque os consumidores estão exigindo cada vez mais. Ao mesmo tempo, melhor qualidade não pode conferir uma vantagem vencedora, principalmente se os concorrentes aumentaram mais ou menos no mesmo nível.

A CFLO poderá ter seus índices de qualidade superiores as demais concessionárias do setor. Porém, caso esses índices estejam muito próximos, isso pode significar um avanço mercadológico das empresas concorrente por ocasião da abertura do mercado. É lógico, que não estamos falando da qualidade do sistema elétrico da concessionária, pois uma concessionária poderá vender energia elétrica na área de concessão de outra concessionária e, portanto utilizando-se de sistema elétrico local. Ou ainda, o consumidor continuará sendo atendido pelos mesmos índices de qualidade da concessionária local a qual pertence o sistema elétrico. Assim sendo, os outros serviços agregados ao produto energia elétrica e principalmente o preço é que farão a diferença competitiva. Portanto, é preciso que todos na empresa sejam maníacos em relação a qualidade. E, além da qualidade a preocupação deverá ser em relação com o preço e com a velocidade.

6.9 UMA MOVIMENTAÇÃO PARA A QUALIDADE NÃO PODE SALVAR UM PRODUTO RUIM

A implantação de um programa de qualidade não pode compensar as deficiências de um produto. A CFLO deverá monitorar constantemente a qualidade de

seu produto e seus serviços. Ao perceber alguma deficiência, deve-se tomar providências com a máxima velocidade, pois caso contrário poderá prejudicar todo o esforço despendido pela empresa na busca da excelência no fornecimento de energia elétrica.

7. CONCLUSÃO

Neste trabalho proposto pretende-se criar condições favoráveis para a Companhia Força e Luz do Oeste enfrentar um mercado cada vez mais exigente e também uma nova era para o setor elétrico nacional que passa por grandes transformações e está caminhando para livre competição.

Ao se falar de concorrência no setor elétrico não podemos considerar apenas a competição entre concessionárias distribuidoras. A competição já existe atualmente entre o setor elétrico e as Companhia de Gás. Os equipamentos elétricos concorrem com aquecedores à gás para aquecimento de água em residências para utilização em chuveiros, torneiras, lavanderias e em padarias para aquecimento de fornos de fabricação de pães, assim como a utilização em outras atividades econômicas. Podemos citar também o óleo diesel utilizado para geração de energia elétrica e outras fontes alternativas de energia como: solar, célula combustível, etc.

O Endomarketing e o Marketing para a Qualidade certamente contribuirá como base para a empresa alcançar suas metas e contribuir para desenvolvimento coletivo da sociedade considerando que a energia elétrica é um fator de progresso.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina: do trabalho do dia-a-dia**. 6. Ed. Belo Horizonte: DG, 1998.276p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**/Philip Kotler: tradução Ailton Bonfim Brandão – 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualymark Ed., 2002. 176p.